

VIDEN OM

# Budgetlægning giver overblik og sikrer gode beslutninger



Skolers økonomi er kompleks og påvirkes af mange eksterne faktorer og politiske tiltag. Det kan give store styringsmæssige udfordringer for skolens ledelse, og der vil derfor være behov for et godt beslutningsgrundlag, som kan afspejle konsekvenser af ønskede tiltag og mulige beslutninger.

Skolens primære indtægtsgrundlag afhænger af finansloven og elevtallet, hvor elevtallet kan ændre sig fra dag til dag i forbindelse med tilgang og frafald, og hvor tilskuddet ændrer sig fra år til år afhængigt af de politiske forhandlinger. Risikoen for udsvingene i skolens indtægter medfører, at ledelsen skal have et godt økonomisk overblik over skolens omkostninger og økonomiske sammenhænge, da flere af disse alene kan tilpasses med en tidsmæssig forsinkelse. Dette er særligt gældende for skolens lønomkostninger, som er skolens væsentligste omkostning.

De mange udfordringer stiller store krav til ledelsens indsigt i skolens økonomiske sammenhænge og til det budgetteringsværktøj, som ledelsen anvender for at kunne konsekvensvurdere ændringer i forudsætninger på såvel kort som lang sigt.

## Opdatering af budgetmodel til budget 2020 og frem

Den nye ferielov i Danmark træder i kraft d. 1. september 2020. Men allerede fra d. 1. januar 2019 har den haft indflydelse på optjening af ferie, og det har medført, at vi har opdateret vores budgetmodel til at kunne håndtere den nye ferielov, herunder overgangsordningen og den nye feriefond - både i 2020 og i de efterfølgende år.

Der har medført en række ændringer i modellen, som samtidig er blevet tilført lidt yderligere. I forhold til den hidtidige budgetmodel er der lavet følgende ændringer og forbedringer:

- Skolen skal angive, hvor mange feriedage og feriefridage de enkelte personalegrupper i gennemsnit har til gode pr. 31. december.
- Skolen skal i 2020 budgettet angive henholdsvis skyldige feriepenge for perioden 1/1 2019 - 31/8 2019 samt angive skyldige beløb til feriefonden for perioden 1/9 2019 - 31/12 2019. Skolen har tidligere kun skulle angive et samlet beløb.
- Skolen skal angive forventede indbetalinger til feriefonden i kalenderåret for at få vist den likviditetsmæssige påvirkning heraf.
- Der er i hovedbudgettet tilføjet en budgettet overskudsgrad.
- Der er åbnet for automatisk tilpasning af kolonnebredde, således alle tal er læsbare uanset størrelsen. Der har hidtil været lås herpå.

UDDANNELSE  
September 2019

*”Et budget fortæller os, hvad vi ikke har råd til; men det forhindrer os ikke i, at købe det”.*

*William Feather*

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

- Der kan i notearket tilføres flere nye linjer af gangen i stedet for tidligere 1 af gangen.
- Der er mulighed for at oplyse forventet udbetaling af 6 ferieuge i lønarket ansat for ansat.
- Taxametertilskud på efterskoler har hidtil været vist med 1/12 af tilskuddet pr. måned. Dette er ændret, således aconto tilskud vises i de enkelte måneder, og årsreguleringen vises i november måned.
- Inklusionstilskud på Frie Grundskoler bliver automatisk beregnet og indsat i noterne baseret på skolens samlede elevtal. Dette har tidligere været en manuel indtastning.
- Der kommer automatisk dato på udskrifter af budgettet til brug for versionsstyring.

### Budgetprocedure

Budgetlægningens detaljeringsbehov vil være forskelligt fra skole til skole afhængigt af den økonomiske situation og ledelsens langsigtede planer. Ledelsen bør fastlægge det ønskede detaljeringsniveau for økonomiopfølgning, således budgetproceduren og budgettets detaljeringsgrad afspejler skolens behov og giver ledelsen mulighed for at træffe de rigtige beslutninger rettidigt.

En skole i en spinkel økonomisk situation vil have behov for at kunne budgetlægge med høj detaljeringsgrad opdelt på månedsbasis med belysning af såvel drift som likviditet således, at der på månedsbasis kan træffes beslutninger på utilsigtede udviklinger. Derimod vil en skole med solid økonomi i højere grad kunne tillade sig at budgettere på et mere overordnet niveau opdelt på kvartaler eller på hele år.

### Budgettets bestanddele og formål.

Et budget kan bestå af følgende 4 hovedbestanddele:

- Resultatbudget
- Balancebudget
- Likviditetsbudget
- Investeringsbudget

Resultatbudgettet fastlægger skolens indtægter og udgifter og viser skolens forventede økonomiske resultat. Et resultatbudget kan stå alene, men det er vores anbefaling, at der også udarbejdes et balance- og likviditetsbudget, da der herved tages højde for skolens investeringer, finansiering og likviditet og de afledte effekter heraf.

I budgetarbejdet er det vigtigt, at ændringer i forudsætningerne automatisk afspejler sig i indtægter og udgifter, herunder afskrivninger og renteomkostninger således at det er muligt, at få beregnet de samlede økonomiske konsekvenser ved ændrede forudsætninger. Der kan med fordel udarbejdes et decideret investeringsbudget for en mere langsigtet periode, således at der tages højde for udfordringer og strategiske planer i et større perspektiv.

