

Skolebestyrelsen Hæfte 3

Budget



Tredie hæfte i serien om skolebestyrelsen. De øvrige er:

1. [Hvorfor og hvordan?](#)
2. [Tilsyn](#)
4. [Samarbejde i bestyrelsen](#)
5. [Kontakt udadtil](#)
6. [Undervisningens indhold](#)
7. [Ansættelse og afskedigelse](#)
8. [Ordensregler](#)

- [Førord](#)
- [Indledning](#)

Indhold:

1. [Det eksterne budget](#)
2. [Arbejdet med det interne budget](#)
3. [Kompetenceforhold omkring skolens budget](#)
4. [Decentralisering](#)

[Kolofon](#)

[Undervisningsministeriet](#)

Frederiksholms Kanal 21
1220 København K
Telefon 33 92 50 00

© Undervisningsministeriet 1998
Teksten må med kildeangivelse frit anvendes.

Siden senest redigeret den 2. februar 1998 af

Jørgen Elgaard Larsen

TILBAGE TIL UNDERVISNINGSMINISTERIETS STARTSIDE



Forord

Folkeskolen er en omfattende virksomhed, som i sagens natur har en lang række menneskers og myndigheders bevågenhed. De overordnede beslutninger for kommunens skolevæsen træffes af kommunalbestyrelsen, som til gengæld skal leve op til de mål og rammer, som følger af lovgivningen. For at samarbejdet omkring folkeskolen skal foregå bedst muligt, er det vigtigt, at alle parter har kendskab til både rettigheder og pligter.

Det skal ikke være uklarhed om kompetencefordelingen, der lægger hindringer i vejen for et godt samarbejde på de enkelte skoler. Målet med denne serie hæfter er derfor - med fokus på skolebestyrelsen - at give et samlet billede af, hvem der har kompetence til at bestemme hvad i folkeskolesammenhæng.

Hæfterne bygger til dels på bidrag fra personer, der beskæftiger sig med folkeskolen i praksis. De indeholder en beskrivelse af skolebestyrelsens råderum, der ligger mellem de rammer og retningslinier, som fastlægges af de overordnede myndigheder, og den kompetence, der er tillagt den enkelte skoles leder.

Hæfterne peger på de muligheder, skolebestyrelsen har for at opnå medindflydelse på den lokale skole og indeholder en række eksempler på, hvordan man i praksis kan behandle forskellige spørgsmål.

Hæfterne er et resultat af de overvejelser, en arbejdsgruppe nedsat af undervisningsministeren i 1995 nåede frem til om mulighederne for at øge forældrenes interesse for skolebestyrelsernes arbejde. Arbejdet resulterede også i en række lovændringer, som blev vedtaget i juni 1997.

Dette hæfte er det tredje i rækken og vedrører skolens budget.

Ivan Sørensen

direktør, Folkeskoleafdelingen

[Forsiden](#) | [Indledning](#)

Indledning



Dette hæfte handler om skolens budget - den pose penge eller den ramme - den enkelte skole får tildelt for at kunne udføre de opgaver, den er blevet pålagt.

Det er kommunalbestyrelsen, som beslutter hvor mange penge, der skal anvendes både til kommunens samlede skolevæsen og til de enkelte skoler.

Den enkelte skoles budget er således en del af et større budget - nemlig hele kommunens budget for alle de opgaver, kommunen er forpligtet til at varetage.

I det følgende kalder vi kommunens samlede folkeskolebudget for "det eksterne budget" og den enkelte skoles budget for "det interne budget".

Som medlem af skolebestyrelsen er man naturligvis først og fremmest interesseret i at få indflydelse på, hvordan pengene i det interne budget forvaltes. Det beskrives i et senere afsnit. Da det eksterne budget lægger rammerne for det interne budget, er det en god ide, at skolebestyrelsen også prøver på at påvirke det eksterne budget. Det gælder både, hvor mange penge der afsættes, og de forudsætninger, der gælder for brugen af pengene.

Eksempel

Uanset hvor stor eller lille en skole er, skal de altid udfylde nogle grundlæggende funktioner. En kommunes tildelingsmodel kan være baseret på, at den enkelte skole tildeles ressourcer pr. elev. Det varierer mellem kommunerne, hvor stor en del af ressourcerne, der er omfattet af elevtalsstyring. En kommunes tildelingsmodel kan i stedet være baseret på tildeling af midler til skolerne pr. klasse.

En kommunes tildelingsmodel kan endvidere være baseret på en kombination af de to modeller.

