

ØKONOMISTYRING OG LEDELSE PÅ EN FOLKEHØGSKOLE

REGNSKAP, BUDSJETT, MODELLERING OG INTERNKONTROLL

Lise Kathrin Ulvatn

Veileder: Trond Vegard Johannessen

Utredning i særområdet: Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

Utredningen beskriver et konkret case fra en folkehøyskole (1996) hvor en del problemområder innenfor regnskap, budsjettering og organisasjon blir avdekket og forsøkt løst. Dette arbeidet ender opp med å utarbeide dokumentasjon av nye og gamle interne rutiner i økonomiavdelingen på skolen, en økonomihåndbok. Det er utarbeidet budsjetterings- og rapporteringsmodeller i Excel som kan nyttes aktivt i den daglige økonomistyringen. Oppgaven er svært beskrivende og er ment å være et verktøy til bruk i daglig drift av økonomifunksjonen og administrasjonen ved skolen. Relevant teori innenfor regnskap, budsjettering og organisasjon blir belyst og benyttet i praksis.

FORORD

Denne oppgaven dedikeres til min mormor og morfar, Martha og Arthur Vestvik, som døde det året siviløkonomoppgaven skulle vært innlevert og som er den direkte årsaken til at innlevering av utredningen skjer så mange år i etterkant.

Det var meningen å skrive to oppgaver i starten, en på oppdrag fra Hordaland Fylkeskommune vedrørende entreprenørstipend som bare ble 80 % fullført og denne som ble påbegynt underveis i et svangerskapsvikariat som økonomileder på en folkehøgskole i 1996.

Behovet for å samle inn og systematisere informasjon om økonomifunksjonen og om stillingen som økonomileder på folkehøgskolen, meldte seg ganske fort og jeg begynte med å **dokumentere alle rutiner og arbeidsoppgaver** som stillingen innbefattet. Innhenting av informasjon eksternt og internt har vært en tidkrevende prosess med mye læring underveis. **Svakheter og direkte feil i regnskapsførsel ble påpekt og nye retningslinjer utarbeidet** for å rette opp disse feilene. (Se for øvrig innledningen til oppgaven som beskriver problemstillingen som oppstod.) Dette er siden blitt samlet i en egen *økonomihåndbok* som blir benyttet på skolen og letter det daglige arbeidet til økonomileder og øvrig administrasjon. Dokumentet har *nytteverdi* fordi det gir en god starthjelp til ny økonomileder (høy turnover i stillingen), da det også dokumenterer endringer som ble gjennomført i min tid som økonomileder. *Ny kontoplan ble innført, regnskap og budsjett ble samordnet, budsjetterings- og rapporteringsverktøy ble laget og feil i regnskapet og brudd på regnskapsloven er rettet opp og dokumentert.*

Det **nyskapende** med oppgaven er utarbeidelsen av budsjetteringsmodellene i Excel som letter arbeidet med å sy sammen og evaluere budsjettene underveis, og samtidig gir mulighetene til å foreta en rekke analyser av tallmaterialet. Teoriene som nyttes er ikke av de mest avanserte i pensum, men tilpasset dette caset. Det er mange regnskaps- og vurderingsprinsipp man ikke trenger å ta hensyn til, hovedsakelig pga størrelsen på organisasjonen samt tallmateriellet og at man ikke er underlagt reglene i aksjeloven. Mange tradisjonelle nøkkeltallsberegninger og analyser har derfor liten eller ingen betydning for skolen som styringsverktøy da man ikke har salg eller produksjon i tradisjonell betydning.

Fokuset har vært på å tilpasse kostnadsnivået til et gitt inntektsnivå hvor det viktigste er å få estimert hvor mange elever man kan anta takker ja til plass i budsjettåret.

Organisatoriske utfordringer og problemer med ledelse av skolen er beskrevet og tips til metoder og teorier for å få orden på problemene er utformet. Stikkord i den forbindelse er *kommunikasjon, informasjon, involvering og lederatferd*.

Svakheter ved utredningen

Utredningen bærer preg av at det ikke er satt opp noen ordentlig disposisjon i forkant av oppgaveskrivningen og at arbeidet ble påbegynt for mange år siden (1996).

Da det ble aktuelt å benytte dette som basis i den skriftlige utredningen, var det nødvendig å tilpasse deler av innholdet med en mer teoretisk innfallsvinkel. Budsjett- og regnskapsteori er knyttet opp mot avsnittene som beskriver budsjetterings-, regnskaps- og rapporteringsrutinene.

Utredningens kapittel 2 er svært beskrivende for å være en NHH utredning, men dette er en del av en økonomihåndbok som er skrevet på oppdrag fra folkehøgskolen. Flere av forutsetningene i de senere modeller blir beskrevet i dette kapitlet.

Litteraturhenvisningene er noe mangelfulle da en del av materialet fra 1995-1996 ikke er tilgjengelig i dag og det ikke ble ført nøyaktige kildehenvisninger i det opprinnelige dokumentet. Oppgaven viser teori satt ut i praksis. Skolen er en enkel organisasjon med få ansatte og begrensede midler, *teoriene som er benyttet er forholdsvis enkel*. Tunge økonomiske og statistiske analyser av tallmaterieell og organisasjonsteori for store komplekse organisasjoner, gir ingen mening i dette caset. Relevante teorier for denne enkle lille skolen er forsøkt flettet inn der det gir mening.

Jeg har flere ganger underveis gitt opp pga manglende *tid* til disposisjon; full jobb og aktiv småbarnsmor krever sin tid. Derfor er det en del områder som burde vært bedre disponert og mer belyst, utredningen bærer nok litt preg av noe hastverk i innspurten. Jeg vil med det takke veilederen min Trond Vegard Johannessen, for at han tok seg tid siste uken før innlevering til å få meg på rett spor igjen slik at innlevering ble mulig.

INNHOLDSFORTEGNELSE:

FORORD.....	3
1 INNLEDNING.....	8
1.1 METODE.....	10
1.2 Arbeidet med innføring av ny kontoplan og nye rutiner (Avdekke problemstillingene til utredningen).....	13
1.2.1 En kort beskrivelse av regnskapssystemet og dets mangler i 1995.....	13
1.2.2 Manglende periodiseringer i regnskap.....	16
1.3 Rutiner og dokumentasjon.....	17
2 REGNSKAP OG ØKONOMIFUNKSJON.....	19
2.1 Bilagsbehandling.....	19
2.1.1 Inngående faktura og problemstillinger rundt bokføring.....	19
2.1.2 Periodisering.....	20
2.1.3 Utbetaling og likviditetsstyring.....	25
2.1.4 Praktisk regnskapsføring – tips for bedre nytteverdi av regnskapet.....	27
2.1.5 Sikkerhetskopi.....	28
2.1.6 Purringer.....	29
2.2 Årsregnskap og månedsrapporter.....	30
2.2.1 Månedsregnskap.....	30
2.2.2 Årsregnskap.....	31
2.3 Regnskapsteori.....	38
2.3.1 Sammensetning av ulike inntekter og kostnader på skolen.....	39
2.3.2 Faste og variable poster - analyser.....	39
2.3.3 Forslag til tiltak for å redusere underskudd.....	40
2.3.4 Analysemetoder og nytteverdi.....	41
2.3.5 Tradisjonell oppbygging av regnskap og nøkkeltallsanalyser.....	43
3 BUDSJETTERING.....	50
3.1 Budsjettarbeid.....	50
3.1.1 Periodisering av budsjettene.....	50
3.2 Budsjettheori.....	51
3.2.1 Inntektsbudsjett og salgsbudsjett.....	53
3.2.2 Budsjetteringsmodeller.....	55
3.2.3 Budsjett og budsjettprosessen - en del kontrollsystemet.....	56
3.2.4 Budsjetteringsmetoder.....	57
3.2.5 Motivasjon og menneskelig adferd.....	58
3.2.6 Formaliserte og uformelle kontrollsystemer.....	60
3.2.7 Budsjetteringsprosessen og underbudsjetter.....	61
3.2.8 Delbudsjettene hentet fra regnearkmodellen.....	63
3.2.9 Sammenheng mellom de ulike budsjettene.....	71
3.3 Lønnsbudsjettering.....	72
3.4 Likviditetsbudsjett.....	74
3.4.1 Likviditetsbudsjett-teori.....	74
3.4.2 Oppfølging av likviditetsbudsjettet.....	76
3.4.3 Utarbeidelse av forutsetninger og likviditetsbudsjett.....	77
3.5 Budsjettprosessen.....	80
3.6 Analyser av budsjettene.....	81
3.7 Atferdsmessige sider ved økonomisk styring.....	83
3.7.1 Nytteverdien av økonomisk styringssystem.....	85
4 VURDERING AV DEN OFFENTLIGE TILSKUDDSDORDNINGEN FOLKEHØGSKOLEN BUDSJETTÅRET 1997.....	87
5 SOMMERDRIFT.....	90
5.1 Momspliktig omsetning.....	91

6	PERSONALARBEID	95
6.1	Lønn	95
6.1.1	Lønnsrutiner og lønnsprogram H&L.....	95
6.1.2	Tariffavtaler og arbeidsmiljølovens bestemmelser.....	96
6.1.3	Innberetningspliktige naturalytelser	99
6.1.4	Ferielovens bestemmelser.....	99
6.1.5	Registrering i lønssystemet Huldt & Lillevik og lønnskjøringsrutine.....	100
6.2	Årsavslutning lønn og arbeidet med lønns- og trekkoppgaver	100
6.3	Statistikker og arbeidstakerregisteret	100
6.4	Pensjonsordning	101
6.4.1	Pensjonsavtalen – en vesentlig kostnad for skolen.....	101
6.4.2	Pensjonsavtale – tariffmessige bestemmelser og konsekvenser	101
6.5	Fagforening	102
6.6	Arbeidskontoret – tilskuddsordninger.....	103
7	PSYKOSOSIALT MILJØ OG ORGANISASJONSMESSIGE UTFORDRINGER	104
7.1	Samarbeidsproblemer.....	104
7.1.1	Kommunikasjons- og informasjonssvikt	105
7.2	Delegasjon av arbeid og ansvar	106
7.2.1	Medarbeidersamtaler	107
7.2.2	Relasjonsledelse	108
7.2.3	Hvilke egenskaper kjennetegner en god leder?.....	109
7.2.4	Hvilken betydning har lederen av en organisasjon?.....	112
7.2.5	Delegering	113
7.2.6	Organisasjonsform og lederstil.....	115
7.2.7	Organisasjonskultur.....	118
8	GENERELT OM FOLKEHØGSKOLEN	122
8.1	Demokratisk organ:.....	122
8.1.1	Ansatte og deres funksjoner	123
8.1.2	Frilynt folkehøgskole.....	124
8.2	Litt om folkehøgskolen i Norge	124
8.2.1	Fagtilbudet.....	126
8.2.2	Historikk.....	128
9	KONKLUSJON OG SAMMENDRAG.....	129
10	LITTERATURHENVISNINGER:	132
11	VEDLEGG.....	135
	Vedlegg I	136
1	ARBEIDSBESKRIVELSE OG RUTINER – KONTORET	136
1.1	Telefon	136
1.2	Bokutsalg	136
1.3	Post.....	136
1.3.1	Elevpost.....	137
1.3.2	Inngående faktura	137
1.3.3	Biblioteket	137
1.3.4	Reklame.....	138
1.3.5	Diverse tidskrift	138
1.4	Kassen.....	138
1.5	Korrespondanse.....	139
1.6	Kopimaskiner og datautstyr	139
1.6.1	Datamaskiner:.....	139
1.7	Brusautomat og vaskemaskin.....	140
1.8	Elever – opptak og betaling	140
1.8.1	Elevopptak.....	140
1.8.2	Elevbetaling.....	141

1.8.3	Elevlister.....	142
Vedlegg 2	Regnskapsføring – bruk av programvaren MULTISOFT.....	144
Vedlegg 3	6.1.5. Registrering i lønssystemet Huldt & Lillevik og lønnskjøringsrutine.....	147
Vedlegg 4	6.2. Årsavslutning lønn og arbeidet med lønns- og trekkoppgaver.....	149
Vedlegg 5	Sikkerhetskopiering.....	150
Vedlegg 6	Eksempel på regnskapsrapport.....	152
Vedlegg 7	Kontoplan for folkehøgskolen - kommentarer.....	156
Vedlegg 8	Kontoplan for folkehøgskoler fra og med 1996.....	159
Vedlegg 9	Forskrift til lov om folkehøyskoler.....	165
Vedlegg 10	Rapporteringsmodell i Excel for resultat og balanse.....	171
Vedlegg 11	Formler regneark.....	172
Vedlegg 12	Driftsbudsjett – Excel modell og formler.....	173
Vedlegg 13	Likviditetsbudsjett – Excel modell og formler.....	174
Vedlegg 14	Lønnsbudsjett – Excel modell og formler.....	175
Vedlegg 15	Lønnsbudsjett og formler lønnsbudsjett.....	177
Vedlegg 16	Eksempel på investeringsbudsjettmodell som kan brukes.....	178
Vedlegg 17	Modell for beregning av statstilskudd og periodisering.....	179
Vedlegg 18	Periodiseringsbilag til bruk i regnskapet for øvrige kostnader og inntekter i regnskapet.....	182
Vedlegg 19	Eksempel på faktura.....	186
	Avstemmingsskjema – eksempler hentet fra NARF.....	188

1 INNLEDNING

Bakgrunnen for denne oppgaven er at forfatteren av denne oppgaven fikk et svangerskapsvikariat som økonomileder på en folkehøyskole desember 1995 til desember 1996. Med bakgrunn fra regnskap/økonomilinja fra videregående og erfaring som regnskapsmedarbeider og med mye ny kunnskap fra NHH, ble det raskt klart at her var *svikt i rutinene* og mye som måtte ryddes opp i. Det ble *avdekket brudd på regnskapslovgivningen* og *manglende forståelse* for hvordan et regnskap skal utarbeides for å kunne benyttes som et styringsverktøy. *Manglende opplæring* gitt av en ganske fersk gravid økonomileder, gjorde at jeg så behov for å systematisere økonomi- og regnskapsfunksjonen for å få rutiner og dokumentasjon på plass. Underveis i vikariatet oppdaget jeg flere og flere ting som ikke fungerte og dertil *manglende ansvarslinjer*. Jeg begynte å skrive ned rutiner i starten som en huskeliste for meg selv, dette ble mer og mer omfattende og har resultert i en *dokumentasjon for kontorfunksjonen/økonomifunksjonen* som er inkludert i denne utredningen. *Regneark for rapportering og budsjettering* ble utarbeidet og sydd sammen til et viktig *styringsverktøy*. Det nye styrings- og rapporteringsverktøyet gir økonomileder en bedre mulighet til å gi øvrig ledelse riktige rapporter som viser riktig status og prognoser for resten av året. Man har fått et *forbedret verktøy for å ta riktige beslutninger tidligere enn før*.

Skolen var i en presset økonomisk situasjon som ikke ga rom for noen kostnader som ikke var budsjettet, og ledelsen var avhengig av å få oppdatert status på hvor mye som gjenstod på de ulike budsjettpostene til enhver periodeavslutning til rett tid. Skolen hadde ikke noe *likviditetsbudsjett* før jeg utarbeidet dette, noen har en tendens til å styre ut fra hva som står på bankkontoen til enhver tid uten å tenke på hva fremtiden viser av inn- og utbetalinger.

De organisasjonsmessige utfordringene var mange. Som ny er det ikke alltid like lett å vite hva som kreves av en, hadde kommunikasjon og informasjonsflyten fungert på skolen, hadde man også fått et klarere forhold til hvilke ansvarsområder man har og hvilke fullmakter de ulike personer innehar. Ledelsen opptrådte ofte uklart og tvetydig, og mye som skjedde var svært uforutsigbart. Jeg har påpekt en god del av disse problemene under kapittelet om det psykososiale arbeidsmiljøet. Man må ta hensyn til menneskelig adferd også i budsjetteringsprosessen og dette blir omtalt i kapittelet om budsjett. Kunnskapen om lønn og personalbehandling på skolen var lav, det var mye uenighet om hvilke rettigheter de ulike

ansatte har. Dette er derfor tatt med i et eget kapittel om lønn og personalarbeid som gir svar (med loven i hånd) på de fleste av de utfordringene skolen hadde innenfor dette feltet.

Relevans og paralleller til aktuelle problemstillinger i dag

Oppgaven er relevant i forhold til regnskapsføring for små og mellomstore bedrifter i dag, den beskriver fallgruver som mange går i ved mangelfull regnskapsføring. Feil i regnskapet kan fort føre til at beslutninger blir tatt på feil grunnlag med de konsekvenser dette kan medføre for driften. Brudd på regnskapslovgivningen kan også få strafferettslige følger (jfr Carl Fredrik Seim og hans forsøk på å drive regnskapsbyrå og andre foretak).

En markedsansvarlig i DnB fikk lese innledningen til oppgaven, han sa at det var bra jeg satte fokus på SMB, det er tross alt denne typen firma det er flest av. Han kunne fortelle om lignende historier om kunder som søker om lån og leverer inn regnskap som dokumentasjon som tydelig ikke holder mål. Han understreket viktigheten av at regnskapsførselen blir utført av kvalifiserte personer. Man skal ikke bare kunne regnskapsreglene, man skal også kunne verktøyet man bruker. Et eksempel er kunden som leverte inn et regnskap vedlagt en lånesøknad hvor balansesidene ikke gikk i null og resultatet var overraskende bra. Ved å plukke fra hverandre de enkelte postene i saldobalansen, kom han dermed frem til at nyopprettede konti ikke kom med i resultat/balanseregnskapet. Regnskapet før øvrig var ryddig og greit. Når kunden ble gjort oppmerksom på dette, ble det naturlig nok et lite sjokk – så lenge var Adam i Paradis.....

Det har skjedd mye i regnskapslovgivningen med tilhørende forskrifter, men de er alle blitt **strengere og stiller høyere krav til dokumentasjon, sporbarhet og kontroll av alle deler i et regnskap**, og det er nettopp dette jeg belyser viktigheten av. Kontoplanen er blitt endret enda en gang siden oppgaven ble skrevet, balansen er blant annet snudd på hodet, men dette er bare av teknisk karakter for å få tilpasset ulike standarder til hverandre og har ingen betydning for resultatet av utredningen. Det anbefales på det sterkeste at man følger anbefalinger fra Norsk Standard når man skal utarbeide en kontoplan, for folkehøgskolene blir denne jobben gjort sentralt og arbeidet med ny innføring er å få lokale tilpasninger inn på de riktige stedene.

1.1 METODE

Utredningen er praktisk relatert og svært beskrivende. Arbeidet begynte med å avdekke en rekke **problemstillinger** som siden blir belyst i utredningen;

- 1. Manglende dokumentasjon på rutiner – ingen økonomihåndbok eller internkontrolldokument*
- 2. Mangelfull regnskapsførsel – brudd på regnskapsregler*
- 3. Rapporterings- og budsjetteringsverktøy fantes ikke*
- 4. Dårlig økonomi og sviktende økonomi- og likviditetsstyring*
- 5. Organisasjonsmessige utfordringer innen ledelse, kommunikasjon og informasjonsflyt.*

Problemstillinger og rutiner er beskrevet og deler av dette dokumentet er også blitt en del av en økonomihåndbok for skolen. Teori fra hele siviløkonomstudiet er brukt i praksis, da spesielt fra regnskaps- og økonomifagene, men også praktisk personaladministrasjon og organisasjons- og ledelsesfagene.

Regnearkene som er et **nytt regnskapsrapporterings- og budsjetteringsverktøy** viser **problemstillingene satt i system** og er **regnskaps- og budsjettheori satt ut i praksis**. **Gevinsten** for skolen er at de har fått et **fleksibelt styringsverktøy** uten å måtte investere i dyr programvare, betingelsen for bruk er nødvendig basiskunnskap i excel regneark.

De **organisatoriske problemstillingen** som blir belyst, bidrar til **at ledelsen blir oppmerksom** på omfanget av problemene og **ulike metoder for å bedre forholdene er belyst**.

Dokumentasjonen av rutine i økonomiavdelingen og kravspesifikasjonen til regnskapsførsel ble laget i 1996/1997. Da jeg i ettertid (våren 2008) fikk avklart at en del av dette arbeidet kunne brukes som basis for utredningsoppgaven på NHH, er teoridelene i utredningen belyst og beskrevet i nyere tid (hovedsakelig i 2008). Jeg har i perioden 1996-2008 jobbet med regnskap og økonomi i ulike bedrifter, da hovedsakelig i regnskapsbyråer som nå jobber aktivt med flere av problemstillingene som oppgaven retter søkelyset på.