Et grundigt udarbejdet budget vil sætte ledelsen i stand til at vurdere skolens økonomiske formåen og frihedsgrader. Målet er at skabe et overblik over de økonomiske sammenhænge samt at fastlægge og beregne konsekvensen af forskellige initiativer.

### Budgetlægning i praksis

I august-september måned offentliggøres det foreløbige takstkatalog i forbindelse med offentliggørelse af udkast til Finansloven for det kommende kalenderår. Budgetlægningen kan derfor med fordel påbegyndes, når denne forligger.

Udgangspunktet i budgetlægningen vil være skolens aktivitetsniveau omfattende det aktuelle og det forventede elevtal til det kommende skoleår. Det er vigtigt, at budgetlægningen på dette område er detaljeret og tager højde for elevsammensætning

og omfanget af specialundervisning mv. Der vil i sagens natur være en vis usikkerhed forbundet med, at anvende de foreløbige Finanslovstakster, idet disse kan ændre sig frem til den endelige vedtagelse af Finansloven. Budgetmodellen bør derfor kunne håndtere en opdatering af disse takster i forbindelse med den endelige vedtagelse.

Fordele ved en tidlig budgettering er klart større end ulemperne, idet skolen får en indikation af samspillet mellem indtægter og udgifter, hvilket giver tid til tilpasning. En hensigtsmæssig opbygget budgetmodel vil tillade, at taksterne og genberegningen kan gennemføres forholdsvist enkelt og det udførte arbejde vil således komme skolen til gode i form af en hurtig konsekvensberegning i forhold til et ændret taksameter.

Skolens lønudgifter er en betydelig post, som forbruger størstedelen af indtægterne. Skolens lønudgifter er afhængige af medarbejderantal, anciennitetsfordeling, timeantal samt beregning af pension, tillæg og feriepenge mv. Det er en god ide, at skolen gennemgår og vurderer lønniveauet for de enkelte medarbejdere og påser, at disse indgår korrekt i budgettet, herunder skal man tillige være opmærksom på, at en del af skolens medarbejdere kan være ansat på særlige vilkår, der medfører, at skolen oppebærer en række refusioner.

Fastlæggelsen af de nødvendige medarbejderressourcer vil afspejle det forventede elevtal og det af ledelsen ønskede ressourceforbrug i relation til elever pr. lærer.

Når lære- og elevsiden er fastlagt beregnes øvrige omkostninger, med udgangspunkt i konkrete ønsker og forventninger. Der kan med fordel skelnes mellem faste og variable udgifter.

#### **Budgetopfølgning**

Skal budgettet have værdi, skal budgettet anvendes løbende som et aktivt styringsværktøj. Ledelsen skal periodisk foretage en sammenholdelse mellem skolens realiserede regnskabstal og det budgetterede, og ledelsen bør kunne redegøre for væsentlige afvigelser.

Nytteværdien af det gode budget vil vise sig i årets løb i takt med, at forudsætninger og eksterne faktorer ændrer sig. Ledelsen vil med sin historiske erfaring og den indsigt, der er opnået som en del af arbejdsprocessen med budgettet, have en forståelse for sammenhænge mellem forudsætninger, konsekvenser og skolens følsomhed i øvrigt. Dette medfører, at ledelsen har mulighed for at ændre på de forudsætninger, der giver den største effekt, og hvor konsekvenserne er i størst mulige tråd med ledelsens ønsker og målsætning.

#### **Afslutning**

Skolens budget er det værktøj, som sikrer, at skolen får tilpasset sine indtægter og udgifter til hinanden, og som hjælper skolen med at fastlægge et ønsket opsparings/konsolideringsniveau. De omtalte styringsmæssige udfordringer medfører, at budgetmodel og budgetprocedure bliver stadig vigtigere i takt med, at politisk bestemte besparelser mv. får effekt.

BDO tilbyder vores kunder en fleksibel budgetmodel, som en del af vores revisions- og rådgivningspakke. Budgetmodellen giver mulighed for at tilpasse budgetperioder og detaljeringsgrad, så det passer til skolens behov. Modellen kan således omfatte 12 måneders budget, 1 års budget, 3 år- eller 10 års fremskrivning. Herudover er der fuld integration mellem drifts- balance- og likviditetsbudget, således at den fulde effekt af ændrede budgetforudsætninger indregnes på alle berørte parametre, så som afskrivninger af investeringer, likviditetstræk og afledt renteberegning mv.

Endvidere er der mulighed for import og eksport af data, til de mest almindelige skole-økonomisystemer. Dette medfører en mulighed for at trække regnskabstal direkte ind i budgetmodellen og bruge disse som inspiration, samt at overføre budgettets tal til skolens økonomisystem.

Vær opmærksom på at vi årligt i oktober afholder en række budgetworkshops, hvor vi bistår dig med at komme godt igennem budgetarbejdet.

Vi ønsker jer god fornøjelse med den kommende budgetlægning.

BDO Branchegruppe.



**HAR DU SPØRGSMÅL SÅ  
KONTAKT**



**Klaus Grønbæk  
Jakobsen**  
Senior Partner,  
statsautoriseret revisor  
Tlf. 96 26 38 35  
Mobil: 29 45 42 50  
klg@bdo.dk

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab, en danskejet rådgivnings- og revisionsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger mere end 1.200 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har ca. 80.000 medarbejdere i mere end 160 lande.

**[WWW.BDO.DK](http://WWW.BDO.DK)**