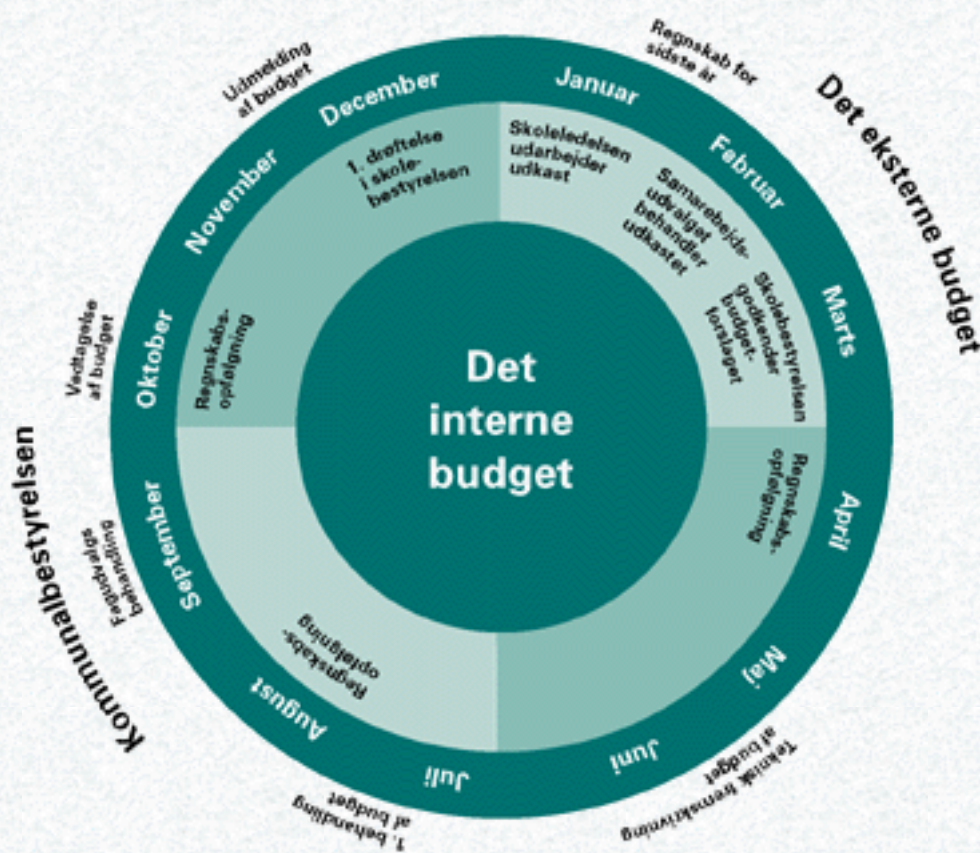


[Forsiden](#) | [Forrige Kapitel](#) | [Næste kapitel](#)



Det eksterne budget

Ved det eksterne budget forstås som nævnt kommunalbestyrelsens beslutning om, hvor mange penge, der skal tildeles skolerne. Dels som anlægsmidler og dels som driftsmidler. Principperne for det eksterne budget, altså for alle skolerne i kommunen, kan fremstilles som et budgethjul. Hjulet bruges som symbol, fordi arbejdet med budgettet er et forløb, der hele tiden ruller fremad, og som stort set gentages igen og igen. I starten kan det være svært at forholde sig til budgettet, men efterhånden bliver man fortrolig med processen, så det gælder om ikke at lade sig afskrække på forhånd!



Hjulet viser pejlemærker i det eksterne budget sat over for pejlemærker i det interne budget.

I det efterfølgende er nogle af disse pejlemærker beskrevet mere udførligt.

Det teknisk fremskrevne budget består i, at man tager budgettet for indeværende år og korrigerer det med sidste års regnskab, kommunalbestyrelsens beslutninger, eventuelle lovændringer eller nye krav til skolerne samt forventede stigninger i udgifterne.

Det teknisk fremskrevne budget består i, at man tager budgettet for indeværende år og korrigerer det med sidste års regnskab, kommunalbestyrelsens beslutninger, eventuelle lovændringer eller nye krav til skolerne samt forventede stigninger i udgifterne.

Eksempel

Der er i 1998 afsat 10.000 kr. til indkøb af nye møbler. Imidlertid regner man med, at priserne på de pågældende møbler vil stige med 3%. Derfor skal der afsættes 10.300 kr. til indkøb af møblerne i budgettet for 1999.

Som det fremgår, er det teknisk fremskrevne budget en meget enkel måde at forudse fremtiden på.

Kommunens årsbudget og flerårige budgetoverslag skal igennem to behandlinger i kommunalbestyrelsen - med mindst tre ugers mellemrum.

1. behandling

Ved 1. behandling af budgettet giver kommunalbestyrelsen det teknisk fremskrevne budget videre til kommunens forskellige politiske udvalg. Behandlingen af budgettet i kommunalbestyrelsen er interessant for alle parter, idet det er her, de forskellige politiske partier sender de første signaler om, i hvilken retning de ønsker at påvirke det kommende års budget. Hvordan ønsker man at prioritere de samlede midler?

De politiske fagudvalgs behandling af det eksterne budget

De enkelte udvalg og/eller forvaltninger kommer med forslag til aktivitetsændringer eller udvidelser af budgetforslaget. Muligvis drøftes der spareforslag eller det modsatte, fx hvis der ventes store svingninger i antallet af undervisningspligtige børn.

Under fagudvalgets budgetbehandling må skolebestyrelsen sikre sig, at udvalget har

kendskab til skolebestyrelsens ønsker. Det kan ske ved, at den enkelte skolebestyrelse - eller flere om det samme emne - viderebringer udtalelser til fagudvalget og samtidig forsøger at påvirke budgettet gennem de politiske kanaler. De relevante dele af fagudvalgets tanker om aktivitetsændringer mv. sendes som regel til høring i - eller drøftes med - skolebestyrelserne, men det sker ikke altid!

For at opnå gode resultater, er det nødvendigt, at skolebestyrelsens medlemmer forbereder sig i god tid, før de kommer med indlæg til budgetprocessen.

For at opnå gode resultater, er det nødvendigt, at skolebestyrelsens medlemmer forbereder sig i god tid, før de kommer med indlæg til budgetprocessen

Det nytter ikke, at man først begynder at få gode ideer, når behandlingerne i fagudvalgene er godt i gang. Så er man for sent ude. Tag derfor diskussionen om ønskerne for det kommende år allerede i maj måned!