Utredningen tar utgangspunkt i de problemstillinger som ble avdekket i 1996 og de ulike temaene blir her belyst og munner ut i

- 1. Økonomihåndbok som beskriver økonomilederstillingens innhold og rutiner samt en arbeidsinstruks for kontorfunksjonen i sin helhet.**
- 2. Ny kontoplan er innført i regnskapssystemet og det er utarbeidet dokumentasjon på hvordan de ulike inntekts- og kostnadsposter skal behandles iflg lover og regler og for å få et riktig regnskapsmessig resultat til styringsformål. Lønnsområdet er belyst fordi dette har direkte sammenheng med regnskapet og er årsak til en del av de organisatoriske utfordringen skolen står overfor.**
- 3. Regnskapsrapporteringsmal er laget i Excel, for sammenligning mot budsjett og fjorårstall. Komprimerte rapporter er utarbeidet for rapportering til styre og for analyseformål. Mal for hva en perioderegnskapsrapport til ledelsen skal inneholde er laget (med fokus på å avdekke forhold som krever ekstra oppmerksomhet og tiltak).**
- 4. Budsjetteringsmodell for drift og likviditet er utarbeidet i Excel. Ulike underbudsjetter er laget og integrert i totalbudsjettmodellen. Dette er et nytt styringsverktøy i budsjetteringsprosessen som gir mulighet for mange analyser før man fastsetter endelig budsjett (KVR-/følsomhetsanalyser)**
- 5. Likviditetsbudsjettet i Excel er utledet av driftsbudsjettet og underbudsjettene og gir mulighet til å få oversikt over**

likviditetsutviklingen måned for måned. Nytt og nyttig hjelpemiddel i likviditetsstyringen av skolen, spesielt i perioder med dårlig økonomi (som i den aktuelle perioden)

- 6. Organisatoriske utfordringer blir foreslått løst ved blant annet endret lederatferd, mer involvering, bedre kommunikasjon og informasjonsflyt. Ledelsen blir gjort oppmerksom på de ulike organisatoriske utfordringene man står overfor. De har derfor en mulighet til å velge å ta utfordringene og prøve å innføre tiltak (blant annet de som blir belyst i utredningen) som kan bedre situasjonen.**

Myndighetene har også hatt fokus på regnskapsføring og har i ettertid laget en ny bokføringslov med tilhørende forskrifter som stiller strenge krav til dokumentasjon og utarbeidelse av et regnskap. (**LOV 2004-11-19 nr 73: Lov om bokføring (bokføringsloven) og FOR 2004-12-01 nr 1558: Forskrift om bokføring**). Mye av det som blir påpekt som svakheter i oppgaven er nå lovregulert og må utføres. Det er plikt (RL § 6) til føre kassedagbok, reskontro, hovedbok og årsoppgjørsbok. I tillegg skal de regler som til enhver tid følger av god regnskapsskikk overholdes (AL § 11-4), dette innebærer krav til dokumentasjon og sporbarhet i regnskapet, disse forholdene oppfyller nå regnskapssystemet til skolen. God regnskapsskikk (GRS) må oppfattes som et dynamisk begrep, med et innhold som er gjenstand for en kontinuerlig utvikling. Det finnes flere uttalelser til god regnskapsskikk, Norsk RegnskapsStiftelse (NRS) utarbeider kontinuerlig nye standarder som gir nyttig informasjon og hjelp til den praktiske regnskapsføringen.

1.2 Arbeidet med innføring av ny kontoplan og nye rutiner (Avdekke problemstillingene til utredningen)

1.2.1 En kort beskrivelse av regnskapssystemet og dets mangler i 1995

1.2.1.1 Ny kontoplan og svakheter ved den gamle

Kontoplanen som ble benyttet i 1995 hadde flere tydelige feil og svakheter. Poster som åpenbart hørte til under balansen ble ført på resultatkontoer. Utgifter som skulle vært videreført elever ble ført på resultatkonto, istedenfor som en fordring på elevene. Dette resulterte blant annet i at utgiftene ikke ble videreført elevene ved årsavslutning 1995. Lagerkontiene ble ikke korrigert ved årsavslutningen, slik at kostnadskontoene ble over-/undervurdert. For enkelte linjer opererte man med tre kontoer, en lagerkonto på balansen og to konter i resultatregnskapet, hvorav en ble kalt undervisning og en annen bare var navngitt med linjenavnet. Dette skapte tydeligvis en viss forvirring blant regnskapsførere og lærere som var ansvarlig for postene, slik at en del utgifter ble ført på feile kontoer, og dermed ikke fulgt opp videre. Skolen har forskuttert kostnader for en NORAD-gruppe ved skolen som får bevilget statlige midler ved årets slutt, disse forskutterte kostnadene ble ført i resultatet på en inntektskonto istedenfor som en tilgodepost som skulle oppfølges og kreves refusjon for.

Skolen utgir et blad som sendes tidligere elever og medlemmer i folkehøgskolelaget, her ble både utgifter i forbindelse med utgivelse av bladet og bladpenger (inntekten) ført på en kostnadskonto i resultatet, noe som medførte at utgiver ikke hadde oversikt over hvor mange som betalte bladpenger eller hva det faktisk kostet å gi ut bladet.

1.2.1.2 Konsekvenser av feil behandling av lønnsrefusjoner

Lønnsrefusjoner (f.eks. sykepenger og arbeidsgiveravgift), ble tidligere ført som inntekt, nå føres de som en egen post under lønnskostnadene. Fra og med 1996 blir refusjoner angående arbeidsgiveravgift og sykepenger splittet. Når det gjelder refusjoner for sykepenger, blir disse ofte utbetalt en god stund etter at pengene er utbetalt som lønn til den sykemeldte. Det er nå utarbeidet et eget notat til bruk i årsoppgjørarbeidet som gjør oppmerksom på at sykepenger som er tilgode fra trygdekontor skal avsettes og bokføres.

1.2.1.3 Konsekvenser av feil behandling av pensjonstrekk

Pensjonstrekk foretatt i lønn hos de ansatte, ble ikke ført på balansekonto som gjeld, men ført direkte til reduksjon i kostnadskontoen for arbeidsgivers andel av pensjonskostnad.

Manglende rutine ved skolen førte til at det ikke ble viderebetalt pensjonstrekk og pensjon for de siste månedene av 1995. Dette ble heller ikke bokført regnskapsmessig, noe som førte til at pensjonskostnaden for 1995 ble altfor lav. Fra og med 1996 blir pensjonstrekk ført på egne balansekontoe for Pensjonskassen og KLP, det er utarbeidet et eget regneark som tar for seg beregning av arbeidsgivers andel av pensjonskostnad, slik at dette kan bokføres umiddelbart etter hver lønnskjøring og ikke flere måneder etterpå. Regnearket regner også ut arbeidsgiveravgift av arbeidsgivers pensjonskostnad slik at dette blir bokført sammen med pensjonstrekket for gjeldende periode. Ligningsmyndighetene kan ilegge tilleggsgebyrer ved forskyvning av betalingstidspunktet for arbeidsgiveravgift, som en utsettelse av føring og betaling av pensjonsforsikringen innebar. I slutten av hver periode i 1996 kunne man til enhver tid se hvor mye man skyldte i arbeidsgiveravgift og pensjonstrekk ut ifra regnskapene.

1.2.1.4 Konsekvenser av feil behandling av feriepenger og arbeidsgiveravgift

Lønnsprogrammet var ikke fullt ut utnyttet, en del lønnsarter lå inne med feile kontoer mot regnskap og manglende opplysninger om trekkpliktige lønnsarter o.l.. Opplysninger om fri telefon, fri avis og evt. fri bil ble ikke innrapportert ved utbetaling av godet, slik at dette medførte forskyvning av betaling av arbeidsgiveravgift og merarbeid i forbindelse med utarbeidelse av lønns- og trekkoppgavene. Lønnsprogrammet kan programmeres til selv å foreta beregninger om avsetning av feriepenger og avsetning arbeidsgiveravgift av feriepenger, og til å redusere avsetningene når feriepenger blir utbetalt i opptjeningsåret (når noen slutter). Lønnsprogrammet vil kunne foreta nøyaktige utregninger på basis av de ansattes sonetilhørighet vedr. arbeidsgiveravgift, istedenfor cirka beregninger manuelt. For regnskapsåret 1995, var det bare delvis avsatt feriepenger og arbeidsgiveravgift av feriepenger, slik at kontoen som viste skyldige feriepenger ikke viste et nøyaktig beløp ved årsavslutningen. I 1995 fremgikk ikke avsetning av arbeidsgiveravgift av påløpte feriepenger på egen konto, slik at det ved feriepengekjøringen i juni måtte kostnadsføres arbeidsgiveravgift og lønn som burde vært avsatt for i 1995. For nye personer som skal overta regnskapet eller ta beslutninger ut ifra regnskapet må man kunne stole på at balansetallene

ved en årsavslutning er reelle. Revisor har i dette tilfellet et spesielt ansvar til å kontrollere at pålagt arbeid faktisk blir utført i forbindelse med årsavslutningen.

1.2.1.5 Konsekvenser av manglende reskontroføring og bilagsreferanser

Mange fakturaer ble ført direkte på kostnadskontoer mot bankkonto først når de ble betalt, dette førte til at skolen aldri hadde oversikt over hva som til enhver tid var skyldig.

Avstemming av leverandører som det ikke ble ført reskontro på, ble nærmest umulig. I dag blir det opprettet reskontro med fullstendige leverandør opplysninger for hver ny leverandører som blir benyttet, bruken av diverse leverandører konto 999, er minimalisert og skal ikke benyttes mer i fremtiden. I 1995 forekom det at betalingsbilag ble ført direkte mot reskontro og bank, men ikke utgiftsført, andre ganger ble kostnadsposter dobbeltført og dermed kanskje også dobbeltbetalt, slik at leverandørene ble svært vanskelig å avstemme ved årets slutt.

Dårlige registreringsrutiner som manglende reskontroføring, manglende registrering av fakturanummer og forfallsdato samt manglende teksting av bilagene gjorde det svært vanskelig å avstemme leverandørene i årsoppgjørarbeidet. Eneste mulighet for å avdekke en del feil og rette opp feilføringer, var innhenting av kontoutdrag fra leverandørene.

Regnskapsprogrammet sine rapporter blir vanskelig å benytte seg av dersom man ikke ved registrering fyller ut alle feltene. Systemet sin aldersfordelte saldoliste som revisor ønsker, kunne ikke benyttes. Antallet gamle åpne poster tydet på at leverandørene ikke kan ha vært avstemt og korrigert med jevne mellomrom siden forrige årsavslutning.

1.2.1.6 Konsekvenser av manglende faktureringsprogram/-rutiner

Utgående fakturaer til leietakere av skolen o.l., ble ikke inntektsført før betalingen forelå, noe som kunne ta måneder. Denne praksisen førte til at skolen mistet oversikten over hvor mye de hadde utestående, samt at inntektene ble registrert i feile perioder (får konsekvenser ved senere budsjettering etc.). Ved å ikke føre kunderskontro, kunne en lett glemme og følge opp manglende kundeinnbetalinger. Fra og med 2006 er det utarbeidet en egen fakturamal i tekstbehandling og regneark. Faktura sendes ut senest 2 dager etter endt arrangement, fakturaen inntektsføres og kunden får sin egen reskontro. Ved ekstern utleie, som ved sommerdrift, samles alle kopier av regninger samt leieavtaler i egen mappe for oppfølging av blant annet merverdiavgiftsavklaring og forespørsler om tidligere arrangement. Både kunder og leverandører følges opp jevnlig.

Det er for øvrig krav til at en faktura skal utstedes i et format hvor nummerserien ikke kan endres, fakturaer laget i tekstbehandling og regneark er derfor ikke ansett som et lovlig salgsdokument. I lovens strengeste bokstav, burde fakturaene vært laget på ferdigtrykte fakturablanketter som fylles ut manuelt. Et fakturaprogram bør prioriteres dersom økonomien gir rom for dette, slik at man kan oppfylle lovens krav på dette området.

1.2.1.7 Konsekvenser av manglende teksting av bilag i regnskapssystemet

Manglende teksting ved registrering var et problem i 1995, ved å tekste hovedbokskontoer bare med tekst inngående faktura ved innkjøp, ble det umulig for de som var ansvarlige for budsjettene og kontrollere at det som var ført var riktig eller for ledelse og se hva pengene ble brukt til. Skolens ledelse og lærere ønsket å vite i detalj hva som ble forbrukt på de ulike linjene. Ved føring av inngående faktura var det også et problem med manglende føring av inngående fakturanummer, som letter avstemmingsarbeidet og oppfølging mot leverandør.

1.2.2 Manglende periodiseringer i regnskap

For 1995 ble bare avskrivning og skolepenger fra elever periodisert, noe som førte til store resultatmessige forskjeller i månedsresultatene. Avskrivningene ble ikke vurdert og justert ved inngangen til et nytt år eller ved nyanskaffelser/avhendelse av avskrivningsobjekter. Ledelsen ønsket månedlige rapporter over resultat/balanse og avvik i forhold til budsjett. Disse rapportene ble ofte misvisende fordi budsjettet og regnskapet ikke var periodisert likt. Når f. eks. offentlige tilskudd ble fordelt likt på 12 måneder i budsjettet og inntektsført i regnskapet hvert kvartal, må sammenligningene bli misvisende for enkelte perioder. For 1996 er det innført periodiseringsrutiner for alle større inntekts- og kostnadsposter som påløper jevnt hele året, men hvor regningene/innbetalingene kommer 1 til 6 ganger per år.

1.2.2.1 Samordning budsjett - regnskap

Egne regneark er utarbeidet som tar seg av fordelingen av inntektene/kostnadene på månedene og for avstemming av periodisering av inntekter og kostnader. Budsjettet blir samordnet med regnskapsføringen, øvrige poster blir jevnt fordelt på året slik at det følger skoledriften/ sommerdriften eller at budsjetteringen skjer i den måneden en kostnad antas å ville fremkomme i regnskapet. For 1996 ble budsjettet revidert per 30.06, slik at de reelle regnskapstallene erstattet budsjettpostene for første halvår, og resterende budsjettposter ble fordelt på resten av året. Dette ble gjort for at man ved oppstart til et nytt skoleår skulle være mer bevisst på hva som faktisk gjenstod på budsjettet og for at man skulle få et mer reelt

sammenligningsgrunnlag for 2. halvår. Et budsjett for en periode bør i utgangspunktet ikke endres, det bør heller utarbeides prognoser for resten av året som man styre etter. For å kunne evaluere tidligere års budsjetter og budsjettarbeid, er sammenligning av endelige regnskapstall med opprinnelig budsjett for hele året, en god pekepinn på hvor godt man traff og ikke minst hvilke budsjettposter man ikke klarte å forutsi. Avviksrapporten for hele året blir da til god hjelp ved neste års budsjettering.

Budsjettarbeidet har vært viet alt for liten oppmerksomhet ved skolen.

1.2.2 Mangelfull regnskapsrapportering

Regnskapsrapportene fra regnskapsprogrammet kunne være direkte misvisende og forklaringene til rapportene som ble laget i tekstbehandlingsprogrammet begrenset seg til enkle oppsett hvor det ble bekreftet at avvik hadde oppstått. Kommentarer til avvik i forhold til budsjettet ble foretatt for hver måned, men kun kommentert for verdier hittil i år, noe som kunne gi feile analyser fordi budsjettene og regnskapene ikke var samkjørte. Stort sett begrenset rapportene seg til en bekreftelse på at utskrifter var levert ut. Det positive var at store enkeltposter som kunne være opphavet til avvik ble kommentert.

1.3 Rutiner og dokumentasjon

Folkehøyskolen har hatt 4 forskjellige økonomiledere de siste 5 årene, noe som har ført til at arbeidet med økonomien ikke har vært så god som den kunne vært med bedre kontinuitet og stabilitet. Opplæring av nye økonomiledere har ikke vært satset på, det verste tilfellet var ved siste faste ansettelse av ny økonomileder hvor det kun ble avsatt 2 uker til opplæring sammen med den som sluttet. Kontorsekretæren ved skolen hadde tidligere ansvaret for regnskapet alene, men økningen i arbeidsmengde og tilføring av nye arbeidsoppgaver gjorde at skolen valgte å ansette økonomileder. Kontorsekretæren arbeidet kun 50 % stilling, noe som gjorde at økonomileder til tider kun fikk tid til å ta seg av sentralbordet, postfordeling og forespørsler fra lærere og elever. Kontorsekretæren var i lange perioder sykemeldt uten at skolen valgte å ta inn vikar, noe som nødvendigvis måtte gå utover økonomileder som måtte ivareta begge stillinger. Ideelt sett burde økonomileder kunne alle arbeidsoppgavene som kontorsekretæren utførte, men mangel på tid til opplæring og utveksling av informasjon, gjør at kontor/økonomifunksjonen blir svært sårbar ved sykdom. Mangelfull forståelse fra ledelsen av skolen gjorde at økonomifunksjonen, bl.a. budsjettarbeid og analyser av regnskap ble

nedprioriterte arbeidsoppgaver fordi ingen av skolens øvrige personale var villig til å tre inn for å avhjelpe kontoret. Regnskapet ble på etterskudd, noe som gjorde det vanskelig å fange opp budsjettoverskridelser og dårlige betalere i tide for å iverksette tiltak for å redusere budsjettoverskridelser og evt. tap.

HMS - helse, miljø og sikkerhet er i dag viktig, og det er fra det offentlige utarbeidet en rekke lover og regler som pålegger arbeidsgiver å utarbeide dokumentasjon som skal foreligge for å ivareta internkontrollen og helse, miljø og sikkerhet. Økonomi og kontorfunksjonen ved folkehøyskolen hadde ingen dokumentasjon over rutiner og arbeidsoppgaver som ble ivaretatt. Vaktmester og kjøkkenansvarlig var i ferd med å utarbeide dokumentasjon for forskrifter på kjøkken og for vedlikeholdsfunksjonen.

2 REGNSKAP OG ØKONOMIFUNKSJON

2.1 Bilagsbehandling

Regnskapet til folkehøgskolen er forholdsvis enkelt med hensyn til at skolen er unntatt fra reglene om merverdiavgift, investeringsavgift og skatt for den ordinære skoledriften. Skolen er heller ikke pålagt å levere ligningspapirer, men det skal leveres en standard rapport til departementet i tillegg til regnskapet. Riksrevisjonen kan foreta bokettersyn, ettersom folkehøgskolen mottar betydelige beløp i statsstøtte hvert år.

Folkehøgskolen ble pålagt å føre regnskapet for 1996 etter en ny kontoplan utarbeidet av Det Kongelige Kirke-, Utdannings- og Forskningsdepartement, jfr. **Brev av 05.01.96**.

Den nye kontoplanen (se vedlegg 7) er tilrettelagt for Multisoft regnskapsføring våren 1996. De nye kontoene er lagt til og gamle kontoer flyttet eller slettet. Fordi det i begynnelsen av 1996 ble ført etter den gamle kontoen, må det før føring i 1997 foretas en fysisk sletting av en del kontoer som skolen ikke benytter i regnskapsføringen. Fristen for innsending av regnskapet for 1996 er satt til 1. april 1997.

2.1.1 Inngående faktura og problemstillinger rundt bokføringen:

Alle fakturaer skal attesteres og merkes med riktig kostnadspost som skal samsvare med kontoplanen. Lærerne må være spesielt oppmerksom på å skille kostnader som skal belastes undervisningsmidler for linjen/undervisningsmidler alle og de kostnader som skal videreføres elevene. Kostnader som skal videreføres elever føres på balansekonti 1450 - 1459.

Det bør tas kopi av den aktuelle regning/bilag og samles i en egen mappe for ufordelte kostnader, man bør så med jevne mellomrom kontrollere at de ansvarlige lærere leverer en liste med fordeling av kostnadene på de respektive elever. Disse kostnadene belastes elevkonto og føres mot balansepostene. Ved semesterslutt skal disse balansekontoene stå i 0, alle kostnader skal være videreført elever eller utgiftsført på en linje eller en annen kostnadspost.