Politikerne er valgt af kommunens borgere, og derfor er de forpligtet til at lytte. Hvis skolebestyrelserne har et fælles forum, er det en vigtig platform til påvirkning af den politiske proces, når de nye budgetter skal udarbejdes.

Efter den gældende folkeskolelov skal kommunen enten nedsætte et fælles rådgivende organ eller arrangere et møde mellem repræsentanter for skolebestyrelserne og kommunen mindst to gange årligt. Også her ligger der oplagte muligheder for at påvirke den politiske proces omkring budgetbearbejdelsen.

Budgetforhandlingerne

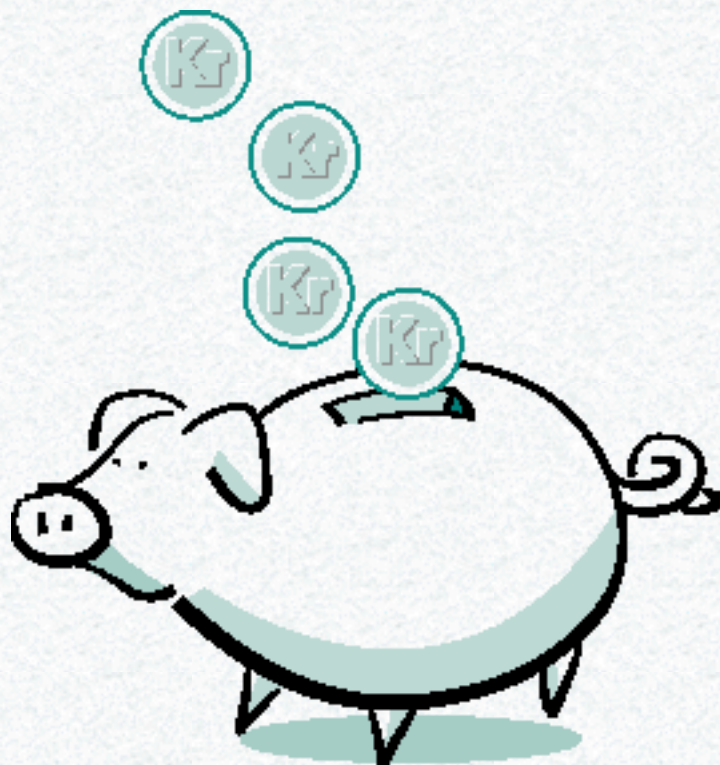
Mellem behandlingen i fagudvalgene og 2. behandlingen i kommunalbestyrelsen foregår der forhandlinger mellem de politiske partier. Denne del af den politiske proces har man bedst mulighed for at påvirke som medlem af et politisk parti. Men har man lidt politisk fornemmelse, er der mulighed for at forfølge skolepolitiske mål og krav gennem fælles rådgivende organer og andre steder, hvor skolebestyrelserne har mulighed for at komme i dialog med politikerne.

2. behandling

2. behandling af budgettet er kommunalbestyrelsens endelige vedtagelse af det kommende års kommunale budget. Mødet er offentligt, og det kan være en god ide at møde op og bruge

en eventuel spørgetid til at påvirke politikerne. Det er med til at fremme debatten og dialogen.

Man skal dog være opmærksom på, at politikerne er nødt til at tage hensyn til helheden og prioritere inden for de givne rammer.



[Forsiden](#) | [Forrige Kapitel](#) | [Næste kapitel](#)



Arbejdet med det interne budget

Skolebestyrelsen skal godkende det interne budget og dermed også, hvordan den pose penge, den enkelte skole råder over, skal fordeles.

Nogle skolebestyrelser ser en tæt sammenhæng mellem pædagogik og økonomi, og derfor vælger de at diskutere de økonomiske sager på selve skolebestyrelsesmøderne. Andre skolebestyrelser nedsætter et mindre udvalg, der kan danne ramme om disse drøftelser. Generelt må der advares lidt mod udvalgstanken. Dels sker der en opdeling af skolebestyrelsen, og dels skal man være opmærksom på, at udvalget ikke bliver for stort, og at alle interesser bliver hørt, så resultatet afspejler hele skolebestyrelsens sammensætning. Selve resultatet og forløbet af udvalgets arbejde skal altid drøftes på skolebestyrelsesmøder.

Hvis der i årets løb dukker problemer op, som har så store økonomiske konsekvenser, at de ikke kan løses inden for det igangværende regnskab/budget, må emnerne noteres, så man er sikker på, at de kommer med i den indledende behandling af budgettet i december. Da det er sager med et væsentligt økonomisk aspekt, må skolelederen kende skolebestyrelsens indstilling til tingene, når der tages fat på det første budgetudkast.

De principper, skolebestyrelsen har vedtaget, kommer til at spille en særlig rolle, hvis de som forudsætning har tildelingen af økonomiske midler. Som eksempel omfanget af skolehjem samtaler, omfanget af lejrskoler og omfanget af materialeindkøb.

Når kommunalbestyrelsen har vedtaget kommunens budget for det kommende kalenderår, får den enkelte skole meddelelse om, hvilke midler skolen har til rådighed i det kommende år. Det sker ofte inden årets udgang.

December

Indledende drøftelse i skolebestyrelsen

Det vil få stor positiv betydning, hvis skolebestyrelsen på et møde i december måned har budgettet som et vigtigt punkt på dagsordenen, og får en god indledende drøftelse om krav, ønsker og muligheder i forbindelse med investeringer i det kommende år.