Det er opprettet egne lagerkontoer for de ulike linjene. Ved store innkjøp av varer som ikke forbrukes umiddelbart, som er ment å vare ut over ett semester, eller hvor noe skal belastes elever og en del undervisning på linjen, bør varekjøpet lagerføres. Ved forbruk må da

lærer/linjeansvarlig sørge for at det ved uttak fra lager blir ført uttakslister som enten kostnadsføres den aktuelle linjen, felles undervisningsmidler eller videreføres elever. Det er svært viktig at en ved semesterslutt foretar en vareopptelling, for at regnskapet skal være korrekt med hensyn til hvor mye den enkelte linje virkelig har forbrukt i løpet av et skolesemester. Lageropptellingslister skal inneholde dato for vareopptelling, verdi på varebeholdning og underskrift fra linjeansvarlig. Opptellingen bør foretas umiddelbart etter semesterslutt. Det bør også foreligge en detaljert vareopptellingsliste som beskriver hvilke aktiva som faktisk kan disponeres av linjene/skolen.

Noen leverandører unnlater å sende med giro, disse må vi være. Det har forekommet flere ganger at regninger er blitt glemt betalt eller dobbeltbetalt pga. manglende reskontroføring.

Ved registrering av nye leverandører er det en fordel å registrere alle de opplysninger man har om leverandøren, adresse, telefon, faks, kundenummer og bank/postgironummer. Dette vil lette arbeidet ved overgang til elektronisk betalingsformidling og for lett å kunne finne informasjon om leverandøren dersom det er behov for å ta kontakt. Regnskapssystemet kan fungere bra som en database over alle leverandører.

Alle inngående faktura skal reskontroføres slik at en til enhver tid har oversikt over hvor mye skolen skylder og til hvem. Fakturaen skal kostnadsføres i den måneden kostnaden faktisk påløper. Dette medfører at en del regninger datert i en måned, må periodiseres til leveringsmåneden slik at fakturadato blir riktig i leverandørreskontro.

2.1.2 Periodisering

Periodisering av en del kostnader er viktig for at hver måned skal gi et riktig inntekts- og kostnadsbilde. Dette er også *forutsetningene som er lagt til grunn i modellene for driftsbudsjettet og likviditetsbudsjetter per måned.*

For 1996 blir følgende inntekter og kostnader periodisert for hver måned:

INNETEKTER

- **Statstilskudd**

Innbetales i begynnelsen av hvert kvartal

Inntektsføres etter en spesiell nøkkel hver måned jfr. regneark. Sommermåneden har en mindre andel.

- **Fylkestilskudd**

Innbetales hvert halvår.

Inntektsføres med 1/12 hver måned.

- **Kommunetilskudd**

Innbetales en gang i året (1996: Juli)

Inntektsføres med 1/12 hver måned.

- **Kostpenger Barnehagen**

Innbetales i mars og september

Inntektsføres med 1/10 hver måned med unntak av juni/juli, hvor barnehagebarna ikke spiser på skolen.

- **Utfakturering strøm/vask Barnehagen**

Strøm og vask skal viderefaktureres barnehagen månedlig og inntektsføres.

Reskontroføres. Eget regneark utarbeidet for fakturering i mangel på fakturaprogram.

- **Oppholdspenger elever**

Skal innbetales i september og januar.

Inntektsføres for skolen med en andel (1/5) for hver måned i semesteret. Elevlistene benyttes som bokføringsbilag. Elevene bør bli belastet for skolepengene i sin helhet i begynnelsen av hvert semester, slik at de ved hver månedlig kontoutskrift, vet hva som er tilgode/skyldig. I dag blir de belastet månedlig for kost og losji noe som fører til at mange elever misforstår hvor mye de skylder eller har tilgode.

Innbetalingen føres mot balanseposten, og inntekten periodiseres på de enkelte månedene på kontoene i 3-serien.

KOSTNADER

- **Forsikring skoleanlegg**

Regningen forfaller i februar.

Kostnadsføres med 1/12 hver måned i forhold til budsjettet kostnad, evt. etter forespørsel rektor/forsikringsselskap. Hovedforfall er for 1997 i februar, og forsikringspapirene med informasjon om påfølgende års forsikringskostnad mottas om høsten, slik at kostnaden kan anslås nøyaktig i budsjett og periodiseres. Undersøkelser blant forsikringsselskaper viser at det er store variasjoner i forsikringspremier og forsikringsvilkår, slik at det kan være en del å spare på å innhente nye tilbud med jevne mellomrom.

- **Forsikring boliger**

Som for skoleanlegget.

- **Oljefyring**

Olje blir kjøpt etter behov, forbruket varierer fra år til år og fra måned til måned.

Oljeforbruket blir satt opp mot oljepris sammenlignet med strømpris. Konferer med vaktmester slik at det reelle forbruket per måned kan kostnadsføres. Ved årets slutt må beholdningen av olje vurderes (måles), for å bokføre reelt oljeforbruk.

- **Strømforbruk:**

Regningen mottas 6 ganger i året og kan med fordel periodiseres med 1/12 pr. måned. I dagens marked bør man vurdere alternative kraftleverandører, da oppvarming av skolen og internatbygninger utgjør en stor andel av totalkostnadene.

- **Revisjonshonorar**

Revisjonshonoraret er fast, men andre revisjonstjenester faktureres en gang i perioden februar - juni.

Periodiseres med 1/12 hver måned i forhold til budsjett, korrigeres når regningen kommer, slik at korrekt beløp periodiseres resten av året. Ta kontakt med revisor for å få anslått revisjonskostnaden.

- **Kontingent til informasjonskontoret**

Det kommer flere regninger i løpet av et år, kontingenten periodiseres i forhold til budsjett, andre regninger fra informasjonskontoret kostnadsføres fortløpende. Rektor har oversikten over hva som skal betales i kontingent til informasjonskontoret.

Periodiseres med 1/12 hver måned iflg. budsjett, denne kontoen må avstemmes jevnlig.

- **Lån**

Skolen har et serielån hos Sparebanken, dette lånet blir trukket fra brukskontoen i slutten av hver måned, og bokføres fortløpende. NB! Det blir ikke alltid sendt egne belastningsoppgaver fra banken over lån og de ulike gebyrene bankene trekker pr. måned, slik at nedbetalingsplan over lån samt kontoutskrifte må benyttes som bokføringsbilag.

Et mindre obligasjonslån forfaller til betaling to ganger pr. år, slik at det ved årets slutt må bokføres hvor mye som er påløpte ikke betalte renter ved årets slutt. Dette fremkommer av årsoppgaven fra utlåner. Rentekostnaden for obligasjonslånet kan periodiseres for hver måned, men med hensyn til beløpets beskjedne størrelse, anses ikke dette som betydning for vurdering av månedsresultatene, men det er viktig at rentene i budsjettet blir behandlet som i regnskapet for å få riktig sammenligningsgrunnlag.

Ovenstående kostnadsposter er usikre størrelser og det må brukes budsjett som periodiseringsgrunnlag inntil skolen vet den endelig kostnaden eller når regningen ankommer. Dette fører til at det ved en periodes slutt, spesielt ved årsavslutningen, må periodiseringen vies spesiell oppmerksomhet slik at periodiseringskontiene avstemmes. Noen poster kan bli større enn periodisert/budsjettet andre mindre og da må kostnadskontoene korrigeres og evt. periodiseringen for resten av året tilpasses den reelle kostnaden. Budsjettene kan også korrigeres når endelig størrelse på en kostnadspost er kjent.

- **Kommunale avgifter**

for vann, renovasjon og feiing, forfaller i 6 terminer.

Periodiseres med 1/12 hver måned iflg. fastsatt avgift. Denne kan man få oppgitt ved å henvende seg til kommunen, men den første regningen kommer tidlig og er nøyaktig 1/6 av årsbeløpet. Tømming av septiktanker og tømming av papircontainer kostnadsføres fortløpende (jfr. oppsett for budsjett). Skolen betaler festeavgift for skole, boliger og naust, denne kostnaden er beskjedent og kan føres fortløpende, så lenge det samme er gjort i budsjettet. Festeavgiften forfaller to ganger pr. år (jfr. budsjettoppsett.)

- **Skoleplaner**

For 1996 kom denne regningen i januar.

Periodiseres med 1/12 hver måned iflg. regning/budsjett.

- **Avskrivninger**

Foretas med 1/12 hver måned iflg. avskrivningsplan for året. Iflg. revisor bør avskrivningen følge kravene Regnskapslovens § 21 (jfr. § 19.3), Skattelovens § 44 og hva alminnelig god regnskapsskikk setter for avskrivningssatser. For bygningsmassen vil dette si mellom 2% og 5% (Skattelovens § 44 A-5). Avskrivning av bygninger følger i dag det vi betaler i avdrag på lån. Det vises til avskrivningsplan.

Arbeidsgivers pensjonsforsikringskostnad for Statens Pensjonskasse bør beregnes (utgjør 8 % av beregningsgrunnlag for pensjon) og kostnadsføres hver måned samtidig som avsetning av arbeidsgiveravgift, arbeidsgiveravgift av påløpte feriepenge og feriepenge. Det skal betales arbeidsgiveravgift av pensjon tilsvarende den som arbeidstakeren tilhører. En egen regnearkmodell tar seg for beregning av arbeidsgivers pensjonskostnad og tilhørende arbeidsgiveravgift.

KLP utgjør bare 2 personer per juli 1996, og kan kostnadsføres kvartalsvis når fakturaen kommer. De ansatte som er innmeldt i Statens Pensjonskasse og KLP blir trukket 2 % i lønn hver måned, denne summen blir ført på balansekonto, og vil vise hvor mye vi skylder i pensjonstrekk. Pensjonstrekk, stat, vil etter at pensjonskostnad arbeidsgivers andel er beregnet og ført for hver måned, vise hvor mye vi til en hver tid skylder. Statens Pensjonskasse får tilsendt oppgave og innbetaling hver måned. Se avsnitt for lønn.

Strømregningen for skolen blir avregnet per måned, denne regningen ankommer mellom 8. og 25. i påfølgende måned, for å få et riktig bilde av situasjonen per måned er det viktig at denne store kostnadene føres i riktig periode. Ved årsavslutning må skolen enten vente med å avslutte regnskapet til regningen kommer eller forta en periodisering foretatt på grunnlag av avlest måler eller trend foregående måned (ta hensyn til værforhold).

Viderefakturering av kostnader til leietaker barnehagen

Fakturering av strøm og vask for barnehagen må skje i slutten av hver måned. Det er montert minusmåler hos barnehagen som avleses av vaktmester hver måned, en egen regnearkmodell er utarbeidet for utfakturering av strøm, slik at man for hver måned bare behøver å registrere ny målerstand og evt. endringer i de ulike priskomponenter for strømprisen. Skolen har fastprisavtaler på strøm med et halvt år til et års varighet, men overføringsprisen kan variere, slik at man ved utfakturering av strøm må være oppdatert på hva den faktiske strømprisen er slik, at man får refundert riktig beløp. Vask av barnehagen utføres av skolens renholdspersonale, og det er beregnet at det medgår en time til vasking hver dag. Barnehagen blir vasket mellom kl. 16:30 og 17:30, slik at barnehagen i tillegg til tariff lønn skal betale for en halv time med ettermiddagstillegg som påløpet etter kl. 17:00. Det er utarbeidet en egen regnearkmodell som tar for seg beregning av vaskekostnaden for barnehagen, hvor feriepenge og arbeidsgiveravgift også blir beregnet. Se eget oppsett for budsjett vask. Regningen sendes barnehagen og føres på kunderseskontro 890, slik refusjonen blir ført i riktig periode, og betalingen føres mot kunderseskontro.

2.1.3 Utbetaling og likviditetsstyring

Systemet for betaling av regninger er noe tilfeldig, når en regning kommer inn legges den i arkivmappen etter leverandørnavn. Et forslag er at dette systemet forbedres, gjerne i forbindelse med utarbeidelse av likviditetsbudsjett som per juli 1996 ikke eksisterer.

Det er utarbeidet et likviditetsbudsjett for 1997. Et likviditetsbudsjett er viktig fordi skolen til tider har stram likviditet. En del innkjøp kan planlegges lagt til perioder med god likviditet, på denne måten sparer skolen en del renter og provisjoner ved bruk av kassakreditt.

Betalingen av regninger kan gjøres mye enklere enn i dag. Ved bevisst å velge billigste betalingsformidling og bank, kan man spare gebyr. Elektronisk betalingsformidling blir mer vanlig, det er utarbeidet rimelige alternativ for direkte tilknytning til en bank via PC, regnskapssystemet Multisoft er tilrettelagt for elektronisk betalingsformidling. Ved direkte remittering fra regnskapssystemet, har man et enkelt verktøy til å få oversikt over hva som forfaller til en hver tid og man kan enkelt via regnskapssystemet bestemme hvilke fakturaer som skal prioriteres betalt når. Man slipper da det manuelle systemet med arkiverte giroer/fakturakopier for oppfølging.

Det bør hentes inn priser på elektronisk betalingsformidling som vil gjøre betalingsformidlingen enklere og mindre tidkrevende.

Skolen benytter i dag Sparebanken, hvor det til daglig benyttes en foliokonto. Denne kontoen benyttes til brevgiro, sjekk, lønnslistor og for overføring av skattetrekk til en egen skattetrekkkonto og til betaling av arbeidsgiveravgift.

Som et ledd i internkontrollen og pålegg fra revisor skal kontoene benyttes i fellesskap, dvs. at det trengs to underskrifter for hver belastning på konto. For brevgiro må det sendes inn eget endringsskjema som man får tilsendt ved å henvende seg til banken. Posten krever at egne underskriftsblad sendes inn. Ved personalskifte bør man være oppmerksom på at dette kan ta noe tid, slik at man i en periode bør få ordnet med at det holder med en underskrift, dette må i alle tilfeller gjøres ved ferieavvikling. I ferien kan det forekomme at økonomileder er alene i inntil 2 måneder, og det må i denne tiden foretas utbetalinger til den løpende driften.

Giroene kan med fordel undertegnes i det man får den i hus og godkjenner den for betaling slik at man alltid er sikret en underskrift i tilfelle sykdom o.l., men man bør da oppbevare giroene på et trygt sted fordi en underskrevet giro lett kan misbrukes.

For å sikre at betaling skjer til rett tid bør man sjekke giromappen en til to ganger per uke. En del leverandører er raske med å sende purring med tilhørende purregebyr og rentekrav (Køff-Asko er et eksempel).

Dekningen på konto bør kontrolleres før man sender regninger til betaling. Posten er lett å holde kontroll med, her får vi ny kontoutskrift for hver transaksjonsdag. Her tas siste kontoutskrift frem, sjekker mappen sendt post/bank og trekker fra evt. betalinger som vi ikke har fått kvittering for. Sparebanken gir oss en kontoutskrift to ganger per måned, så her må man sjekke dekning ved å ringe kontoopplysning eller kontofontjenesten. Ved tilkobling til

elektronisk betalingsformidling får man direkte tilgang til alle relevante opplysninger om skolens konti og lån. For tiden har skolen innvilget en kassekreditt på kr. 250.000,-, som kan benyttes ved likviditetsvansker. Regneark kan med fordel benyttes ved oppfølging og avstemming av bankkontoer.

Posten har lavest betalingsgebyr, slik at det lønner seg å betale løpende regninger fra postgirokontoen. Elevene får utlevert postgiroblanketter til innbetaling av skolepenger, slik at skolepengene dekker mesteparten av driftskostnadene utenom lønn - og personalkostnader. Statstilskuddet som godskrives bankkontoen, dekker lønnskostnaden, slik at per høst 1996 har bare transaksjoner gjeldende lønnskostnader blitt ført via foliokontoen i banken. Dette er en svært enkel likviditetsstyring, ved å la statstilskuddet gå uavkortet til dekning av lønnskostnader er man sikret at man har penger til utbetaling av lønn, og man kan bruke postgirokontoen til å holde oversikt over den øvrige likviditeten som går til driften. Tidligere ansvarlig for betaling av regninger, trodde at kun postgiroblanketter kunne sendes Postbanken for belastning noe som førte til at posten ble benyttet for lite.

2.1.4 Praktisk regnskapsføring – tips for bedre nytteverdi av regnskapet

Noe som oftest blir tatt for lett på ved regnskapsføringen er teksting av bilagene i regnskapssystemet. Ved fornuftig teksting vil man ved avstemming av de ulike kontoene, lett forstå hva som er ført og kunne avdekke evt feil. Man kan ved å gå inn på regnskapssystemet gi en forklaring på hva som er ført på en konto uten å måtte gå og finne bilaget rent fysisk.

Føring av inngående faktura krever tekst på leverandørreskonto som forteller om fakturanummer eller kreditnotanummer, og utgiftsføres med tekst enten om hva som er kjøpt og/eller leverandørens navn. Det viktigste er at en ved en utskrift over kostnadskontoene får en hentydning på hva som kjøpt, de ansvarlige for kostnadsposten skal også kunne lese ut ifra sin kontoutskrift hva som er forbrukt. Dette gjelder også føring av poster på kunderskonto, elevene må kunne forstå hva de er belastet for, og innbetalinger bør tekstes med om det er kontant innbetaling/utbetaling eller post/bankinnbetaling.

Føring av kasse, bank og post bør gi henvisninger til hvem som har fått penger og hvem vi har fått penger fra. Det er en fordel å få samlet bilagene for en måned for seg selv, men dersom man vil unngå en del periodiseringer, kan det være lurt å føre i to perioder samtidig.

Bank, post og kasse bør avstemmes en gang i uken. Leverandører bør avstemmes to ganger i måneden, spesielt med hensyn på debetposter, som ved årsavslutningen skal forklares.

For hver måned kjøres det ut utskrift over kontoene som hører til kjøkkensjef (matvarer, brus, matvarer avgiftspliktig, utstyr/inventar kjøkken), internatleder (rengjøringsmiddel, utstyr inventar internat), vaktmestere (vedlikehold skole/bolig, uteareal, faste vedlikeholdsutgifter, verktøy og andre driftsmidler etc.). Lærerne får utskrift over kostnaden ved sin linje, samt egen lagerbeholdning og oversikt over kostnader som enda ikke er videreført elever (balansekonto) samt oversikt over felles undervisningsmidler. Det kan med fordel gjøres oppmerksom på hvordan man ligger an i forhold til budsjett, spesielt hvor mye man har igjen av årets budsjett.

Ved registrering av elever, prøver man å registrere eksisterende elever slik at det blir alfabetisk mest mulig riktig. Det er en fordel å registrere fullstendige opplysninger som navn, fødselsnummer, linjevalg, adresse og telefonnummer. Dette fordi man da kan skrive ut fullstendige elevlister fra regnskapsprogrammet.

For hver måned kjøres det ut elevkontoutskrifter til hver enkelt elev.

2.1.5 Sikkerhetskopi

Etter en dag med bokføring, må det foretas en sikkerhetskopi på eksternt oppbevaringsmedia. Skolen har en tapestasjon som benyttes til slik sikkerhetskopiering – se vedlegg 5 for beskrivelse av rutiner.

Skolen bør vurdere om det kan lønne seg å kjøpe plass på ekstern server og la andre ta ansvaret for serverfunksjonen da kunnskapene om drifting av server er svært begrenset blant personalet på skolen.

2.1.6 Purringer

Dessverre har det i de senere år vist seg vanskelig å få inn alle elevpengene. Når en elev slutter må man sørge for å få riktig adresse til det nye bostedet, man må så raskt som mulig få sendt vedkommende en sluttregning med vedlagt kontoutskrift over elevkontoen, gjerne med en innbetalingsblankett ferdig utfylt. Man gir så eleven en tidsfrist på 14 dager til en måned. Brevet arkiveres i mappen elevfordringer sammen med annen korrespondanse og kontoutskrift. Ved tidsfristens utløp må eleven sjekkes, ved manglende innbetaling sendes en purring, ved store skyldige beløp kan man foreslå en nedbetalingsplan. Man kan med fordel gjøre oppmerksom på at praksis ved skolen er at ubetalte regninger blir sendt til inkasso.

Dersom dette ikke hjelper og man ikke har hørt noe fra eleven, sender man en ny purring. Andre eller tredje purring sendes rekommandert og tekstes med varsel om inkasso. Man gis en frist på 2 uker til en måned, men man venter alltid til fristen for henting av rekommandert sending er ute før man sender saken til inkasso. Ved innbetalinger av avdrag noteres dette i elevfilen/korrespondanse.

2.1.6.1 Inkasso

Folkehøgskolen benytter Creditreform Norge som sin inkassopartner. Ved oversendelse av nye saker til inkasso, sender man ved kopi av all korrespondanse med debitor samt oversikt over kravets størrelse (kontoutskrift), elevens sist kjente adresse og fødsels- og personnummer. Det er forholdsvis dyrt å benytte inkassobyrå, men det sparer økonomiavdelingen for mye arbeid og det har vist seg at det er effektivt for å få frem en dialog med debitor. Det er opprettet egen konto for føring av inkassoomkostninger (6395).