På mødet bør der ske tre ting:

1. Generelle overvejelser på baggrund af seneste regnskabs opfølgning og et skøn over det forventede over- eller underskud på skolens budget.
2. En orientering om det kommunale budget for det følgende år med hensyn til skolen.
3. De forskellige emner fremlægges (formanden), prissættes (skolelederen) og prioriteres (skolebestyrelsen).

Januar

Skolelederen udarbejder udkast til budgetforslag

Efter de indledende møder med skolebestyrelsen kender skolelederen skolebestyrelsens stilling til de større, nye tiltag. På den baggrund kan skolelederen begynde arbejdet med at bearbejde de idéer, der er fremsat i årets løb. Spørgsmålet er, om de kan indeholdes i en naturlig fremskrivning af budgettet, eller om de skal føres frem som begrundelse for styrkelse af udvalgte budgetområder.

På dette tidspunkt kaldes arbejdet et udkast (til forslag), og der er nu mulighed for, at personalegrupperne kan øve indflydelse på det endelige forslag, som skolelederen skal fremlægge for skolebestyrelsen på et senere tidspunkt.

Februar

Udkastet bliver til forslag

Ved månedens begyndelse forelægges udkastet for samarbejdsudvalgets medlemmer. Det kan ske skriftligt, men det er bedst, hvis skolelederen ved et møde udleverer og samtidig kommenterer sit udkast. Herefter skal personalerepræsentanterne bruge 2-3 uger, hvor de kan drøfte materialet med deres kolleger for at finde ud af, om de er tilfredse med det, eller om de vil stille ændringsforslag. På dette tidspunkt vil det også være rimeligt, at skolelederen præsenterer udkastet for det pædagogiske råd. Skolebestyrelsen kan eventuelt bede skolelederen om det.

I slutningen af februar mødes samarbejdsudvalget igen, for at grupperne kan kommentere udkastet til nyt budget. Alle kender de økonomiske rammer, og alle parter er som regel meget hensynsfulde over for de andre gruppers områder, hvorimod det snarere kan komme til ændringer inden for størrelsen af egne konti.

Efter mødet i samarbejdsudvalget udarbejder skolelederen sit endelige forslag til det budget, der præsenteres for skolebestyrelsen. Dette vil typisk kunne ske omkring 1. marts, og på det tidspunkt vil der også være skabt klarhed over sidste års over- eller underskud, der naturligvis skal indregnes i det nye budget.

Marts

Skolebestyrelsen godkender budgettet

På dette tidspunkt skal skolebestyrelsen beslutte, om den kan godkende det forslag til budget, der er fremlagt. Hvis skolebestyrelsen ikke kan godkende forslaget, kan den bede om, at der udarbejdes et nyt forslag. Hvis det drejer sig om mindre ændringer, kan de foretages med det samme. Hvis skolelederen trods klart udtalte ønsker ikke udarbejder et budget, som skolebestyrelsen kan godkende, kan bestyrelsen selv påtage sig arbejdet. I det tilfælde er skolelederen forpligtet til at stå til rådighed med råd og vejledning.

Efter denne fase, der som regel varer omkring 3 måneder, burde tingene være faldet så meget på plads, at skolebestyrelsen kan bruge kræfterne på andre ting, og skolelederen kan begynde på at omsætte ord til handling. Selvfølgelig kan der stadigvæk opstå behov for ændringer af budgettet - på opfordring fra både skolebestyrelsen og skolelederen.

Man skal ikke blive bekymret over, at budgettet ikke er godkendt ved starten af kalenderåret, men alle bør arbejde på, at perioden uden et godkendt budget bliver så kort som muligt. Formelt klares problemet på de allerfleste skoler ved, at skolens leder får bemyndigelse til at foretage de nødvendige indkøb efter de gældende principper og undgår at igangsætte nye tiltag.

Af hensyn til langtidsplanlægningen bør ændringer i budgettet ske så sjældent som muligt. Fx kan skolens leder normalt ikke fordele indkøb og andre udgiftkrævende aktiviteter over hele året, det skal planlægges i god tid. En stor del af bogindkøbene foregår som regel omkring sommerferien, vedligeholdelsesarbejder lægges i ferietidspunkterne, og de fleste lejrskoler og udflugter finder sted i april/maj og august/september osv.

Hvis der skal foretages ændringer i budgettet, vil det være rimeligt, at det sker i forbindelse med behandlingen af de regnskabsopfølgninger, der naturligt bør finde sted i løbet af skoleåret - de er beskrevet senere i dette hæfte. Det er ikke meningen, at skolebestyrelsen skal bruge tid på hverken revision eller en detaljeret gennemgang, men blot sammen med skolelederen skaffe sig et indtryk af, om budgettet holder, så man ikke i december stilles over for fastlagte kendsgerninger, der måske gør det nødvendigt at acceptere store overskridelser på nogle områder - på bekostning af andre.

Hvor mange regnskabsopfølgninger, der er behov for, aftales mellem skolebestyrelsen og skoleledelsen. Erfaringen viser, at ca. 3 gange i årets løb er nok til at danne sig et indtryk og overblik. De 3 gange kan fx placeres på denne måde:

- April - med budgetopfølgning, januar kvartal
- August - med budgetopfølgning, april kvartal
- Oktober - med budgetopfølgning, juli kvartal

(Se om budgetopfølgning i bilag 4)

I december begynder det hele så forfra med opsamling af idéer fra året, der er gået,

drøftelser om aktiviteter næste år etc. Regnskabsopfølgningen fra oktober kvartal indgår som den sidste del i årsregnskabet og kan behandles i forbindelse hermed.

Det anbefales, at skolebestyrelsen umiddelbart efter kommunalbestyrelsens budgetvedtagelse i oktober udarbejder forslag til skolens budget for det følgende kalenderår. Det anbefales endvidere, at forløbet gennemføres sådan, at budgettet kan være helt klart så hurtigt som muligt i det nye kalenderår.

Detaljeringsgraden Principielt

Når man begynder på arbejdet med budgettet og regnskabsopfølgningen, er det vigtigt - på et eller andet tidspunkt - at aftale, hvilken detaljeringsgrad man vil arbejde med. Her skal man huske på, at skolebestyrelsen først og fremmest skal fokusere på de store linjer. Det gælder om at bevare overblikket, og ikke fortabe sig i regnskabstekniske detaljer. Derfor drejer sig også om at få etableret et godt samarbejde med skolens leder om dette.

For ringe detaljering (ganske få konti) giver ikke et fyldestgørende billede af, hvad der rent faktisk foregår på skolen, og derfor giver det meget ringe muligheder for at gå ind og påvirke budgettet, hvis man ønsker, at midlerne anvendes anderledes. Til gengæld er sådant et budget let at overskue, hurtigt at udarbejde og let at arbejde med i det daglige.

For stor en detaljering (mange konti) giver et stort arbejde for ledelsen med den daglige regnskabsføring og medfører, at alle kontomæssige placeringer nøje må overvejes. Dertil kommer, at budgettet og regnskabsmaterialet er svært at overskue, specielt for mennesker, der ikke er vant til at arbejde med tal og regnskaber. Denne form giver til gengæld en grundig indsigt i skolens samlede økonomi og dermed større muligheder for at påvirke situationen.

Kunsten er at blive enige om en detaljeringsgrad, så man har kendskab til de nødvendige nøgletal uden at drukne i opstillinger og udregninger. I bilagsmaterialet til dette hæfte er vist en detaljeringsgrad, som tager et rimeligt hensyn til disse betragtninger.

Ligesom kommunalbestyrelsen normalt ikke kan ændre i et allerede udmeldt budget, kan skolebestyrelsen heller ikke i februar/marts vedtage et budget for så at foretage grundlæggende ændringer senere på året. Ændringer kan kun blive aktuelle, hvis en helt ekstraordinær situation kræver det.

Det ligger som en forudsætning i folkeskoleloven, at kommunalbestyrelsen i videst muligt omfang skal give skolerne rammebevillinger. Så kan den enkelte skole prioritere, hvordan midlerne skal anvendes.

På samme måde skal skolebestyrelsen ikke øremærke alle de penge, skolen får tildelt.

Et frugtbart samarbejde indebærer, at der gøres plads til både skolebestyrelsens overordnede ønsker/indsatsområder og skolelederens handlemuligheder - inden for de principper skolebestyrelsen har vedtaget og lovgivningens krav til hele skolens virksomhed.

I praksis

Hver enkelt skole kan ikke anvende alle de penge, den får fra kommunalbestyrelsen efter forgodtbefindende. De fleste kommuner har mindst en tredeling i deres budgetudmelding:

- Personalelønninger
- Driftsudgifter
- Bygningsudgifter.

Hvis vi kigger på personalelønningerne, vil det udmeldte budget være baseret på enten et forbrug af penge eller et forbrug af timer. Her er det ikke ligegyldigt, hvad kommunen har valgt, for har man en medarbejderskare med en høj gennemsnitsalder, så er lønudgiften højere, end hvis alle befinder sig på laveste løntrin. Det mest behagelige at arbejde med er klart et udmeldt timeforbrug.

Forskel på lønninger og personalegrupper betyder, at skolen er nødt til at skelne i sin daglige regnskabsføring. Inden for lærerpersonalet vil det være formålstjenligt at oprette underkonti, fx til lønninger til almindelig undervisning og til vikarlønninger.

Driftudgifterne er nok det mest interessante område for skolebestyrelsen, fordi der her er mange påvirkningsområder. Området er så stort, at det kan opdeles i flere omgange, fx:

- Undervisnings-/elevaktiviteter
- Inventar
- Personale, uddannelse
- Øvrige udgifter.

Hvis de fire områder deles yderligere op, kan billedet se sådan ud:

- Undervisnings-/elevaktiviteter

Undervisningsmidler

Lejrskoler

Ekskursioner

Erhvervspraktik

- Inventar

Møbler

AV-udstyr

Edb

Andet undervisningsmateriel

- Personale, uddannelse

Kursusafgift

Time-dagpenge

Personalepleje

- Øvrige udgifter

Prøveudgifter

Mødeudgifter

Kontorhold

Rengøring

Skolebestyrelse.

Vi har nu inden for gruppen driftudgifter en opdeling i 16 underkonti. Nogle skoler har lidt flere og andre lidt færre. Men fælles for dem er, at de næsten alle kan opdeles igen.

Skolebestyrelsen kan gennem en opdeling af de midler, den råder over til sin egen virksomhed, foretage en opdeling i fx:

- Mødeudgifter
- Kursusudgifter
- Diæter
- Forældreinformation.

En yderligere opdeling kan også finde sted med de midler, der tildeles de enkelte fag til indkøb af undervisningsmidler. Det vil dog hovedsageligt være skolelederen, der har ansvaret for selve indkøbene, da dette nøje er forbundet med skolelederens ansvar for, at

lærerne sættes i stand til at kunne opfylde læseplanerne.