Ved årets slutt må man foreta en totalvurdering av debitormassen, og evt. i samarbeid med Creditreform avgjøre om noen av fordringene er urealistisk å drive inn, disse må avskrives eller avsettes til tap på fordringer. I denne prosessen er det lurt å kontakte revisor, for å be om råd om hvordan dette rent teknisk skal gjennomføres.

2.2 Årsregnskap og månedsrapporter

2.2.1 Månedsregnskap

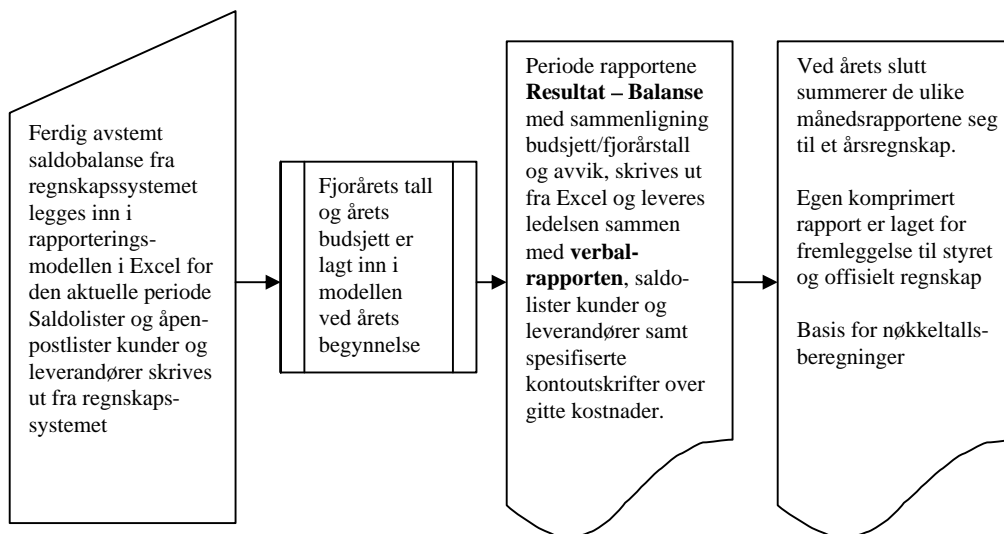
Økonomileder er ansvarlig for utarbeidelse av månedsrapporter og årsregnskap.

Hver måned, helst innen 15. i påfølgende måned, kjøres Multisoft rapporten «egne rapporter» - «balanse - resultat» mot budsjett ut. Alle kontoer i regnskapssystemet er gjennomgått og lagt inn med linjekoding slik at rapporten Multisoft avgir viser riktige oppdeling av kontogrupper og gir riktige resultater. Avvik og trender skal kommenteres. Likviditeten bør holdes under oppsikt og gis en vurdering. En enkel måte å gjøre dette på er å se på balansepostene kortsiktig gjeld og lønnsutbetalinger, rente og avdragsforpliktelsen for lånene mot kassebeholdning, innskudd i Sparebanken (evnt. inkl. kassekreditt) og Postbanken og sikre innbetalinger fra det offentlige for en bestemt periode fremover. Statstilskuddet kommer i første måned i kvartalet, fylkestilskuddet kommer to ganger pr. år og kommunetilskuddet en gang pr. år (se likviditetsbudsjett).

Det er laget en rapporteringsmodell i Excel; filen «Regnskap 1996 Budsjett 97.xls» inneholder blant annet en rapporteringsmal, hvor alle kontoer i regnskapet lagt inn. Det er et regneark for hver måned, når man er ferdig med en måned overføres tallene fra Multisoft til regneark, dette må per juli 1996 gjøres manuelt, med punching av saldobalanser. Ny utgave av Multisoft for windows er under utvikling, denne versjonen vil gjøre at man kan overføre tall direkte fra regnskapsprogrammet til de ulike programmene i MS Office pakken.

Månedsrapporten kan utvikles til å foreta de beregninger man ønsker foretatt for resultatet. Når en måneds resultat er lagt inn i regnearket, vil disse tallene automatisk overføres et regneark som viser totalsummen for resultatet hittil i år. Samleregnearket viser også regnskapstallene for 1995 tilpasset den nye kontoplanen og budsjettet totalt for 1996 og prosentvis forbruk på de ulike poster i forhold til budsjett samt hvor mye som gjenstår på budsjettet for resten av året. Denne rapporten for året totalt og Multisoft utskriften for perioden sammenlignet med budsjett samt kommentarer leveres rektor. Eksempel på regnskapsrapport og verbal rapport er vedlagt (vedlegg 6 og 9)

Rapporteringsverktøyet i Excel –modelleringsprinsipp:



2.2.2 Årsregnskap

2.2.2.1 Måleproblemer og relevant teori vedrørende årsregnskapet

Ved årsavslutningen står skolen overfor periodiseringsproblemer og vurderingsproblemer. Begge problemstillingene henger sammen med at vi ønsker regnskapsrapportering for en kortere periode enn for hele skolens liv. Mange av transaksjonene som blir bokført i løpet av et år tilhører fullt ut dette året, noen bare delvis og ytterlig andre bare fremtiden. Ved årets slutt er det om å gjøre å komme frem til årets resultat, dvs sammenstille inntekter og kostnader som er relevante for året, sml. regnskapsprinsippet. Periodiseringsproblemet oppstår for de transaksjonene som bare delvis hører hjemme blant årets inntekter eller kostnader. Vurderingsproblemene oppstår når man for eksempel skal bestemme størrelse på lagerbeholdningene, vurdere eiendelers levetid og dermed avskrivningene og vurdere tapsavsetning på kundefordringer. Det er viktig at man ved valg av ulike vurderingsprinsipp er konsekvente fra år til år for å unngå feil.

Modellen for rapportering etter aksjeloven inneholder fem hovedgrupperinger som også skolen benytter (Kinserdal, 1990):

- Driftsinntekter og driftskostnader
- Finansinntekter og finanskostnader
- Ekstraordinære inntekter og kostnader
- Årsoppgjørdisposisjoner/Overskuddsdisponering

2.2.2.2 Varelagerproblematikk

Et tema som det knytter seg mange problemer til i handels- og produksjonsbedrifter er vurdering av varelager. I tradisjonell regnskapsrapportering er det direkte tallmessig sammenheng mellom varebeholdningsstørrelse og varekoststørrelse:

$$\begin{array}{l}
 \text{Varelager ved begynnelse av perioden (IB)} \\
 + \text{ Varekjøp i løpet av perioden (registrert)} \\
 - \text{ Varelager ved slutten av perioden (UB)} \\
 \hline
 \equiv \text{ Varekostnad for perioden}
 \end{array}$$

Ved slutten av perioden blir problemet å fordele mellom varekostnad og varebeholdning. Lav vurdering av UB fører til høy varekostnad og dermed lavere resultat. Når varekostnaden skal bestemmes, kan en ta utgangspunkt i beholdningen ved slutten perioden basert på vareopptelling eller registrere varekostnaden direkte og fortløpende (vareopptelling brukes som kontroll). Vurdering av lageret skal normalt skje etter laveste verdis prinsipp. For skolen er det matvarekjøp som utgjør den største varekostnaden, dette er normalt forbruksvarer som har kort omløpshastighet slik at man til enhver tid vet hvilken verdi varene har ved årets slutt. Skolen har alltid et basislager av varer som må vurderes, siden det her ikke er snakk om noe videresalg, vurderes lageret til innkjøpspris. I handelsbedrifter fastsettes normalt verdiene til innkjøpspris eks. mva, for folkehøyskolen må prisene vurderes inkl mva siden skolen ikke har fradrag for moms. Siden varene har kort omløpshastighet, benytter man Fifo (first-in-first-out) metoden og vil normalt sett finne verdien på varene på lager ved å benytte de siste fakturaene fra vareleverandøren. Det er her viktig at alt varekjøp som er foretatt i regnskapsåret blir tilordnet riktig år ved hjelp av periodiseringer, varekjøp foretatt i slutten av desember blir ofte fakturert ut i begynnelsen av januar, men må tidsavgrenses til riktig år. Lagerbeholdningene

på skolens bokutsalg og undervisningsmaterieell er minimale, her har varekjøpene blitt ført direkte på lagerkonti, slik at riktig verdi er balanseført, spørsmålet er om at uttak av varer er ført uttakslistene over slik at det som er bokført på lager stemmer med det som fysisk er til stede på lageret – dette kontrollerer man ved å foreta en vareopptelling. Her blir utfordringene ved avvik å finne ut hvilke kostnadsposter (linjer/avdelinger) avvik skal tilordnes dersom det er mindre på lager enn det som er bokført.

2.2.2.3 Avskrivninger

Tradisjonelt har avskrivninger innen regnskap blitt sett på som en fordeling av anskaffelseskost over driftsmiddelets økonomiske levetid. I bedriftsøkonomien kan man også legge til grunn et verdisyn ved vurdering av driftsmiddel/anleggsmiddel. Når en legger til grunn et fordelingssyn, betyr det at fordelingen må skje på en systematisk måte; har man først valgt en metode, bør man holde seg til den. Kinserdal (1990) nevner følgende alternativ for avskrivningsmetoder

- Lineær avskrivning, dvs. like store årlige avskrivninger over levetiden
- Degressive avskrivninger, dvs. avskrivninger som avtar over tid (Saldoavskrivning)
- Progressive avskrivninger, dvs. avskrivninger som øker over tid
- Variable avskrivninger, dvs. avskrivninger som avhenger av hvor mye som brukes/tas ut.

Skolen har nesten ingen bokførte driftsmidler, inventar blir nedskrevet med lineære avskrivninger over levetiden. Boliger bærer ikke skoledriften og skal derfor heller ikke avskrives. De største verdiene i regnskapet er bygningsmassen, her har man valgt avskrivninger opp mot nedbetalingsplanen på lånene, avskrivningene skal i størst mulig grad følge avdragene på lånene. Dette fører til at avskrivningene vil bli forskjellig fra år til år, men man har lagt til grunn en saldoavskrivningssats som brukes på anskaffelsesverdien (se avskrivningstablå/note under) og vurderer dette opp mot avdragene fra år til år. Ingen av driftsmidlene/anleggsmidlene til skolen kan sies å generere fremtidige kontantstrømmer slik at dette ikke blir et tema ved valg av avskrivningsmetode.

Note 6

**AVSKRIVINGSPLAN FOR FANA FOLKEHØGSKULE
1997**

KONTO	ANLEGGSMIDDEL	ANSKAF. KOST	BOKF. VERDI PR. 01.01.96	TILGANG I ÅRET	AVGANG I ÅRET	AVSKR. SATS	AVSKR. PR. 31.12.96	SAML. ORD. AVSKR.	BOKF. VERDI PR. 31.12.96
1820	Inventar skole	26 000	13 500			26,92 %	7 000	19 500	6 500
1821	Inventar internat	57 000	57 000			0,00 %	0	0	57 000
1910	Skolebygninger	1 623 000	1 568 000			2,77 %	45 000	100 000	1 523 000
1911	Hovedbygningen	800 000	800 000			0,00 %	0	0	800 000
1912	Gymnastikksalen	3 393 711	2 955 160			3,06 %	103 840	542 391	2 851 320
1914	Sprinkleranlegg	968 967	799 000			5,16 %	50 000	219 967	749 000
1915	Storreparasjon bygning 90/92	1 792 013	1 469 000			4,46 %	80 000	403 013	1 389 000
1920	Internatbygninger	0							
1930	Bolig/Vestfløy	40 000	40 000			0,00 %	0	0	40 000
1931	Bolig/Nordfløy	40 000	40 000			0,00 %	0	0	40 000
1932	Bolig 1	40 000	40 000			0,00 %	0	0	40 000
1933	Bolig 2	30 000	30 000			0,00 %	0	0	30 000
1934	Bolig 3	522 000	522 000			0,00 %	0	0	522 000
1935	Bolig 4	261 000	261 000			0,00 %	0	0	261 000
1936	Bolig 5	0							
1940	Naust	66 354	66 000			0,00 %	0	354	66 000
0	0		8 660 660				285 840		8 374 820

Avdrag lån Sparebank

12 23 820

285 840

Avskrivning tilsvarer det skolen betaler i avdrag på lånet i Sparebanken pr. år.

2.2.2.4 Tap på fordringer

Siden elever som takker ja til skoleplass ikke betaler for skoleplassen før de mottar studiestøtte, er det alltid en viss risiko for at skolen ikke får skolepengene. Eksterne arrangementer blir fakturert i ettertid, slik at all omsetning (utenom det heller ubetydelige salget fra bokutsalget/porto/telekort som er kontantsalg) er kredittsalg som kan medføre et fremtidig tap. Det *statistiske prinsippet* for vurdering av tap ut fra debitormassen pr. dato, innebærer at man enten går gjennom samtlige debitorer og vurderer på individuell basis sannsynligheten for tap eller en kan på grunnlag av tidligere års erfaring regne med en viss prosent som sannsynlig tap (en bloc). Skolen har så pass få debitorer at man normalt sett har muligheten til å vurdere hver enkelt post.

Det *dynamiske prinsippet* tar utgangspunkt i å basere sannsynlige tap på årets kredittsalg hvor man på grunnlag av tidligere års erfaringer kan regne ut hvor store tapene gjennomsnittlig har være på kredittsalget og bruke dette for anslag over årets tap. Kinserdal (1990) hevder at å anslå tap på fordringer er usikkert uansett fremgangsmåte, og de tap som realiseres, vil bare ytterst sjelden stemme med anslagene. Regnskapet registrerer de tap som konstateres og det som måtte være inngått på tidligere avskrevne fordringer. Det kostnadstallet som en kommer frem til i resultatregnskapet vil derfor inneholde tre komponenter: årets konstaterte tap, endringen i forventet tap og det som er inngått på tidligere avskrevne fordringer.

2.2.2.5 Praktisk gjennomføring av årsoppgjørarbeidet på skolen

Layoutmessig er årsregnskapet ferdig til bruk, ved at man benytter overnevnte regnearkmodellen (vedlegg 9) som er utarbeidet. Alle kontoer må avstemmes og kostnader/inntekter må periodiseres. Denne prosessen krever samarbeid med rektor, de ansvarlige for kostnadspostene og revisor. Det kan være lurt å se på fjorårets føringer i desember og januar i inneværende år. Avsetninger tap på fordringer, oppsplitting av debet - kreditposter for kunder, lagerbeholdninger skal justeres o.l., det henvises forøvrig til årsoppgjørsmappen som vil gi gode tips for hva som skal gjøres i forbindelse med årsoppgjøret.

Leverandører og kunder bør avstemmes hver måned, og avstemmingsbilag arkiveres i årsoppgjørsmappen. Leverandører må gjennomgås, det er vanlig at men ved årets slutt i forbindelse med revisjonen sender ut saldoforespørsler til et utvalg leverandører og avstemmer leverandørsaldoer ut i fra svar på forespørsel. Alle positive leverandørsaldoer må spesifiseres og vurderes om disse skal overføres til fordringer. Skolens kunder er stort sett elever og privatpersoner, slik at det ikke er noe poeng i å sende ut saldoforespørsler. Ved vurdering av kundefordringene må en ta stilling til hvor reelt det er å få inn pengene. I en vanlig bedrift som er skattepliktig, er det iflg Skattelovens § 44,1. ledd bokstav d, krav til at en kunde skal være purret 3 ganger og at fordringen er over 6 måneder gammel eller at det er foretatt en tvangsinndrivning eller inkasso forgjeves, før man kan kreve skattemessig fradrag for tapet på kundefordringene.

Bank og post må avstemmes hver måned, og avvik kommenteres og rettes opp, dokumentasjon på at avstemming er foretatt kreves av revisor. Alle avvik ved årets slutt skal dokumenteres og forklares på et eget skjema. Avstemming av bankkonti kan gjøres lettere ved å investere i egne dataprogram som er utviklet for å sammenligne filer fra regnskapssystem og filer dirktesendt fra bank, systemet vil da gi tilbakemelding på om det finner poster som ikke matcher hverandre.

Alle balansekontoer må gjennomgås. Lagerkontoer skal justeres i forhold til vareopptellingslister. Kontoer for uoppgjorte elevfordringer skal fordeles elever og/eller resultatkontoer slik at denne ved årets slutt er 0. Depositumkonto for nøkler skal tilsvare det som skolen skylder de elevene som i dag har nøkler. Eiendeler skal avskrives ifølge

avskrivingsplan. Moderne regnskapspakker har et driftsmiddelregister som gjør at man lett kan holde orden på aktiverte eiendeler og avskrive automatisk hver måned.

Periodiseringskontoer må avstemmes slik at det som reelt er skyldig eller tilgode blir stående igjen.

2.2.2.6 Avstemming av lønn

Ved avstemming av lønn må det tas utskrift over de ulike lønnsarter og kontohefninger i lønnsprogrammet, disse må avstemmes mot hovedbokskontoer i regnskapet. Alle rene lønnskonti i 5- gruppen, samt. fri bil, telefon, avis o.l., arbeidsgivers andel av pensjonsforsikring for de ansatte, gruppelivsforsikring m.m. inngår i grunnlaget for arbeidsgiveravgift. Arbeidsgiveravgiften utgjør for tiden 14,1 % i sone 1 hvor folkehøgskolen har alle sine ansatte med unntak av en person i sone 2.

Ved utregning av arbeidsgiveravgift av pensjonsforsikring må bare den del av kostnaden som arbeidsgiver har betalt tas med, ikke de 2 % som arbeidstaker selv dekker. Arbeidsgiveravgift av pensjonspremien skal betales i forhold til den sonen den enkelte forsikrede lønnsuttaker hører til, forsikringsselskapet vil kunne gi opplysninger om hvor stor premien er for hver enkelt. Kollektiv pensjonsforsikring skal ikke innberettes på lønns- og trekkoppgaven da goden anses som skattepliktig inntekt ved. pensjonsutbetalinger. Derimot skal gruppelivsforsikringen innberettes på lønns- og trekkoppgaven.

Andre lønnsarter ved folkehøgskolen som skal innberettes, er lønn og honorar, fri avis og fri telefon, diettgodtgjørelse, fagforeningskontingenter, syke- og ulykkesforsikring ut over pliktig ordning, styrehonorar og bilgodtgjørelse. Avstemming av alle lønnsarter i regnskap og lønns- og trekkoppgaver er nødvendig i forbindelse med utfylling av følgeskrivet, «A-skjema» som skal følge med ved innsending av lønns- og trekkoppgaver til det offentlige. Bokført skyldig arbeidsgiveravgift skal tilsvare terminoppgaven for 6 termin som lønssystemet gir, slik at ved betaling av 6 termin skal skyldig arbeidsgiveravgift for året være 0. På en folkehøgskole har man normalt ikke ansatte med inntekt som overskrider 12G, men i slike tilfeller må man huske å betale ekstra arbeidsgiveravgift av det overskytende i henhold til gjeldende satser.

Skattetrekket må avstemmes, arbeidsgiver er pliktig til å trekke de ansatte i skatt ihht. innlevert skattekort, ved lønnsutbetaling skal overføring av skattetrekkmidler overføres samtidig til en egen opprettet bankkonto for oppbevaring av skattetrekkmidler. Mangel på foretatt skattetrekk til rett tid er straffbart.

Feriepenger utgjør 10,2 % av beregningsgrunnlaget hvor arbeidsvederlag utbetalt i opptjeningsåret inklusive utbetalte sykepenger i arbeidsgiverperioden (14 første fraværsdager ved sykemelding) inngår. Feriepenger avsettes av månedlig i regnskapet, lønnsprogrammet er nå programmert til å foreta de nødvendige avsetninger av arbeidsgiveravgift, feriepenger og arbeidsgiveravgift av avsatte feriepenger. Ved årets slutt skal konto for skyldige feriepenger utgjøre 10,2 % av beregningsgrunnlaget, lønnsystemet vil gi en egen feriepengeliste per 1.1 som skal tilsvare bokført skyldige feriepenger, konto for avsatt skyldig arbeidsgiveravgift av feriepenger som skal utgjøre 14,1 % av beregningsgrunnlaget på konto for skyldige feriepenger dersom alle ansatte er i sone 1. Alle lønnsdata fra lønnsprogrammet H&L må avstemmes mot hovedbokskontoene i regnskapsprogrammet. Ved å legge feriepengelisten fra H&L over i et regneark, og fordele de ansatte på sonetilhørighet, kan man lett avstemme avsatt arbeidsgiveravgift av avsatte feriepenger.