Bygningsudgifterne vil naturligt blive opdelt i:

- Udvendig vedligeholdelse
- Indvendig vedligeholdelse
- Grønne områder.

For at illustrere dette, er der i bilagene medtaget dagligdags eksempler på opdelinger i forskellige konti.



[Forsiden](#) | [Forrige Kapitel](#) | [Næste kapitel](#)



Kompetenceforhold omkring skolens budget

De midler, kommunalbestyrelsen kan afsætte til folkeskolen, kommer dels fra kommunens egne borgere og dels som bloktilskud fra staten. Bloktilskudets størrelse udregnes efter et rent matematisk system. Hvis Folketinget vedtager love, der påfører kommunen større udgifter, får kommunerne et større bloktilskud. Det skete fx ved indførelsen af den nye folkeskolelov i 1994. De penge, kommunerne får, er ikke øremærkede til bestemte formål og indgår i kommunens samlede budget. Det betyder, at det kan være svært at gennemskue, hvor mange penge den enkelte kommune - eller skole - får tilført på grund af en ny opgave.

Hvis staten derimod tildeler en kommune eller en skole en sum penge til et bestemt formål, fx til forsøgs- og udviklingsarbejde, kan pengene kun anvendes til dette formål.

Kommunalbestyrelsens kompetence

Folkeskolen er en kommunal opgave. Det betyder, at alle udgifter til folkeskolerne skal betales af kommunerne, med mindre der gennem lovgivningen er peget på andre, fx staten eller amtskommunerne. Det er fx amtskommunerne, der skal betale de fleste udgifter for de svært handicappede elever (Folkeskolelovens § 20, stk. 2).

Da kommunalbestyrelsen har det overordnede ansvar for kommunens skolevæsen, har den også ansvaret for, at de enkelte folkeskoler lever op til de mål og rammer, der er fastsat i folkeskolelovgivningen. Derfor er det også kommunalbestyrelsen, der har ansvaret for, at de enkelte skoler råder over de midler, der sætter dem i stand til at leve op til deres ansvar for undervisningens kvalitet.

Kommunalbestyrelsen bestemmer, hvor mange penge, der skal sættes af til skolevæsenet på kommunens budget, og det er også kommunalbestyrelsen, der fordeler pengene mellem de enkelte skoler (Folkeskolelovens § 40, stk. 2).

Kommunalbestyrelsen kan vælge at give den enkelte skole én pose penge - en samlet fælles ramme for hele skolens virksomhed - eller flere poser penge - delrammer, der på forhånd fastsætter en vis opdeling. Kommunalbestyrelsen kan fx vedtage at give en skole tre delrammer:

- En til skolens almindelige undervisningsvirksomhed
- En til fritidsundervisningen
- En til skolefritidsordningen (SFO).

I den forbindelse skal det bemærkes, at det er kommunalbestyrelsen, der fastsætter, hvor meget forældrene skal betale eksempelvis for et barn i skolefritidsordningen. Disse penge går ikke direkte til skolen eller skolefritidsordningen, men indgår i kommunens samlede økonomi. Derfor er der heller ikke direkte sammenhæng mellem forældrenes konkrete indbetaling for skolefritidsordningen og skolens reelle udgift til denne. Blandt andet derfor vil en høj betaling aldrig direkte indvirke på skolens øvrige drift.

Skolens kompetence

Loven lægger op til, at kommunalbestyrelsen tildeler de enkelte skoler økonomiske rammebevillinger. Samtidig kan kommunalbestyrelsen meddele nogle forudsætninger for anvendelse af midlerne. Kommunalbestyrelsen fastsætter et minimum for detaljeringsgraden i skolens budget. Men detaljeringsgraden må udformes på en sådan måde, at skolebestyrelsen ikke reelt fratages muligheden for at kunne foretage en prioritering af pengenes anvendelse - i det mindste på nogle områder. Den enkelte skole skal have mulighed for at foretage en vis prioritering mellem de tildelte midler.

Når kommunalbestyrelsen har udmeldt budgetrammen, kan den normalt ikke forlange ændringer i skolens budgetmæssige dispositioner, selv om den ikke er enig i de prioriteringer, der er foretaget.

Hver skole får tildelt penge til dækning af de udgifter, skolen selv skal afholde. Det skal fremgå af styrelsesvedtægten for skolevæsenet, hvilke beslutninger kommunalbestyrelsen har truffet - både for skolevæsenet som helhed og for de enkelte skoler.

Om den enkelte skole kan modtage frivillige bidrag i form af penge eller tjenesteydelser fra forældre eller andre og således øge sit serviceniveau, er afhængig af omstændighederne i forbindelse med ydelsen, herunder eventuelle "ønsker" om modydelse.

En skole vil aldrig kunne forpligtes til at modtage forældrebetaling, sponsorering eller gaver. En kommune vil heller aldrig kunne komme uden om sin forpligtelse til at sørge for den nødvendige undervisning ved at henvise skolen til at skaffe midler fra anden side. Det vil være ulovligt, at forældrene bidrager direkte til udgiften til lærerlønninger - fx for at give eleverne et højere timetal.

Skolelederens kompetence

Skolelederen er den administrativt ansvarlige for skolens budget både over for skolebestyrelsen og kommunalbestyrelsen (Folkeskolelovens § 45, stk. 3).

Det er skolelederens opgave at udarbejde forslag til udformning af skolens budget. Normalt ikke på egen hånd, men med hjælp fra andre. Skolebestyrelsen kan komme med forslag, der kan indgå, men det er altid skolens leder, som har ansvaret for selve udarbejdelsen.