Revisor og Norges autoriserte regnskapsførere (NARF) har utarbeidet egne skjema for avstemming av lønn tilrettelagt for Excel, som skal utfylles i forbindelse med årsoppgjøret. Egne avstemningsskjema laget av NARF som gir relevant dokumentasjon for at regnskapet er kvalitetssikret før periode- og årsavslutning finnes under vedlegg 19.

Før man foretar en avslutning av regnskapet i Multisoft, må regnskapet kopieres til et nytt område i regnskapet slik at man for påfølgende år kan bruke regnskapsprogrammet til å spørre på tidligere bokføringer. Regnskapet må lagres på egen tape før avslutning.

Det er for 1996 utarbeidet en avskrivingsplan som finnes i ”Regnskap 1996 Budsjett 97”, denne er med som note i regnskapet. Notene kan utarbeides i samarbeid med revisor.

2.3 Regnskapsteori

På en folkehøgskole er driftsregnskapet sammenfallende med finansregnskapet da selskapet ikke er i en skatteposisjon. Det er en liten og oversiktlig organisasjon med et behov for et enkelt regnskap som samtidig skal være et viktig styringsdokument.

I boken Driftsregnskap (Horngren/Foster, 1989) blir moderne kostnadsregnskap også kalt *internregnskap* og er ledelsens styringsredskap. Regnskapet for folkehøgskolen er det samme som et internregnskap. Regnskapssystemet er det viktigste kvantitative informasjonssystemet i nesten alle organisasjoner. Det skal fremskaffe informasjon for tre ulike formål:

1. Intern rapportering til ledere for bruk i planlegging og kontroll av rutinepregete oppgaver.
Perioderegnskap - og avviksrapporter gir leder og ansvarlige status på et gitt tidspunkt og dermed mulighet til å planlegge og iverksette tiltak for å oppnå ønsket effekt i fremtiden. Skolen bruker internregnskapet først og fremst til kontrollformål på kostnadssiden.
2. Intern rapportering til ledere for bruk ved ikke-rutinemessige avgjørelser og til formulering av større planer og strategier.
Gir for eksempel input til beslutninger om hvilke linjer skolen ønsker å tilby ut fra et lønnsomhetshensyn.
3. Ekstern rapportering til aksjeeiere, offentlige myndigheter og andre, for bruk ved investeringsbeslutninger, skattlegging og ulike andre formål. Skolen rapporterer til styre og offentlige myndigheter.

Ekstern rapportering, tredje formål, legger vekt på historiske og forvaltningsmessige aspekter og kalles vanligvis finansregnskap og er strengt regulert ved ”god regnskapskikk”. Finansregnskapet og internregnskapet for folkehøgskolen er stort sett sammenfallende.

Internregnskap er den identifisering, måling, innsamling, analyse, bearbeidelse, tolkning og kommunisering av informasjon som hjelper ledelsen til oppfylle organisasjonens målsettinger (Horngren/Foster, 1989). Samme forfattere definerer kostnad som de ressurser som er ofret for å oppnå en spesiell hensikt og kostnadsregistrering blir da innsamling av kostnadsdata organisert i et regnskapssystem.

En **variabel kostnad** blir i definert (Horngren/Foster, 1989) som en kostnad som totalt sett forandrer seg direkte proporsjonalt med endringene i den aktivitet eller volum som den relaterer seg til. En **fast kostnad** er en kostnad som totalt sett forblir uforandret i en gitt periode på tross av store variasjoner i totalt volum. Begrepet kostnad referer seg til forbruk, mens utgift går på kjøp. Skolen benytter seg ikke av kontantprinsippet hvor regnskap blir ført ihht en kjøpt vare og utgiftsført, man tar hensyn til endringer i lager og periodiseringer av kostnader.

2.3.1 Sammensetning av ulike inntekter og kostnader på skolen

For folkehøgskolen er inntektene stort sett gitt for et år om gangen da statstilskuddet bare gir mindre endringer fra år til år og elevinnbetalingene er fastlagt så snart opptaket av elever for skoleåret er ferdig. Det blir derfor stor fokus på å måle kostnader for å holde budsjetter og på likviditetsstyring. Folkehøgskolen har ikke avdelingsregnskap. Man kunne for eksempel valgt å ha avdelingsregnskap for hver linje, kjøkken/internat og fordelt felleskostnader for administrasjon og vaktmestertjenester på de ulike avdelingene/linjene. Da hadde man fått problemstillinger som hvordan bestemme fordelingsnøkler, skal man benytte antall elever på hver linje som en fordelingsnøkkel eller skal man fordele enkelte kostnader likt mellom de ulike avdelinger/linjer. I stedet for avdelinger har hver linje og funksjon blitt tildelt hver sin kostnadskonto og materialkonto og man tildeles hver sitt budsjett som man skal måles etter. Noen linjer krever mer utstyr og er derfor dyrere å drive enn andre. En god del av materialkostnadene og turer må elevene betale selv i tillegg til skolepengene.

2.3.2 Faste og variable poster - analyser

Det er vanskelig å benytte tradisjonelle målingsverktøy og analyser på en folkehøgskole. På kort sikt er de fleste kostnadene faste og indirekte som lønn til lærere, administrasjon og øvrig personell. De faste kostnadene for skolen blir påvirket av lønnsoppgjør og lønnsregulativ til lærerne, rentemarkedet og generell prisstigning i markedet på varer og eksterne tjenester og prising av strøm og olje. De direkte variable kostnadene er stort sett knyttet opp til mat til internatelever og direkte læremateriell som benyttes av elevene på hver av linjene. Inntektene er variable og faste, skolepenger og avgifter varierer med studentantall, mens gaver og andre tilskudd som kommunetilskuddet er uavhengig av elevmassen. Budsjettmodellen er lagt opp til at man kan bruke **kostnad-volum-resultat (KVR) analyser** i budsjettprosessen.

Variabelen antall studenter er knyttet opp mot inntektsbudsjettet og kostnadsbudsjettet for

kjøkkendrift. Man antar at de faste kostnadene er faste i et gitt intervall med antall elever, en stor økning i antall elever vil gi en økning i de indirekte variable kostnadene som lys og oppvarming samt økt behov for bemanning på internat/kjøkken. Det er ikke tatt stilling til hvor det relevante området eller aktivitetsintervallet for de budsjetterte faste og indirekte kostnader går, men det er anslagsvis mellom 60 og 95 elever.

Ved å ligge inn antall elever i modellen vil man kunne lese ut av driftsbudsjettet hvor stort antall elever skolen må ha for å gå i null (**nullpunktanalyse**). Formelen for å finne nullpunktet med ligningsmetoden er

$$\text{Inntekter} - \text{Variable kostnader} - \text{Faste kostnader} = 0.$$

En **nullpunktanalyse** er laget i regnearket driftsbudsjett pr mnd og viser at med de oppgitte tall, må skolen ha et gjennomsnitt på 74 elever budsjettåret 1997 for å oppnå null i resultat.

2.3.3 Forslag til tiltak for å redusere underskudd

Skolen budsjetterer med 70 elever og lager ett budsjett med underskudd, de er en ideell organisasjon som ikke har som noe formål å gå med overskudd, men bør likevel sørge for at det blir inntekter nok til å drifte skolen på en forsvarlig måte mht elever og ansatte. Skolen har flere fredede, gamle bygg og krever derfor en del mer vedlikehold i forhold til moderne nyere driftsbygninger. Skolen er tradisjonsbunden og lokalt forankret, slik at det er ikke noe reelt alternativ å lete etter *andre lokaler* da dette ikke finnes i nærmiljøet for å redusere utgiftene til drift av bygninger.

Man kan vurdere å *øke skolepengene* utove minsteprisen, men kan da risikere å miste potensielle elever til andre folkehøyskoler, man priser seg ut av markedet. Det er ikke foretatt noen undersøkelser på hvor mye en elev er villig til å betale i skolepenger eller hvorfor elevene valgte nettopp denne folkehøyskolen. Dersom folkehøyskolen har et unikt tilbud som ikke noen andre skoler kan tilby, har man større mulighet til å kunne øke skolepengene da betalingsvilligheten øker på populære linjer/fag. Ved få søkere til en linje, må man vurdere å *legge ned tilbudet på linjene*, da må man vurdere om læreren som er tilknyttet denne linjen kan benyttes til noe annet da lærere har et sterkt stillingsvern og er en fast kostnad på kort sikt (et semester).

Økt satsing på utleie av lokalene til eksterne parter vil ved riktig prising gi god inntjening direkte på bunnlinjen, lokalene står der og lånet løper. Ved riktig markedsføring vil skolen kunne påta seg flere arrangement, skolen har attraktive lokaliteter, fasiliteter samt en fantastisk beliggenhet. Dersom man tar inntektene fra annen virksomhet og trekker fra direkte kostnader som lønn og varekjøp, genererte ekstern leie/kursing et positivt dekningsbidrag til driften på ca 270.000 som blant annet må være med å dekke inn de store finanskostnadene skolen har.

Boligutleie trukket fra kommunale avgifter, drift og vedlikehold gir et grovt regnet dekningsbidrag på kr 119.000. Dette er noe lavt i forhold til skolens lånekostnader, man bør i husleien få dekket inn skolens kostnader ved å eie boligene. Alle skolebygg og boliger burde vært taksert og markedsleie bestemt. Først med en reell verdi på bygningsmassen, kan man si noe om hvor mye av de totale finanskostnadene til skolen som kan tilordnes boligmassen.

2.3.4 Analysemetoder og nytteverdi

Brukt riktig vil KVR-analysen være til god hjelp for rektor og øvrig ledelse når beslutninger skal tas. Den fremskaffer oversikt over kostnader og inntekter i relasjon til resultatplanlegging, og gir en pekepinn om mulige endringer i strategi. Men i enhver situasjon hvor kostad-volum-resultat analysens underliggende forutsetninger ikke gjelder, må analysens begrensninger være klart forstått. En KVR-kurve er statisk fordi den er et bilde av forhold som bare er gyldige under visse betingelser.

2.3.4.1 Følsomhetsanalyser

Driftsbudsjettmodellen kan også brukes til å utføre en **følsomhetsanalyse** (også kalt **sensitivitetsanalyse**) som gir svar på hva som skjer med resultat når de opprinnelig predikerte størrelser ikke oppnås eller en innbygget forutsetning må endres. Skolen kan beregne dekningsbidrag pr elev som blir elevpenger + innmeldingspenger – mat som er den eneste variable kostnaden som kan knyttes direkte mot antall elever. Dekningsbidraget blir gjennomsnittlig kr 21.865 med de forutsetninger og priser som er lagt til grunn i modellen. Dersom skolepengene endres eller forutsetningen for matbudsjettet ikke er riktig, vil nullpunktet endre seg. Dersom det viser seg at budsjettet kostnad for mat pr elev pr dag stiger fra kr 33 til 40 vil nullpunktet endres fra 74 elever til 81 og dekningsbidraget synke til 19.975. Dersom man øker skolepengene med kr 500 pr semester og lar de andre variablene

forbli uendret, vil man oppnå et nullpunkt på 70 elever. Dersom høstens elevtall synker til 60, vil skolen få et budsjettert underskudd for året på kr 185.000. Øker tallet elever til 80 på høsten, vil skolen få et budsjettert overskudd på kr 43.500.

Elevtallet for våren er gitt på budsjetteringstidspunktet da opptaket på denne tiden er ferdig og evt nye elever til våren har akseptert plassen. De fleste elevene som går på folkehøgskolen tar begge semestrene.

Kutt i faste kostnader senker nullpunktet og gjør at skolen kan tåle et lavere elevantall på sikt. Men de faste kostnadene på skolen kan vanskelig gjøres noe med på kort sikt. Man må da *foreta strategiske beslutninger* på hvilke linjer man vil tilby elevene og bemanne skolen deretter. Lærere og annet personale har en oppsigelsestid på minimum 3 måneder ihht. arbeidsmiljøloven. Har man først valgt å tilby en linje et år, vil de faste kostnadene være der med undervisningsmateriell og lærerlønn. Kostnadene til kjøkkenet består stort sett av kjøkkensjefens faste lønn, elevene er pliktig til selv å bidra med matlagning, skal man ha en internatskole må man ha kjøkkensjef og internatansvarlig uansett antall elever. Stillingsprosenten kan kanskje vurderes, men vil en ansatt akseptere et kutt i stilling og dermed lønn? Det er budsjettert med en *lønnsøkning* på 2 % fra 1.5, dersom lønnsøkningen blir 4 %, øker underskuddet fra kr 70.000 til kr 125.000 for hele budsjettåret. Lønnsregulativene for lærere er ganske spesielt, du får stillingsbetegnelse etter antall år på høyskole og de opererer med trinn innefor f. eks lønn adjunkt eller lektor som går på ansiennitet. Man kan spare ganske mye ved å ansette en ”vanlig” lærer fremfor en adjunkt eller lektor, men da får man etiske problemstillinger som; gir vi da et godt nok tilbud til våre elever og finnes arbeidskraften i markedet?

2.3.5 Tradisjonell oppbygging av regnskap og nøkkeltallsanalyser

I regnskapsanalysen foretar vi en systematisk bearbeidelse av regnskapsdata med formål å belyse bakenforliggende økonomiske forhold. Løpende analyser av regnskapsdataene er aktuelt for enhver fast bruker av årsregnskapet som ledd i den løpende vurderingen av et foretak, til styrings- og kontrollformål samt belysning av økonomiske forhold. Det tradisjonelle finansregnskapet er ikke verdiorientert, bare i ytterst få tilfeller vil den størrelsen som fremkommer her, stå for bedriftens verdi.

Det praktiske analysearbeidet gjennomføres i følgende trinn (Kinserdal, 1990):

1. Kritisk gjennomgang av regnskapsdataene
2. Gruppering av analyseformål
3. Beregninger
4. Vurderinger

Den kritiske gjennomgangen innebærer bearbeidelse av regnskapsdataene. Her trekkes inn den tilleggsinformasjon som måtte foreligge og som hever informasjonsnivået. Hele analysen står og faller på hvor riktig grunnlagsdataene er. Det må foretas en kritisk gjennomgang av data og regnskapsmateriellet må grupperes slik at det letter arbeidet med beregninger.

Kinserdal (1990) anbefaler å gruppere regnskapsmaterialet i tråd med reglene i aksjeloven i følgende hovedgrupperinger for ulike analyseformål:

- Resultatregnskapet
- Driftsinntekter og driftskostnader
 - Driftsresultat
- Finansielle inntekter og kostnader
 - Resultat før ekstraordinær poster
- Ekstraordinære inntekter og kostnader
 - Resultat før årsoppgjørdisposisjoner
- Årsoppgjørdisposisjoner
 - Årsoverskudd
- Disponering av årsoverskudd

Denne inndelingen har hovedgrupperinger som er svært parallelle til en bedriftsøkonomisk analysemodell, både fordi den skiller mellom resultatet av den driftsaktiviteten og resultatet av den finansielle aktivitet, og fordi den skiller mellom ordinært og ekstraordinært resultat.

Komprimert resultatregnskap for 1995 og 1996 er oppdelt slik som beskrevet her og benyttet for senere analyseformål, se under

DRIFTSINNTEKTER OG DRIFTSKOSTNADER

	1995	1996
Stats- og fylkestilskudd	5 180 990	5 036 701
Andre tilskudd	2 397 056	125 000
Inntekter skoledrift	697 541	139 657
Inntekter internatdrift	0	1 971 212
Husleieinntekter	223 949	236 525
Andre inntekter	11 900	113 613
Sommerdrift/kortkurs/Elder Hostel		770 193
<i>Sum inntekter</i>	8 511 436	8 392 900
Lønn og sosiale kostnader	5 014 032	5 392 009
Andre driftskostnader	2 391 713	2 376 230
Avskrivning - eiendom	83 082	285 842
Avskrivning - tap på krav	188 000	16 765
<i>Sum driftskostnader</i>	7 676 827	8 070 846

RESULTAT FØR FINANSPOSTER OG EKSTRAORDINÆREPOSTER

834 609	322 054
----------------	----------------

FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER

Renteinntekter	-13 127	0
Rentekostnader	580 562	475 818
<i>Netto finansposter</i>	567 435	475 818

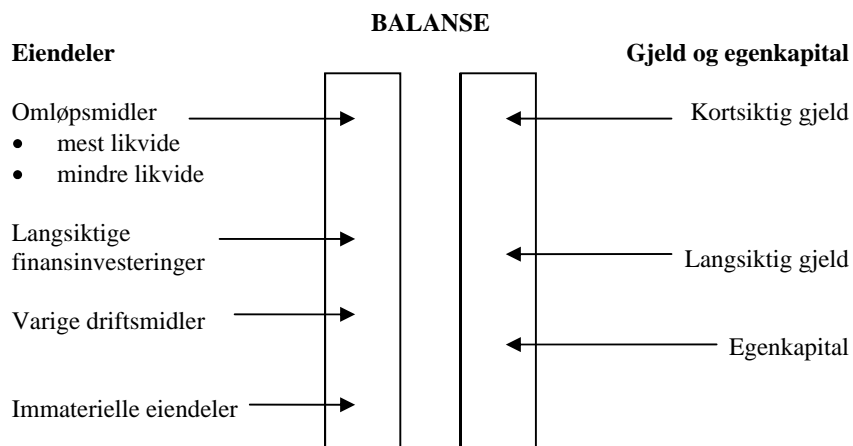
DRIFTSRESULTAT

267 174	-153 764
----------------	-----------------

OPPSKRIVNING OG OVERFØRINGER

Årsoverskudd overført til egenkapital	267 174	0
Årsunderskudd dekket fra egenkapital		-153 764
<i>Sum overføringer</i>	267 174	-153 764

Balansen grupperes inn i



Når regnskapsmateriellet er ferdig gruppert kan man starte analysearbeidet. Komprimert gruppert balanse for 1995 og 1996 hentet fra rapporteringsmodellen i regneark brukt til analysene følger under:

EIENDELER	1995	1996
Omløpsmidler		
Likvider	381 542	300 906
Elevfordringer	96 050	66 149
Kortsiktige fordringer	156 596	77 002
Diverse		
lagerbeholdninger	47 004	35 803
Forskuddsbetalte kostnader/opptjente inntekter	0	0
<i>Sum omløpsmidler</i>	681 192	479 860
Anleggsmidler		
Bibliotek, undervisningsmidler	1 000	1 000
Inventar, skolebygninger	7 947 500	7 661 660
Boliger, naust	999 000	999 000
<i>Sum anleggsmidler</i>	8 947 500	8 661 660
SUM EIENDELER	9 628 692	9 141 520

GJELD OG EGENKAPITAL**Kortsiktig gjeld**

Kassakreditt	0	0
Skattetrekk, arbeidsgiveravgift	320 266	306 369
Skyldige feriepenger	418 780	436 890
Kortsiktig gjeld	302 271	142 677
<i>Sum kortsiktig gjeld</i>	1 041 317	885 936

Langsiktig gjeld

Langsiktig gjeld	7 914 671	7 620 346
<i>Sum langsiktig gjeld</i>	7 914 671	7 620 346

Egenkapital

Egenkapital	672 703	635 238
-------------	----------------	----------------

SUM GJELD OG EGENKAPITAL	9 628 692	9 141 520
---------------------------------	------------------	------------------

2.3.5.1 Analyser

Lønnsomhetsanalyser er de mest sentrale analysene som gjøres. Skolen har ikke noe verdiskapning i form av produksjon eller salg av tjenester (se bort fra sommerdrift/ekstern utleie), men driver med formidling av kunnskap.

2.3.5.1.1 Rentabilitet

Rentabilitetsberegninger uttrykkes ved å sette resultat i forhold til kapital. Totalrentabilitet er et uttrykk for hva organisasjonen har kastet av seg totalt

$$\text{Totalrentabilitet} = (\text{Resultat (før finanskostnader)} * 100) / \text{Samlet kapital}$$

Totalrentabiliteten for 1996 var 3,52 % mot 8,67 % i 1995, regnskapet har gått fra et overskudd til et underskudd i denne perioden. Dette måltallet er helt sentralt for planlegging av lønnsomhet, for styring og kontroll, det gir et nivå over inntjeningen som kan sammenlignes med alternativ kapitalplassering. For skolen gir det en pekepinn på utviklingen, da det ikke er aktuelt å plassere kapital i alternative investeringer, bygningsmassen må i så fall selges og skolen legges ned. Man kan selvfølgelig vurdere å selge bygningsmassen for så å leie bygningene tilbake, men hvordan blir da markedsleie kontra det å betjene lån og vedlikehold selv?