Ved udarbejdelsen af budgetforslaget er skolens leder dels bundet af

- lovgivningens rammer
- de rammer og forudsætninger, kommunalbestyrelsen har fastsat
- de principper, skolebestyrelsen har vedtaget for skolens virksomhed.

Hvis det er nødvendigt at ændre prioriteringen i budgettet, anbefales det, at skolelederen, inden der udarbejdes et egentligt budgetforslag, fremlægger sine overvejelser for skolebestyrelsen og redegør for de konsekvenser, en sådan ændring kan medføre.

Det er således skolens leder, der har ansvaret for, at skolens "husholdningsbudget" hænger sammen, og at pengene slår til. Det gælder også for de udgifter, der ikke er til at forudse. Det er også skolelederens ansvar, at pengene bruges i overensstemmelse med de hensigter og principper, der er vedtaget i skolebestyrelsen. Undervejs kan der opstå problemer, der skal klares her og nu, og her er det vigtigt, at skolebestyrelsen i sin budgetplanlægning ikke har begravet sig i detaljer, men husket at give råderum til skolelederen.

Skolebestyrelsen skal ikke beskæftige sig med budgettets mange detaljer og ikke godkende regnskabet. Men det vil være naturligt, at skolebestyrelsen i årets løb har mulighed for at følge den regnskabsmæssige udvikling

Skolebestyrelsen skal ikke beskæftige sig med budgettets mange detaljer og ikke godkende regnskabet. Men det vil være naturligt, at skolebestyrelsen i årets løb har mulighed for at følge den regnskabsmæssige udvikling. Det er skolens leder, der har ansvaret for, at budgettet overholdes og det overordnede ansvar for regnskabet. Lederen skal løbende sammenholde skolens forbrug med det godkendte budget. Hvis der sker væsentlige afvigelser, måske som følge af ændrede forudsætninger for budgetvedtagelsen, skal skolelederen komme til skolebestyrelsen med forslag til justering af budgettet.

Skolebestyrelsens kompetence

Skolebestyrelsen skal godkende skolens budget inden for de økonomiske rammer, kommunalbestyrelsen har udmeldt. Hvis skolebestyrelsen ikke umiddelbart kan godkende skolelederens forslag til budget, kan skolebestyrelsen bede skolens leder om et nyt forslag. Hvis det nye forslag heller ikke er tilfredsstillende, kan skolebestyrelsen selv foretage ændringer i budgettet.

Denne ret til at foretage ændringer i budgettet berettiger som udgangspunkt ikke skolebestyrelsen til at udarbejde et detaljeret budget, der binder skolens leder i enhver henseende. Skolebestyrelsen må udøve sin kompetence på en måde, der ikke anfægter skolelederens almindelige administrative ledelseskompetence.

Eksempel

For at en udskiftning af skolemøbler hurtigere kan finde sted, ønsker skolebestyrelsen at bruge flere penge til det formål, end dem skolelederen har sat af i budgetforslaget. Når der er enighed om, hvor pengene skal hentes, er det skolelederens opgave at finde frem til det bedste fabrikat, de rigtige størrelser mv. Det er et administrativt anliggende, hvordan skolelederen løser denne opgave. Skolebestyrelsen har adgang til at følge sagen og ret til at gribe ind, hvis lederen ikke holder sig inden for rammerne af de indgåede aftaler.

Skolefritidsordningen (SFO)

Hvis der på skolen findes en skolefritidsordning, indgår den på lige fod med al anden virksomhed på skolen. Kommunalbestyrelsen kan have fastlagt en særlig ramme for skolefritidsordningen og særlige betingelser for fordeling af midler inden for denne ramme. Det er vigtigt, at SFO i forbindelse med budgetgodkendelsen i skolebestyrelsen tillægges lige så stor betydning som de andre dele af skolens budget. Det er skolelederens og skolebestyrelsens ansvar, at der skabes de bedst mulige fysiske og økonomiske vilkår for medarbejderne og børn i SFO, når budgettet disponeres.



Decentralisering

Kommunalbestyrelsen kan helt eller delvist delegere sine beføjelser til skolebestyrelsen. Det gælder dog ikke bevillings- og arbejdsgiverkompetencen, dvs. retten til at tildele penge og retten til at ansætte og afskedige skolens medarbejdere.

Kommunalbestyrelsen kan formelt decentralisere budgettet i det omfang og på den måde, den finder bedst. Præcis hvilke områder den enkelte skolebestyrelse har indflydelse på, og hvilke ansvarsområder kommunalbestyrelsen har uddelegeret til skolebestyrelserne, fremgår af den kommunale styrelsesvedtægt. Man skal være opmærksom på, at det er endog meget forskelligt fra kommune til kommune - og måske fra skole til skole - i hvor høj grad kommunen har uddelegeret ansvar til skolebestyrelserne.

Fortolkningen og anvendelsen af kommunalbestyrelsens ret til at uddelegere har vide rammer. Videregivelse af kompetence på forskellige områder til skolebestyrelsen er hverken bestemt af skolernes geografiske placering eller deres størrelse. Omfanget og graden af decentralisering beror i vidt omfang på, hvad der er opnået politisk enighed om, evt. efter drøftelser i de fælles rådgivende organer, og hvad den enkelte skolebestyrelse ser sig i stand til at kunne magte. Omfanget og graden af decentralisering er ikke nogen fast størrelse, men kan ændres fra år til år. Det afgørende er kommunalbestyrelsens holdning til medindflydelse samt vigtigheden og tyngden af den rolle, den tillægger skolebestyrelsen.