Som en pekepinn bør rentabilitetsstørrelsen tilsvare den avkastning man kan få ved en alternativ helt sikker plassering som for eksempel i langsiktige statsobligasjoner. Man må i tillegg til den helt sikre avkastningen legge til en kompensasjon for den risiko det er å investere i næringsaktivitet, også kalt forretningsrisiko. Ved siden av den generelle forretningsrisikoen, er det også en finansiell risiko som henger sammen med at renter på lån går foran avkastningen på egenkapitalen. For å komme frem til en risikofri rente må en legge til kompensasjon for både forretningsrisiko og den finansielle risiko (Kinserdal, 1990).

Ved beregning av egenkapitalens rentabilitet setter vi resultatet i relasjon til egenkapitalen

$$\text{Egenkapitalrentabilitet} = (\text{Resultat (etter finanskostnad)} * 100) / \text{Egenkapital}$$

Dette er et uttrykk for hva egenkapitalen til bedriften er forrentet til, derfor må finanskostnadene til lånekapital være trukket fra i det resultatet vi operer med. Her uttrykkes avkastningen sett fra dem som har satset risikovillig kapital.

Utviklingen i egenkapitalrentabilitet for skolen fra 1995 til 1996 viser en dramatisk nedgang fra 40 % til -0,24 %

Det må være bestemte sammenhenger mellom egenkapitalrentabilitet og totalrentabilitet. Det må henge sammen med det nivå det er på lånefinansieringen i forhold til totalavkastningen (dersom avkastningen er større enn lånerenten, vil det bety økning i avkastningen på egenkapitalen), og at det endelige utslaget må henge sammen med hvor mye gjeld bedriften har i forhold til egenkapital. Dersom totalrentabiliteten tilsvare lånerenten, blir egenkapitalrentabiliteten lik totalrentabiliteten. Ligger totalrentabiliteten over lånerenten, vil egenkapitalrentabiliteten bli høyere enn totalrentabiliteten.

2.3.5.1.2 Soliditet og finansiering

Når det gjelder finansieringen av eiendelene, har skolen for stor andel kortsiktig gjeld i forhold til det som er av omløpsmidler, en sunn finansiering tilsier at den kapital som er bundet i anleggsmidler, minst har sin dekning ved langsiktige lån og egenkapital.

Soliditet er nær knyttet til finansiering. Et uttrykk for foretakets soliditet er egenkapitalprosenten som viser hvor stor del av totalkapitalen eller eiendelene som er finansiert av egne midler. Soliditet er basert på statiske regnskapstall, verdiene på

anleggsmidler er ført opp etter historisk kost og ikke etter reelle verdier, som f.eks markedsverdi på bygningene som antakelig er mye høyere enn den bokførte verdien. I både lånesammenheng og vurderingssammenheng er det verdibasert informasjon som interesserer.

Formelen for gjeldsgrad er Gjeld/Egenkapital, beregner man gjeldsgraden ut i fra balansen, får vi for skolen 13,3 for årene 1995 og 1996. En vanlig norm (Sticos weboppslag, 2008) er at gjeldsgraden ikke bør være høyere enn 2,3 tilsvarende en egenkapital på minst 30 % av totalkapitalen.

Egenkapitalandelen som viser hvor stor del av eiendelene som er finansiert med egenkapital, og dermed hvor mye av eiendelenes verdi som kan gå tapt før kreditorenes fordringer kommer i fare, beregnes av formelen $(\text{Egenkapital} \cdot 100) / \text{Totalkapital}$. For skolen er denne ca 7 % i 1995 og 1996. Sticos (2008) gir et anbefalt normtall på 30 %, jo høyere egenkapitalandelen er, jo mer solid er foretaket. Slike analyser blir noe misvisende for skolen, da en stor del av den offentlige støtten er kapitaltilskudd, og lånene med pant i bygningsmassen har en nedbetalingstid på ca 30 år.

2.3.5.1.3 Likviditet

Analyser av organisasjonens likviditet innebærer en kartlegging av evnen til å betale sine forpliktelser etter hvert som de forfaller. Kinserdal (1990) hevder at en vurdering av betalingsevnen bare på grunnlag av regnskapsdataene, kan fort gi et uriktig bilde. Det skyldes både det forhold at en normalt av regnskapet ikke ser kredittmulighetene, f.eks ved ubenyttet kassekreditt, men også at forpliktelsene er knyttet til fremtiden. Det er først ved et fullstendig likviditetsbudsjett over alle innbetalinger og utbetalinger at en kan danne seg et riktig bilde av betalingsevnen.

Det er tradisjonelt to forholdstall som beregnes for likviditetsanalyse

(1) Likvidtetsgrad 1	<u>Omløpsmidler</u> kortsiktig gjeld	<u>1995</u> 0,65	<u>1996</u> 0,54
Inkl ubenyttet kassekreditt		0,89	0,82
(2) Likvidtetsgrad 2	<u>mest likvide omløpsmidler</u> kortsiktig gjeld	0,37	0,34
inkl kassekreditt		0,61	0,62
Inkl ubenyttet kassekreditt	250 000		

Ved beregningene av likviditetsgrad 2 er det her lagt til grunn at det kun er bankinnskudd og kontanter som utgjør de mest likvide omløpsmidlene. Det er liten endring i likviditetsgraden fra 1995 til 1996, men den er jevnt over lavere enn det normen fastsetter som for likviditetsgrad 1 er 2:1 og for likviditetsgrad 2, 1:1 (Kinserdal, 1990)

En utvidet regnskapsanalyse av flere tradisjonelle nøkkeltall vil ikke ha noen mening for skolen. Analyser om omløpshastighet på varelager er meningsløst fordi lageret kun består av mat og undervisningsmateriell/bøker av minimal lagerstørrelse.

3 BUDSJETTERING

3.1 Budsjettarbeid

Økonomileder skal sørge for å innhente budsjetter på de ulike kostnadsposter og sammenstille alle budsjettpostene til et fullstendig budsjett for hele skoledriften for en bestemt budsjettperiode, som normalt er et kalenderår. Skolen har også *avvikende budsjettperiode* som omfatter budsjetter og regnskap for et spesielt skoleår. For en folkehøyskole kan *elevtallene* fra et år til et annet variere sterkt, slik at man ved begynnelse av et nytt år kun kan budsjettere tallene for første halvår med en viss sikkerhet. Budsjettering av høstens tall, må bygge på prognoser over et antatt elevtall. Det er utarbeidet budsjettmodeller som tar hensyn til ulike elevtall, slik at en kan få en viss oversikt over konsekvensene for økonomien ved varierende elevtall. For folkehøyskoler er de største utgiftspostene *faste kostnader* som det tar tid å endre på. *Lønnskostnadene* som utgjør mesteparten av driftskostnadene kan ikke reduseres ved begynnelsen av et semester når man først vet det endelige elevtallet. En folkehøyskole har ulike linjer som krever høyst forskjellig lærerkompetanse. Når beslutningen om *hvor mange linjer* en skole skal markedsføre seg med overfor potensielle nye elever, er foretatt har man i stor grad bundet seg til et visst lønnsbudsjett. Lærere er også svært vanskelig å si opp, da oppsigelser skal vurderes på bakgrunn av ansiennitet iflg. tariffavtalene, noe som kan føre til at man ikke bare kan si opp ansatte ved en linje med få elevsøknader. En kan ikke uten videre flytte en filosof over som lærer i mediafag (skjønt det kunne vært morsomt å teste ut). Nytt lovverk har også gjort det vanskeligere med midlertidige ansettelser. Vikariater skal kun benyttes i den grad hvor det er for å erstatte folk i permisjoner og for spesielle oppdrag som bærer preg av å være en engangsjobb, som f. eks. innleie av konsulenter for å vurdere hvordan en kan forbedre måten skolen drives på.

3.1.1 Periodisering av budsjettene

Økonomileder er ansvarlig for *periodisering av budsjettpostene* på de ulike månedene.

Budsjettets periodisering må samsvare med den måten man har valgt å periodisere/føre inntekts- og kostnadssposter i regnskapet. Dersom man f.eks. periodiserer statstilskuddet i regnskapet, må man bruke samme *periodiseringsnøkkelen* i budsjettet. Det er viktig med

samsvar mellom budsjett og regnskap dersom man vil *benytte avvikstallene som styringsverktøy*. Et forslag er at *budsjettet revideres* hvert kvartal eller hvert halvår. I 1996 er de reelle bokførte tallene lagt inn som budsjettall for de seks første månedene, og resterende budsjettpost fordelt på resten av året. Dette vil gi en bedre oversikt fordi man for hvert halvår kan bruke regnskapsrapporten som sammenligner regnskap og budsjett, til å lese av hvordan forbruket er i forhold til et reelt budsjett. Dersom periodiseringen i et budsjett er helt feil, man har f. eks. budsjettet med at strømgregningen skal kostnadsføres i november, men den blir ikke bokført før i desember. Regnskapssystemet vil da gi beskjed om at vi i perioden har brukt mindre enn budsjettet, noe som for enkelte kostnadsposter lett kan føre til feile beslutninger fordi man tror man kan øke forbruket tilsvarende i neste måned eller overføre en feilaktig underforbrukt budsjettpost til en budsjettpost hvor det er behov for mer penger.

For 1996 var det flere poster som ikke var budsjettet for, dette fordi den nye kontoplanen innførte flere nye kontoer som krever en mer detaljert og oppsplittet regnskapsføring. Ved budsjettarbeidet for 1997 kan det være smart å *bruke 1996 regnskapet som mal ved utarbeidelse av budsjett for 1997*.

3.2 Budsjetteori

Bergstrand/Olve (1996) gir følgende **definisjon av budsjett**: ”*Ett handlingsprogram gjort på grunnlag av klart uttalte antagelser og uttrykt i økonomiske termer*”.

Boye (1991) **definerer et budsjett** som ”Et dokument inneholdende et *handlingsprogram* og dets *forventede konsekvenser* uttrykt i økonomiske termer og basert på visse uttrykte *forutsetninger* for en *gitt periode*. Med *budsjettering* vil vi forstå arbeidet med å utarbeide og anvende et budsjett.”

Horgren/Foster (1989) **definerer** ”*Et budsjett er en kvantitativ uttrykt virksomhetsplan og et hjelpemiddel i koordinering og gjennomføring av planen*”

Boye (1991) skiller mellom **tre hovedfaser i budsjettarbeidet**

- **Forberedende planlegging** – hvilke forutsetninger har vi, innhenting av informasjon?
For folkehøgskolen innebærer dette å prøve å estimere elevtallet for hvert skolesemester, inntektene er i stor grad styrt av antall elever og kursdeltakere. Hvordan er

personalsituasjonen tilpasset størrelsen på elevkullene fremover? Har vi behov for store investeringer for å kunne drive forsvarlig undervisning og drifte bygningene?

- **Budsjettutarbeidelse** – systematisering og gjennomgang av forutsetninger og informasjon til et budsjett.

De ulike lederne er ansvarlig for å utarbeide forslag til egne drifts- og investeringsbudsjett. Det er økonomiansvarlig sitt ansvar og samordne dette og sy alle opplysningene sammen til et driftsbudsjett. Her er det laget regnearkmodeller for utarbeidelse av driftsbudsjetter med underbudsjetter samt likviditetsbudsjett. Et effektivt verktøy til simulering av ulike scenarier for framtiden.

- **Budsjettkontroll** – skjer løpende i budsjettperioden

Skjer i form av avviksrapportering, sammenligne tall fra regnskap mot budsjettet og gi forklaringer. Her kan det oppstå situasjoner som gjør det nødvendig å revurdere budsjettet underveis/lage nye prognoser for resten av perioden.

Hensikten med budsjettering er at bedriftens ledelse skal kunne planlegge den videre drift i en fastsatt periode fremover i tid, slik at en kan benytte budsjettet til løpende styring i budsjettperioden. Budsjettering er et stadig viktigere hjelpemiddel i virksomhetens drift og strategiske planlegging. Budsjetter forutsetter budsjettoppfølging; budsjett og tidligere års regnskap bør benyttes til sammenligning og som referansepunkter. Budsjettarbeid gir oss en oversikt og sammenhenger i hele foretaket. Budsjettarbeid tvinger ledelse og budsjettansvarlige til å tenke gjennom ting, budsjettprosessen krever samarbeid på tvers i bedriften og kan føre til at nye ideer kommer frem.

Bergstrand/Olve (1996) gir **tre hovedmotiv for budsjettering**:

1. **Prioritering og ressursfordeling** – som for tiden er det som styrer budsjettarbeidet ved folkehøyskolen. Skolen får statstilskudd til lærerlønninger, en andel som skal dekke en kontorstilling, samt en del av rektor sin lønn og kapitaltilskudd som skal dekke renter og avdrag samt vedlikehold. En del av statstilskuddet er fast, en annen del er elevavhengig.
Kommunale tilskudd og elevbetaling skal dekke de øvrige kostnadene som må fordeles på de ulike enhetene ved skolen.
2. **Samordning** – for skolen må linjene, drift av bygninger, kjøkken og internat fordele midlene seg i mellom.
3. **Motivasjon og arbeidstilfredsstillelse** – budsjettet ved folkehøyskolen bidrar ikke til å oppfylle dette punktet. De ansatte blir i for liten grad dratt aktivt inn i budsjettprosessen og i oppfølging av budsjettene.

3.2.1 Inntektsbudsjett og salgsbudsjett

For den ordinære folkehøgskoledriften er inntektsbudsjettet enkelt satt opp i et regneark hvor inntektene avhenger av antall elever og semesterpris:

BUDSJETT ELEVINNTEKTER 1997

(grønne celler skal fylles ut)

<u>ELEVINNBETALINGER</u>	<u>Vår</u>	<u>Høst</u>	<u>Totalt</u>
Antall elever	70	70	
Semesterpris	14 500	15 500	
Antall enerom pr. semester	18	20	
Enerom pr. semester	1 000	1 000	
Oppholdspenger	1 015 000	1 085 000	2 100 000
Enerom	18 000	20 000	38 000
Sum oppholdspenger elever	1 033 000	1 105 000	2 138 000
Innmeldingspenger	775	35	70
	27 125	27 125	54 250

I tillegg til ordinær folkehøgskoledrift, arrangerer skolen diverse kortkurs, sommerkurs og leier ut lokaler til diverse arrangementer som bryllup, jubileum, møter og eksterne kursarrangører. Disse inntektene er det vanskelig å lage en budsjetteringsmodell for da det ikke finnes noen enhetsprising for slike arrangement. Denne utredningen konsentrerer seg først og fremst om den ordinære folkehøgskoledriften.

Skolen disponerer flere hus og leiligheter, følgende budsjetmodell er utarbeidet for leieinntekter:

BUDSJETT - HUSLEIEINNTÉKT 1997		Husleieøkning fra 1.1.97 500 Leil Vest 200												Husleieøkning fra 1.8.97 0				
BOLIGER																		
Konto 3400	Sum	Januar	Februar	Mars	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Desember	Husleie pr mnd	Pr.1.1.97			
Rektorbolig	38 520	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	3 210	Rektorbolig	2710		
Bolig leid av ansatt 1	15 840	0	0	0	0	0	0	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	2 040	Leie bolig	2140		
Bolig leid av ansatt 3	34 680	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	Bolig	2390		
Bolig leid av ansatt 4	34 680	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	Bolig	2390		
Bolig leid av ansatt 5	34 680	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	Bolig	2390		
Bolig leid av ansatt 6	34 680	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	2 890	Bolig	2390		
Bolig leid av ansatt 7	5 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	Leil. Vest	800		
Bolig leid av ansatt 8	26 840	2 220	2 220	2 220	2 220	2 220	2 220	2 220	2 220	2 220	2 220	2 220	2 220	2 220	Bakkehuset	1720		
Sum husleie	224 720	17 990	17 990	17 990	17 990	17 990	16 990	19 630	19 630	19 630	19 630	19 630	19 630	19 630				
Konto 3401																		
Ekstern leietaker bolig	24 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	Bakkeh. 2.etg.	1500	Økning leie	01.jan	01.aug
Ekstern leietaker 2 bolig	30 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	Leie	5000			
Ekstern leietaker 3 bolig	15 000							2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	Leie	3500	Kompensasjon		1000
	69 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500					
Total inntet pr.mnd.		24 990	24 990	24 990	24 990	24 990	23 990	24 130	24 130	24 130	24 130	24 130	24 130					

Tall legges i grønne celler.

all hentes fra andre budsjett merket med lyseg.

Det er opprettet kunderskontro for utleie til eksterne leietakere, dette er husleie som ikke blir trukket i lønn på de ansatte. Kontoene går mot konto 1220, sommardebitorer/andre debitorer.

Leieinntektene er faste, opprinnelig var boligene lærerboliger, men da en del lærere har skaffet egne husvære, blir noen utleid til eksterne. Lærervikarar disponerer noen. Husleien blir bestemt for et år av gangen. Den er ikke blitt justert for alle enhetene, noen lærere har boplikt, deriblant rektor, derfor kan leien være noe lavere enn alternativ markedsleie. Oppgradering av boliger for utleie på de eksterne markedet kan gi skolen økte leieinntekter på litt lengre sikt.

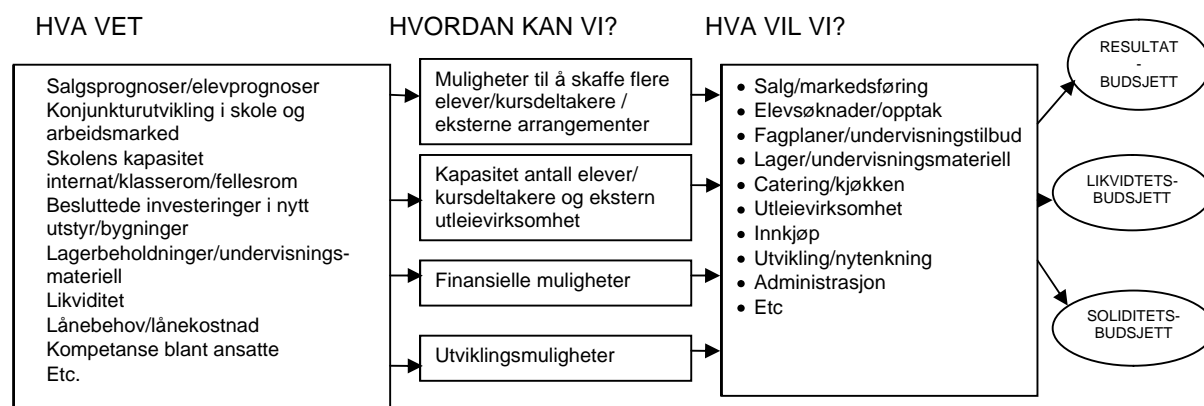
3.2.1.1 Stor del av inntektene er faste på kort sikt

Folkehøgskolen har på kort sikt liten mulighet til å påvirke inntektene som avhenger av *elevtallet*, derfor må budsjett utarbeides innenfor gitte inntektsrammer slik at hovedarbeidet blir å fordele ressursene på ulike kostnadssteder. Skolen er avhengig av årskullene for ungdom mellom 18 og 25 år som utgjør størsteparten av elevene ved folkehøgskolen i Norge samt av politiske beslutninger som regulerer statstilskudd og låne/stipendvilkår hos Statens Lånekasse for utdanning. Stortingsmelding nr. 51 (95-96) "Folkehøgskolen og

utdanningssamfunnet” ble behandlet i Stortinget i januar 1997. Stortinget vedtok at elever som velger et år på folkehøyskole får tre konkurransepoeng for opptak til høyere studier noe som har gjort at ungdom igjen søker seg til folkehøyskolen. Ved oppstart til skoleåret 97/98 hadde de fleste folkehøyskoler oppimot fullt belegg, noe som gir skolene økte inntekter i form av økt *statstilskudd* på tre års sikt samt umiddelbar økning i elevinnbetalingene. Flere skoler ble reddet fra nedlegging da Stortinget besluttet at elevgrensen for statsstøtte fortsatt skal være 35 elever istedenfor den foreslåtte endringen til 50 elever. Stipendet økes for 20-åringene som kommer direkte fra videregående skoler. Dette gjør at reglene for de som velger å avslutte fireårsperioden (som gir rett til støtte fra Lånekassen), med et folkehøyskoleår, får like mye stipend.

3.2.2 Budsjetteringsmodeller

Modellen for kunnskapen bak budsjettet er hentet fra Bergstrand/Olve (1996) og er tilpasset folkehøyskoledriften:



3.2.2.1 Deltagelse i budsjettprosessen

Forskning har vist at *deltagelse i beslutnings- og budsjetteringsprosessen har en positiv innflytelse på motivasjonen blant de ansatte* (Human Relation forskning/Hawthorn - Atikkel i ØKS (1990-1994), Kapittel 7 (s.201 - 235)). «Sammen med et mer demokratisk organisasjonsmiljø og større innflytelse på sin egen arbeidssituasjon, ble dette anbefalt som nøkkel til større innsats og høyere ytelser.» Det er individuelt for organisasjoner hvordan innflytelse på budsjettprosessen blir verdsatt. Dersom ledelsen nyter sjansen til sette

strammere standarder, kreve høyere effektivitet og større innsats, kan det virke mot sin hensikt. Organisasjonskulturen (gruppenormer-/samhørighet) og arbeidsmiljøet på arbeidsplassen kan bli avgjørende for innstilling til budsjett og budsjettkravene. «For at medvirkning skal fungere som en positiv motivasjonsfaktor er flere faktorer av betydning, bl.a. at det er en positiv ånd og innstilling i bedriften og gjensidig tillit og respekt mellom overordnede og underordnede. Dette er bl.a. sterkt påvirket av overordnetes holdning og adferd».

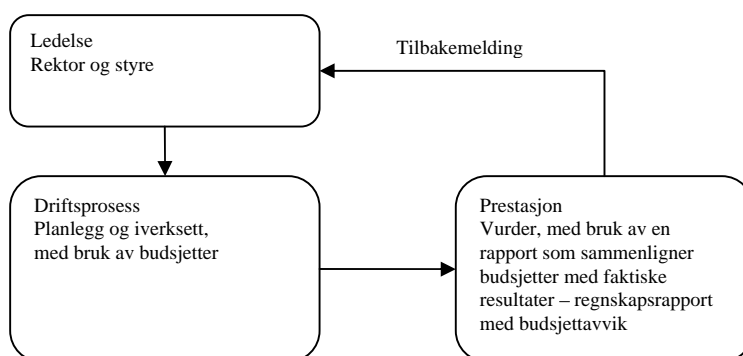
3.2.3 Budsjett og budsjettprosessen - en del kontrollsystemet

Ledere kan utøve kontroll ved hjelp av (Horngren/Foster, 1989):

1. **Personlig observasjon** (grunnleggende metode) – ofte vanlig i små organisasjoner pluss
2. **Historiske oversikter** (regnskapsrapporter fra tidligere perioder) - lovpålagt pluss
3. **Budsjetter** – utarbeides på frivillig basis fordi de anses som en lønnsom investering fordi de kan endre menneskelig adferd og beslutninger i en ønsket retning. Man blir tvunget til å tenke langsiktig.

Hvor punkt 2. og 3 hentes fra regnskapssystemet.

Følgende diagram (Horngren/Foster, 1989) viser hvordan budsjetter og prestasjonsrapporter (avviksrapporter) er til hjelp for ledelsen:



Skolen bør benytte følgende budsjettssyklus:

1. Planlegging av hele skolens og avdelingenes aktiviteter vedrørende ordinær folkehøgskoledrift og annen kursvirksomhet samt utleie til eksterne parter.
2. Etablerer en referanseramme, en serie konkrete mål som de virkelige resultater kan sammenlignes med. Delbudsjetter utarbeides.
3. Undersøke avvik fra plan – avviksanalyser budsjett - regnskap som må følges opp med konkret handling.
4. Ny planlegging – tilbakemelding og endrede betingelser tas med i vurderingen – vurdere rullerende budsjett – hva skjer til våren når opptaket av høstens elever er gjort? Må/kan vi allerede i dag gjøre grep for å imøtekomme endrede forutsetninger?

Et budsjett er alltid usikkert, men det gir lederen en pekepinn på hva man kan forvente av fremtiden. Mange hevder at budsjettets nytteverdi nesten alltid er større enn kostnaden – det gjelder å finne det rette budsjettssystemet tilpasset sin egen organisasjon.

Budsjetter er en hovedbestanddel i de fleste kontrollsystemer. Brukt på en fornuftig måte vil budsjetter (A) fremme planlegging, (B) etablere prestasjonskriterier og (C) fremme kommunikasjon og koordinering. Budsjetter tvinger ledelsen til å se fremover og dermed bli oppmerksom på endrede betingelser og blir derfor et av de største bidragene til virksomhetsledelsen.

Budsjettering er en integrert del av både kortsiktig (ett år eller mindre) og langsiktig planlegging. Budsjettet inngår i den strategiske planleggingen som er et kortfattet uttrykk for generell, langsiktig planlegging. Ikke alle organisasjoner foretar strategisk analyse i forbindelse med budsjettprosessen. Det er ikke utarbeidet et langsiktig, strategisk budsjett for skolen. Enkelte ideelle organisasjoner baserer sitt budsjett på siste års kostnader og justerer tallene for prisstigning. Skolen har til dels benyttet historiske regnskapstall som basis i budsjetteringen av en del kostnader.

3.2.4 Budsjetteringsmetoder

Mange av kostnadene er skjønnsmessig fastsatte kostnader som kan styres ved hjelp av et statisk budsjett. Det er et budsjett som fastlegger et kostnadsnivå gjennom en budsjettprosess før periodens begynnelse. Prosessen (Horngren/Foster, 1989) som leder frem til det statiske budsjettet er

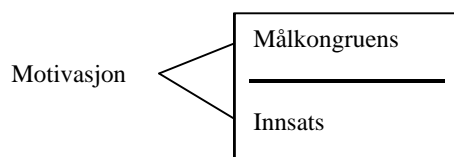
- **Vanlig tilvekst budsjettering:** Bygger på foregående periodes budsjett og virkelige resultater. Nye budsjett-tall endres på grunnlag av erfaringer fra forrige periode og forventningene til neste. Skolen benytter denne prosessen i stor grad for de fleste indirekte og direkte kostnadskonti.
- **Prioritert tilvekst budsjettering:** Bygger på den forrige modellen men budsjettforslaget inneholder i tillegg redegjørelser for konsekvensene av budsjettendringer med x % prosent opp og ned. Her tvinges man til å foreta og vurdere ulike prioriteringer og konsekvenser av ulike forutsetninger. Driftsbudsjettmodellen er bygget opp slik at de fleste variabler kan endres en om gangen eller samtidig og få ut nye tall for bunnlinjene, dette er en forbedring i forhold til tidligere og den helt enkle vanlig tilvekst budsjetteringen
- **Nullbasert budsjettering (NBB):** Budsjettene bygges opp fra grunnen av som om budsjettering tas i bruk for første gang. Dette er en svært kostbar budsjetteringsmetode som krever stor innsats fra alle nivå i organisasjonen hvor en begynner på laveste nivå og bygger seg oppover til man har fått oversikt over alle deler av organisasjonen og de ulike funksjonene. Ved å benytte denne metoden vinner man mye nye kunnskap som kan brukes til å effektivisere driften og senere års budsjettering. Skolen benytter delvis denne metoden ved oppstart av nye linjer. Skolen burde kanskje vurdert denne typen budsjettering hvert 5. år for å avdekke mulige innsparinger og forbedringspotensialer. En nytte - kostnad avveining vil for skolen ikke tilsi at dette blir gjort oftere.

3.2.5 Motivasjon og menneskelig adferd

For vanlige bedrifter er budsjettet et viktig ledd i motivasjon av medarbeidere, men på en skole er det vanskelig å måle prestasjoner ved hjelp av budsjett da ingen av de ansatte har noen mulighet til å påvirke inntektene. Det er ingen ansatte til å markedsføre skolen utad, dette har skolen informasjonskontoret til å gjøre. De ansatte blir kun målt opp mot sine egne kostnadsbudsjetter, det blir passet på at ingen overskrider budsjettene. Elevenes tilfredsstillelse og oppnåelse av læringsmål kan ikke måles ved hjelp av regnskap/budsjett, selv om dette kanskje burde vært undersøkt og analysert ved hjelp av undersøkelser da tidligere elever ofte er gode ambassadører for skolen senere i livet. Den største

motivasjonsfaktoren for de ansatte må her være å få være med å påvirke budsjettet. Det er mye lettere for personalet å bestrebe seg å nå et mål som man faktisk har vært med på bestemme selv. Kontrollbarheten på kostnadene – hvilke kostnader som primært er under innflytelse av de budsjettansvarlige bør avdekkes. Det er ikke mye motiverende å bli målt på resultater man ikke har mulighet til å påvirke. En god regel er at ansvar for måloppnåelse kan ikke gis uten tilsvarende myndighet. Menneskelig adferd er av viktighet når en utformer kostnadsregnskapet og kontrollsysterer.

Kontrollsysterer bør eksistere primært for å forbedre den kollektive beslutningsadferd innen en organisasjon. Fordi beslutninger involverer menneskelig adferd, bør fokus være på menneskelige og ikke tekniske aspekter. Ledelsens målsetting for organisasjonen må være klar for alle involverte. Hvilke kontrollsysterer skal man velge? Systemet med største positive differanse mellom nytteverdi og kostnad bør velges. Horngren/Foster (1989) har følgende modell for motivasjon som defineres som et ønske om å yte høy innsats for å nå et fastsatt mål



”Målkongruens eksisterer når personer og grupper streber mot de organisatoriske mål som er fastsatt av ledelsen.” Innsats defineres som streben mot et mål og innbefatter alle bevisste handlinger som inngår i personers adferd. Målkongruens og innsats kan være gjensidig forsterkende aspekter for motivasjon, men det ene kan eksistere uavhengig av det andre. Ved valg av kontrollsysterer bør man ta med i betraktning hvordan systemet man velger er egnet til å motivere. Det er nær forbindelse mellom idéer om motivasjon og regnskapssystem, selv om denne sammenhengen ikke klart fremgår. De involverte må vite hva som *forventes* og hva man blir *målt* mot. Gir regnskapet god nok informasjon til ledelsen til å kunne foreta de nødvendige beslutninger? Det er behov for ulik informasjon for ulike involverte parter, rektor skal ha totaloversikten, men trenger ikke å gå i detalj på hvert eneste bilag og underkonto, mens en lærer trenger kanskje full kontoutskrift hver periode for de enkeltkonti som vedrører han/hun direkte for å kunne ha kontroll på sitt forbruk i forhold til budsjett. Hvordan kontoplanen er satt opp gir et godt bilde av kontroll- og detaljnivået også. Dersom den enkelte ansvarlige selv blir involvert i budsjettprosessen, vil man lettere kunne komme frem til et felles mål som gir større motivasjon til å nå dette målet. Å få tredd et budsjett nedover hodet

uten noen form for involvering og i verste fall uten noen tilbakemelding på utvikling og status underveis, er demotiverende. Regnskapssystemet skal sørge for at de ulike involverte får de rapporter og de analyser som er nødvendig for å styre etter og å avdekke avvik som er en vesentlig del av kontrollarbeidet.

3.2.6 Formaliserte og uformelle kontrollsystemer

Det *formaliserte kontrollsystemet* i organisasjonen inkluderer de eksplisitte regler, prosedyrer, prestasjonsvurderinger og insentivsystemer som styrer ledelsens og de ansattes adferd.

Driftsregnskapet (kostnadsregnskapet) er et av informasjonssystemene i et formalisert kontrollsystem. Andre kontrollsystemer overvåker det interne arbeidsmiljø (HMS-systemer, verneombud, fraværstatistikker etc). Det *uformelle kontrollsystemet* inkluderer mekanismer som ikke er en del av det formaliserte kontrollsystemet. Dette kan være felles verdisyn, lojalitet og gjensidige sterke bånd mellom organisasjonsmedlemmer, og de ulike normer for adferd som leder til forfremmelse. De fleste kontrollsystemer inkluderer både kvalitative og kvantitative komponenter.

På en skole kan man ikke måle prestasjoner ut fra salg, men på hvor flink man er til å holde budsjettene sine. Forfremmelser er det få av da skolen trenger et gitt personale med svært ulik kompetanse hvor lønn er strengt regulert av tariffen. Lønn blir dermed ikke en motivasjonsfaktor som ledelsen benytter seg av da den blir gitt fra statlige lønnsforhandlinger – og dette vet den enkelte om. Før man får på plass et brukbart system, må man kjenne til både de formaliserte og de uformelle kontrollsystemene. Skolen har flere undergrupper med ulik kultur og ulike normer med svært ulike mål som det må tas hensyn til. Individens adferd påvirkes av egne personlige mål, så vel som av de formelle og uformelle kontrollsystemer. Ideelt sett bør systemet utformes slik at ledere og øvrig personell aksepterer delmålsettingene som blir satt, som sine egne personlige mål. På skolen skal det være et delmål for hver enkelt å holde sitt eget kostnadsbudsjett. Dersom dette blir et mål på dyktighet, og de regnskapsmessige tilbakemeldingene er de viktigste informasjonskildene, vil budsjettet være en vital del av kontrollsystemet. På skolen er de fokus på avviksrapportering i forhold til budsjett og er et viktig styringsverktøy for alle. Forutsetningen for avviksrapportering er at informasjonssinnsamlingen gir riktig input til regnskapet og at bokføringen er nøyaktig og gir riktig sammenligningsgrunnlag. Dermed kan regnskapet og budsjettet være til hjelp i beslutningsprosessen.

Formålet med det formaliserte kontrollsystemet som budsjetter og standarder er en del av, er å oppnå større grad av målkongruens og innsats. Derfor bør adferdsmessige og organisatoriske overveielser vies stor oppmerksomhet. Aksept fra ledelse og involverte parter i hele budsjetteringsprosessen er nøkkelen til et vellykket budsjett. Aksept kan oppnås gjennom autoritetsutøvelse eller gjennom samarbeid. Rektor på skolen er i stor grad en autoritær leder som tildeler budsjett uten å konsultere underordnede. Men rektor er tvunget til samarbeid hvor de som berøres av budsjettet blir bedt om innspill på områder som vedrører for eksempel internat- og kjøkkendrift. Individuelle variabler som personlighet har betydning for hvordan man gir et budsjett aksept, noen har stor interesse av å delta i prosessen andre er glade for å slippe.

Budsjettet og budsjettarbeidet fremmer koordinering og kommunikasjon eller avdekker mangel på dette underveis. Ledelsen må forstå og støtte budsjettet og alle sider ved kontrollsystemet med entusiasme, det skal tross alt være et hjelpemiddel og trenger derfor allierte i organisasjonen.

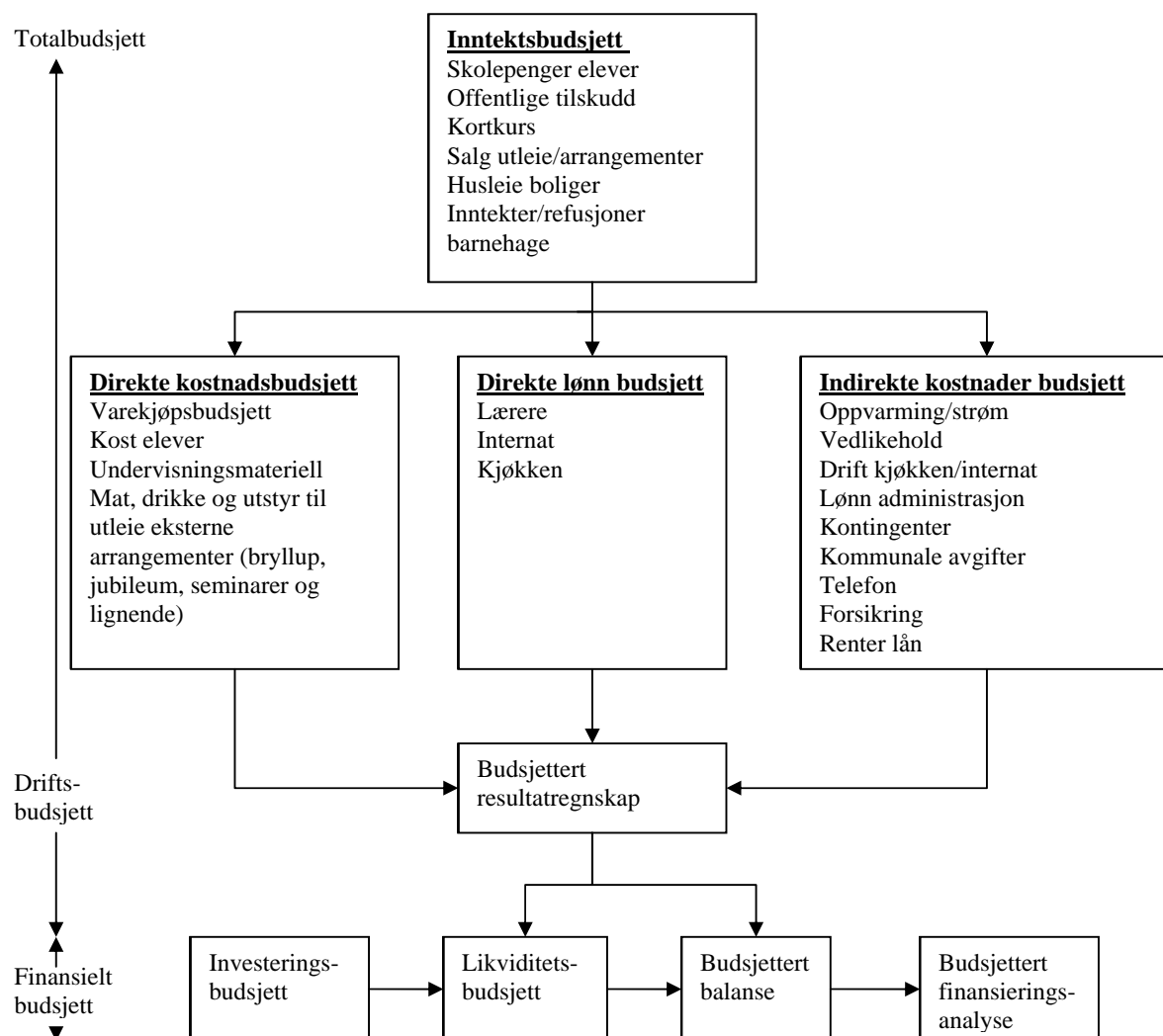
3.2.7 Budsjetteringsprosessen og underbudsjetter

Til skolen er det utarbeidet en rekke ulike budsjetter og tilhørende rapporter

- Sammenligning av virkelig og budsjettert resultat (prestasjonsrapporter) med avviksrapportering verbalt.
- Delbudsjetter for de ulike virksomhetsområder
- Lønnsbudsjett
- Driftsbudsjett for året og fordelt på måneder
- Likviditetsbudsjett totalt for året og fordelt på måneder
- Inntektsbudsjett med vurdering/beregning av fremtidig offentlig støtte.

Det er ikke utarbeidet finansielle budsjett som investerings-/kapitalbudsjett for perioden. Det er heller ikke utarbeidet balansebudsjett, finansieringsanalyse eller noen langsiktige budsjett fordi balansepostene er så få og små og et skoleregnskap har fokus på at inntekter og kostnader skal balansere. Fokus har vært på å lage en modell som kan benyttes som et aktivt styringsverktøy i daglig drift og i planlegging av nærmeste driftsår. Modellen er bygd opp slik at man skal kunne stille ”hva hvis”-spørsmål på alle budsjettnivå og få konsekvensene på bunnlinjen i driftsresultatbudsjettet og status likviditet etter endt budsjetteringsperiode.

Totalbudsjettmodellen (Horngren/Foster, 1989) tilpasset folkehøyskolen kan illustreres som vist under og kan ses på som skolens mest omfattende planleggingsmodell. Det er ikke utarbeidet noe investeringsbudsjett grunnet skolens trange økonomiske situasjon.



Likviditetsbudsjettet beskriver hvordan likviditeten påvirkes av driftsbeslutninger og andre faktorer som for eksempel anskaffelse av nytt utstyr. I modellen er likviditetsbudsjettet linket opp mot driftsbudsjettet og de ulike underbudsjettene. Se eget avsnitt som omhandler likviditetsbudsjettet.

Styret skal forøvrig godkjenne driftsbudsjettet.

3.2.8 Delbudsjettene hentet fra regnearkmodellen

De ulike delbudsjettene laget i regneark som inngår i driftsbudsjettet er hentet inn fra Excel og illustreres nedenfor.

Forutsetningene for modellene er beskrevet under punkt **2.1.2. Periodisering**.

Fargekoder er benyttet for å lette arbeidet med å endre forutsetninger og dets variabler i de ulike modellene. **Lysegult** indikerer at variabelen er hentet fra et annet budsjett og dermed gitt, **grønne** celler skal budsjetteres i den aktuelle modellen. De fleste modellene tar stilling til konsekvenser for både driftsbudsjettet og likviditetsbudsjettet. Detaljnivået i noen av underbudsjettene er høyt, dette for å være sikker på å få med alle faktorer og få budsjettet så riktig som mulig med de gitte forutsetningene. Hadde økonomien vært romsligere for skolen, kunne en del av underbudsjettene vært unngått, her må alt frem for å finne ut hvor mye som er igjen til skoledriften når de faste kostnadene er betalt.