Hvis en skolebestyrelse mener, at den har for lidt indflydelse på, hvordan pengene anvendes på skolen, er det en god ide at gennemgå den kommunale styrelsesvedtægt sammen med skolens leder med henblik på en drøftelse af den kompetence, der er delegeret til skolebestyrelsen. Det kan endvidere give anledning til en dialog med kommunen om, hvorvidt der er rimelig overensstemmelse mellem de pålagte opgaver og de midler, der er afsat til løsning af opgaverne.

De to mest anvendte decentraliseringsmodeller vedrørende delegering af budgetposter til godkendelse i skolebestyrelsen er minimalmodellen og normalmodellen.

Minimalmodellen

omfatter typisk de to budgetposter:

- Undervisningsmidler
- Ekskursioner og lejrskoler.

Normalmodellen

omfatter typisk budgetposterne:

- Vedligeholdelse af bygninger mv.
- Driftudgifter
- Undervisningsmidler
- Ekskursioner og lejrskoler.

Herudover findes der en maksimalmodel, hvor der også medtages budgetposter til personalelønninger mv.

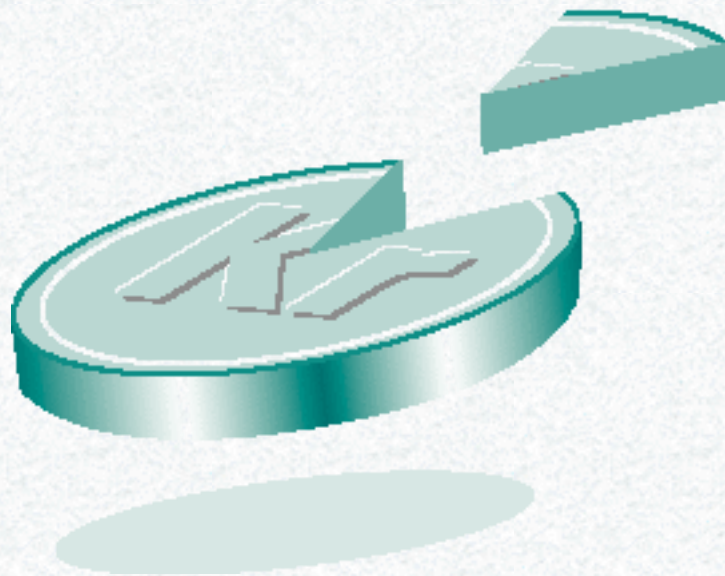
Kommunerne har ofte mulighed for at overføre mindre forbrug fra det ene budgetår til det næste. Det kan være en fordel, hvis man ønsker at spare op til en større investering som fx køb af nye skolemøbler eller udskiftning af varmforsyningen med henblik på at spare på de løbende driftsudgifter.

Omvendt har skolen også mulighed for at budgettere med et merforbrug, fx for at foretage en ekstraordinær investering i edb-udstyr mod en tilsvarende nedjustering af budgettet det følgende år.

Brugen af normalmodellen har for mange skoler vist sig at være et godt planlægnings- og styringsværktøj. Modellen skærper samtidig både skolens ledelse og skolebestyrelsens opmærksomhed på, hvordan de økonomiske ressourcer, skolen har til rådighed, udnyttes bedst muligt.

Når skolebestyrelsen på baggrund af oplæg fra skolens leder skal drøfte og godkende budgettet for både udvendig og indvendig vedligeholdelse, løbende driftudgifter som el, vand, varme, rengøring osv., undervisningsmidler samt ekskursioner og lejrskoler, er der lagt op til en god diskussion og dialog i skolebestyrelsen.

Igen er det vigtigt at understrege, at skolebestyrelsen ikke tager stilling til alle detaljerne, men fortrinsvis peger på de områder, den finder, der bør sættes ind over for. Man skal hele tiden spørge sig selv: Understøtter det fremlagte budget de mål og principper skolebestyrelsen har vedtaget for skolens udvikling?



[Forsiden](#) | [Forrige Kapitel](#) | [Bilag](#)

Kolofon



Titel: Budget

Serie: Skolebestyrelsen: Hæfte 3

Forfatter: 463 Undervisningsministeriet

Udgiver: 463 Undervisningsministeriet

Institution: 463 Undervisningsministeriet

Copyright: 463 Undervisningsministeriet

Emneord: Skolebestyrelse, budget

Pris for den elektroniske udgave: 0 DKK

Pris for den trykte udgave: 50 DKK (125 DKK for hele sættet)

Rabat: 10% ved køb af 10-99 stk/sæt, 15% ved køb af 100 stk/sæt og derover

URL: <http://www.uvm.dk/pub/1998/sbesth3>

Version: 1.0

Dato: 2. februar 1998

Format: html;gif

Inventarliste index.html;forord.html;indled.html;kapitel1.html;

kapitel2.html;kapitel3.html;kapitel4.html;kapitel5;

h3fors.gif;graa.gif;uvmlogo.gif;kap0-1.gif;kap1_1.gif;kap1_2.gif;kap2_1.gif;kap4_1.gif;

kap5_1.gif;kap5_2.gif;kap5_3.gif;kap5_4.gif

ISBN: -

ISBN for den trykte udgave: ISBN 87-603-1019-7 (hæfte 1-8: ISBN 87-603-1013-8)

Bestillingsnummer: UVM 5-284 (hæfte 1-8: UVM 5-281)

Publiceringsstandard nr.: 1.0

[Forsiden](#)