Alle regnearkene er sydd sammen. Regnearkene for driftsbudsjettet totalt og likviditetsbudsjettet med og uten formelvisning, vises i vedlegg 11 og 12.

KONTINGENT INFORMASJONSKONTORET

1997

	Totalt	Jan	Febr	Mars	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Des	jan.98	Sum
Totalt budsjett	75 000	0	0	3 750	3 750	3 750	3 750	3 750	33 750	15 000	0	0	7 500		75 000
Fordeling på året likviditetsmessig	100,0 %	0,0 %	0,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	45,0 %	20,0 %	0,0 %	0,0 %	10,0 %		100 %

Tall legges i grønne celler

Tall hentes fra andre budsjett merket med lysegult

Kontingenten til informasjonskontoret blir jevnt fordelt i driftsbudsjettet, men man må vurdere hvor ofte kontingenten blir fakturert og forfaller, dette har rektor oversikt over. I denne modellen tar man stilling til beløpet total størrelse for året og hvordan kostnaden bør fordeles utover året for å få et riktig sammenligningsgrunnlag mot regnskapet.

TELEFONBUDSJETT

1997

	Totalt	Jan	Febr	Mars	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Des	jan.98	Sum
Totalt budsjett	55 000	0	0	11 000	0	2 750	11 000	2 750	2 750	11 000	11 000	2 750	0		55 000
Fordeling på året likviditetsmessig	100,0 %	0,0 %	0,0 %	20,0 %	0,0 %	5,0 %	20,0 %	5,0 %	5,0 %	20,0 %	20,0 %	5,0 %	0,0 %		

Tall legges i grønne celler

Tall hentes fra andre budsjett merket med lysegult

Telefonbudsjettet fordeler seg jevnt i løpet av året i driftsbudsjettet, men forfaller til betaling på ulike tidspunkt. Fastavgiften blir ofte fakturert pr kvartal. I driftsbudsjettet blir telefonkostnaden fordelt likt på årets 12 måneder.

Forsikringen forfaller til betaling en gang i året, og kostnaden fordeles jevnt over hele året. Beløpets størrelse krever periodisering over årets 11 første måneder og på tvers av år, andel

forsikring for januar neste år må i regnskapet ved årets slutt føres som en forskuddsbetalt kostnad og kostnadsføres januar neste år igjen.

BUDSJETTBEREGNINGER FORSIKRING1997

			Totalt	Jan	Febr	Mars	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Des	jan.98	Sum
7510 Forsikring Skoleanlegg	Per. pr.mnd.	Budsjett	12	53 500	4 458	4 458	4 458	4 458	4 458	4 458	4 458	4 458	4 458	4 458	4 458		53 500
		Betalingsforfall	1		53 500												53 500
7520 Forsikring boliger	Per. pr.mnd.	Budsjett	12	12 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
		Betalingsforfall	1										12 000				12 000
5450 Yrkeskadeforsikring		Budsjett		17 000	14 500	2 500											17 000
		Betalingsforfall	1		14 500	2 500											17 000

Tall legges i grønne celler

Tall hentes fra andre budsjett merket med lysegult

Skolen har tre lån hvorav bare det ene er av vesentlig betydning (refinansiering av de minste lånene anbefales ikke da de disse har svært gunstige betingelser).

Lånet er et serielån med pant i bygningsmassen, rentekostnaden skal videre i driftsregnskap, både rente og avdrag skal overføres likviditetsbudsjettet .

Renten på lånet er den største variabelen fremover i et urolig rentemarked. Skolen kan ved dårlig likviditet be om avdragsfrihet og bare betale renter over en periode.

Da legger man bare inn 0 i avdragsfeltet i modellen eller overstyrer de månedene det gjelder.

BUDSJETT LÅN 1997

LÅN SPAREBANK	84.24400	Gjeldsbrevlån	1996		Totalt	1997											
			November	Desember		Jan	Febr	Mars	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Des
Nominell rentesats	5,55%		Renter	35 143	35 032	70 175											
Innfrielsesdato	30.05.2023		Omk.	50	50	100											
Saldo pr.	30.10.1996	kr 7 598 380		7 574 660	7 550 740												
Ant. terminer	12		Avdrag	23 820	23 820	47 640											
Omkostninger pr. termin	kr 50																
Saldo			Totalt	7 526 920	7 503 100	7 479 280	7 455 460	7 431 640	7 407 820	7 384 000	7 360 180	7 336 360	7 312 540	7 288 720	7 264 900	7 241 080	
Avdrag	23 820	285 840		23 820	23 820	23 820	23 820	23 820	23 820	23 820	23 820	23 820	23 820	23 820	23 820	23 820	285 840
Renter				34 922	34 812	34 702	34 592	34 482	34 371	34 261	34 151	34 041	33 931	33 820	33 710		411 795
Omkostninger		600		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Totalt avdrag, renter og omkostninger				58 792	58 682	58 572	58 462	58 352	58 241	58 131	58 021	57 911	57 801	57 690	57 580		0 698 235

Tall legges i grønne celler

Tall hentes fra andre budsjett merket med lysegult

Kjøkkensjefen har en utfordring å budsjettere den største variable kostnaden ved skolen, matvarebudsjettet. Det blir anslått et beløp pr dag pr elev, her blir det altså tre usikre størrelser, hvor mange elever blir det totalt, hvor mye koster det å fø en gjennomsnittlig elev pr dag og nøyaktig hvor mange dager er elevene på skolen hvert semester?

I tillegg må det kjøpes inn inventar og utstyr til kjøkken og spisesal.

BUDSJETT MATVARER

1997

Antall elever – hentes fra inntekts-
budsjettet hvor antall elever estimeres

70

Budsjett pr. elev pr. dag

kr. 33

Total budsjett pr. dag

kr. 2 310

Budsjettperiode

Ant. dager 30

Totalt kr. 69 300

Budsjett pr år pr elev

8 910

	Antall mnd.	9	Totalt	Kr	
Skoledrift				.	623 700
Åpen skole/familiedag/juleavslutning				.	8 000
Elevstevne				.	20 000
Budsjett matvarer skoledrift				Kr	651 700
Antatt gjennomsnittlig sommar drift				Kr	150 000
Totalt budsjett matvarer				Kr	801 700
Budsjettering utstyr og inventar kjøkken				Kr	20 000
Budsjettet oppsatt av kjøkkensjefen				.	

BUDSJETT INVENTAR/UTSTYR INTERNAT

1997

Rengjøringsmidler	Kr	65 000
Inventar/utstyr internat	Kr	40 000
Duker til peisestue	Kr	3 000
Duker til matsal	Kr	3 000
Matte til inngang foredragssal	Kr	1 500
Bone/Slipemaskin	Kr	8 000
Budsjett utstyr internat	Kr	55 500

Total budsjett	120 500
----------------	---------

Tall legges i grønne celler

Tall hentes fra andre budsjett merket med lysegult

I budsjettet for lys og varme må man ta stilling til de ulike prisfaktorene som strøm påvirkes av og antall kilowatt-timer strøm man regner med å forbruke i de ulike månedene. Forbruket baserer seg på tidligere måleravlesninger, skolen bruker betydelig mer penger på oppvarming i vinterhalvåret. Skolen veksler mellom å benytte oljefyring og elektrisitet til oppvarming alt ettersom hvilken energikilde som er rimeligst pr kwh. Her må noen ta ansvaret for å følge med på markedsprisene på strøm og olje og forsøke å forhandle fram gode avtaler.

BUDSJETT LYS OG VARME 1997

Tall legges i grønne celler

Tall hentet fra andre budsjett er merket med lysegult

Følgende budsjett utarbeides her:

Olje - oppvarming

Strøm skole

Strøm boliger

Kommentarer vedlikehold/investeringer 2006

Bokføringsbilag

Budsjett Oljekjøp - oppvarming 1997

	inkl. mva.			Forfall	Periodiseres pr. mnd.
	Forbruk i		Pris pr. liter		
	liter	Innkjøp		Faktura	
Januar	6000	12000	2,50	30 000	15 000
Februar	6000		2,50	0	15 000
Mars	5000	12000	2,50	30 000	12 500
April	4000		2,50	0	10 000
Mai	4000		2,50	0	10 000
Juni	2000		2,50	0	5 000
Juli	2000	12000	2,50	30 000	5 000
August	2000		2,50	0	5 000
September	4000		2,50	0	10 000
Oktober	6000	12000	2,50	30 000	15 000
November	6000		2,50	0	15 000
Desember	6000	5000	2,50	12 500	15 000
				132	
	53000	53000		500	132 500

Olje til rektorbolig føres på driftskostnader boliger

BUDSJETTERING STRØMFORBRUK SKOLE

Baseres på faktiske tall fra 1995 og 1996

BUDSJETT 1997

Målnr.	00611081		Strøm skoleanlegg							Sum	Mva	Sum inkl.mva.			
	Forbruk i kWh		Fastkraft energi	Produksjonsavgift	Fastleidd overf.	Enerleidd overf.	Elavgift	Motorab.							
Januar	98 000	0,3000	19 800,00	0,0155	1 023,00	500	42,47	0,1330	8 778,00	0,0530	3 498,00	17,22	33 158,69	7 626,50	40 785,19
Februar	60 557	0,3000	18 167,10	0,0155	938,63	500	38,36	0,1330	8 054,08	0,0530	3 209,52	16,11	30 423,80	6 997,47	37 421,28
Mars	54 374	0,3000	16 312,20	0,0155	842,80	500	42,47	0,1330	7 231,74	0,0530	2 881,82	17,22	27 328,25	6 285,50	33 613,75
April	41 928	0,3000	12 578,40	0,0155	649,88	500	41,10	0,1330	5 576,42	0,0530	2 222,18	16,67	21 084,65	4 849,47	25 934,13
Mai	32 479	0,3000	9 743,70	0,0155	503,42	500	42,47	0,1330	4 319,71	0,0530	1 721,39	17,22	16 347,91	3 760,02	20 107,92
Juni	21 630	0,3000	6 489,00	0,0155	335,27	500	41,10	0,1330	2 876,79	0,0530	1 146,39	16,11	10 904,65	2 508,07	13 412,72
Juli	14 652	0,3000	4 395,60	0,0155	227,11	500	42,47	0,1330	1 948,72	0,0530	776,56	16,67	7 407,11	1 703,64	9 110,75
August	18 436	0,3000	5 530,80	0,0155	285,76	500	42,47	0,1330	2 451,99	0,0530	977,11	16,67	9 304,79	2 140,10	11 444,89
September	28 356	0,3000	8 506,80	0,0155	439,52	500	41,10	0,1330	3 771,35	0,0530	1 502,87	16,67	14 278,30	3 284,01	17 562,30
Oktober	36 000	0,3000	10 800,00	0,0155	558,00	500	42,47	0,1330	4 788,00	0,0530	1 908,00	16,67	18 113,13	4 166,02	22 279,15
November	53 000	0,3000	15 900,00	0,0155	821,50	500	41,10	0,1330	7 049,00	0,0530	2 809,00	16,11	26 636,71	6 126,44	32 763,15
Desember	60 000	0,3000	18 000,00	0,0155	930,00	500	42,47	0,1330	7 980,00	0,0530	3 180,00	16,67	30 149,13	6 934,30	37 083,43
Totalt	487 412		146 223,60		7 554,89	500,00			64 825,80		25 832,84	200,00	245 137,12	56 381,54	301 518,66

Fastkraft energiprisen pr kWh på 30,00 øre, gjelder i perioden 1.1.96 til 31.10.97.

Enerleidd overføringsprisen pr kWh 13,39 øre er gjenstand for politiske vedtak og markedet, det samme gjelder Fastleidd overføringen på kr. 500 for året.

Budsjettet forutsetter samme strømforbruk i kWh som i 1996 og for de 2 siste månedene som i 1995.

BUDSJETT 1997

Målnr.	00611082		Strøm elektrokjele							Sum	Mva	Sum inkl.mva.	
	Forbruk i kWh		Månedsmiddelløns	Påslag	Fastleidd overf.	Enerleidd overf.	Elavgift						
Januar	10 000	0,3000	3 000,00	0,0100	100,00	4000	339,73	0,1330	1 330,00	0,00	4 769,73	1 097,04	5 866,76
Februar	10 000	0,3000	3 000,00	0,0100	100,00	4000	306,85	0,1330	1 330,00	0,00	4 736,85	1 089,48	5 826,32
Mars	10 000	0,3000	3 000,00	0,0100	100,00	4000	339,73	0,1330	1 330,00	0,00	4 769,73	1 097,04	5 866,76
April	10 000	0,3000	3 000,00	0,0100	100,00	4000	328,77	0,1330	1 330,00	0,00	4 758,77	1 094,52	5 853,28
Mai	10 000	0,3000	3 000,00	0,0100	100,00	4000	339,73	0,1330	1 330,00	0,00	4 769,73	1 097,04	5 866,76
Juni	10 000	0,3000	3 000,00	0,0100	100,00	4000	328,77	0,1330	1 330,00	0,00	4 758,77	1 094,52	5 853,28
Juli	10 000	0,3000	3 000,00	0,0100	100,00	4000	339,73	0,1330	1 330,00	0,00	4 769,73	1 097,04	5 866,76
August	10 000	0,3000	3 000,00	0,0100	100,00	4000	339,73	0,1330	1 330,00	0,00	4 769,73	1 097,04	5 866,76
September	10 000	0,3000	3 000,00	0,0100	100,00	4000	328,77	0,1330	1 330,00	0,00	4 758,77	1 094,52	5 853,28
Oktober	10 000	0,3000	3 000,00	0,0100	100,00	4000	339,73	0,1330	1 330,00	0,00	4 769,73	1 097,04	5 866,76
November	10 000	0,3000	3 000,00	0,0100	100,00	4000	328,77	0,1330	1 330,00	0,00	4 758,77	1 094,52	5 853,28
Desember	10 000	0,3000	3 000,00	0,0100	100,00	4000	339,73	0,1330	1 330,00	0,00	4 769,73	1 097,04	5 866,76
Totalt	120 000		36 000,00		1 200,00	4 000,00			15 960,00	0,00	57 160,00	13 146,80	70 306,80

Skolen dekker strøm til tre av boligene, følgende modell for strøm og andre kostnader boliger er utarbeidet (ikke vedlikehold):

Konto	BUDSJETT 1997				BUDSJETT 1997			
	Målnr.	00170142	Strøm Leilighet Vest		Målnr.	00111375	Strøm bolig	
	6 terminer	Faktura	Forfall		6 terminer	Faktura	Forfall	
	Januar		kr 480		Januar		kr 110	
	Februar	480		Termin 4	Februar	110		
	Mars		kr 480		Mars		kr 110	
	April	480		Termin 5	April	110		
	Mai		kr 480		Mai		kr 110	
	Juni	480		Termin 6	Juni	110		
	Juli		kr 480		Juli		kr 110	
	August	480		Avregning T1	August	500		
	September		kr 480		September		kr 500	
	Oktober	800		Termin 2	Oktober	500		
	November		kr 800		November		kr 500	
	Desember	800		Termin 3	Desember	500		
6140	Totalt	3 520	kr 3 200	6140	Totalt	1 830	kr 1 440	

Ved årets slutt må man overføre en del av kostnaden til lys og varme over på boliger, dette har ingen kostnadmessig effekt for regnskapet totalt, men har betydning for vurderingen av drift av skole og boliger isolert. Eksempel på bilag benyttet i regnskapet koblet opp mot budsjett for strøm/olje:

Bilag	Periode		31.12.1996
			13
FOLKEHØGSKOLE			
<u>Overføring av strøm boliger fra skolens elektrisitetskonto til konto for andre kostnader vedr. boliger</u>			
<u>Rektorbolig</u>			
Termin 3-6	2 750,00	kr 11 000,00	(3 termin gjelder 1995)
Avregning T1	3 735,50	kr 3 735,50	
Termin 2-3	3 500,00	kr 7 000,00	
Strøm bokført	1996	kr 21 735,50	
<u>Leilighet Vest</u>			
Termin 3-6	320	kr 1 280,00	(3 termin gjelder 1995)
Avregning T1	952	kr 952,00	
Termin 2-3	480	kr 960,00	
Strøm bokført	1996	kr 3 192,00	
<u>Bolig</u>			
Termin 3-6	100	kr 400,00	(3 termin gjelder 1995)
Avregning T1	118	kr 118,00	
Termin 2-3	110	kr 220,00	
Strøm bokført	1996	kr 738,00	
Krediteres konto	6050	kr	25 665,50
Debiteres konto	6140		

Budsjett for kommunale avgifter for hele bygningsmassen

I denne modellen skal alle kommunale avgifter budsjetteres og man bestemmer fordelingen av de ulike kostnadene på de ulike periodene. Det viktigste prinsippet for periodisering er her å velge samme profil på regnskapsføringen som budsjettet legger opp til. Fordelingen av de minste budsjettpostene på måneder er gjort fordi de kommer i en samleregning fra kommunen som ofte blir bokført på samme konto i en sum.

BEREGNINGER FOR BUDSJETTARBEIDET - 1997

Kommunale avgifter

Konto			Totalt	Jan	Febr	Mars	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Des	jan.98	Sum	
6060	Komm.avg.skole																	
	Komm.gebyr (vann, feiing) Per. pr. mnd.	Budsjett	12	75 000	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250	6 250		75 000	
	Ring kommunen for eksakt beløp	Bet. forfall	4	75 000	18 750	18 750	18 750						18 750	18 750			75 000	
	Containerleie BIR Fakt. pr. mnd.	Budsjett	12	16 000	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	16 000	
		Bet. forfall	12	16 000	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	16 000	
	Papp/papir henting	Budsjett	12	2 220	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185		2 220	
		Bet. forfall	12	2 220	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185		2 220	
	Diverse avgifter	Budsjett	12	1 000	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83		1 000	
		Bet. forfall	12	1 000	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83		1 000	
	Festeavgift skole	Budsjett	2	100	50						50						100	
		Bet. forfall	2	100		50						50					100	
	Vareheis, kontrollavgift	Budsjett	1	850		850											850	
		Bet. forfall	1	850			850										850	
	Tømming av septikk - tømmes 4 x pr år	Budsjett	4	33 000		8 250			8 250			8 250			8 250		33 000	
	2 avskillere bet for m3	Bet. forfall	4	33 000			8 250		8 250				8 250		8 250	8 250	24 750	
	Budsjett komm.avgifter			128 170	7 852	7 902	16 952	7 852	7 852	16 102	7 852	7 902	16 102	7 852	7 852	16 102	0	
	Likviditetsbudsjett komm.avg.			128 170	1 602	20 352	1 652	29 452	1 602	1 602	9 852	20 352	1 652	28 602	1 602	1 602	8 250	119 920
6061	Komm.avg. naust																	
		Budsjett	2	4 000	2 000						2 000						4 000	
		Bet. forfall	2	4 000		2 000						2 000					4 000	
	Budsjett komm.avgifter			4 000	0	2 000	0	0	0	0	2 000	0	0	0	0	0	4 000	
	Likviditetsbudsjett komm.avg.			4 000	0	2 000	0	0	0	0	2 000	0	0	0	0	0	4 000	
6130	Komm.avg. Boliger																	
	Komm.gebyr (vann, feiing) Per. pr. mnd.	Budsjett	12	15 000	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250		15 000	
		Bet. forfall	4	15 000	3 750		3 750				3 750		3 750				15 000	
	Festeavgift boliger	Budsjett	2	250	125						125						250	
		Bet. forfall	2	250		125						125					250	
	Feiing	Budsjett	1	1 100		1 100											1 100	
		Bet. forfall	1	1 100			1 100										1 100	
	Septikk - Tømmes 2. hvert år			kr. 10 000													0	
	6 avskillere - neste tømming 1998	August															0	
	Budsjett komm.avgifter			16 350	1 250	1 375	2 350	1 250	1 250	1 250	1 375	1 250	1 250	1 250	1 250	0	16 350	
	Likviditetsbudsjett komm.avg.			16 350	0	3 750	125	4 850	0	0	3 750	125	3 750	0	0	0	16 350	

Tall legges i grønne celler

Skolen leier ut en del av lokalene til en barnehage som kjøper mat, strøm og vasketjenester direkte fra skolen. Det er ikke beregnet noe fortjeneste på viderefakturering av mat, strøm og renholdstjenester, det viktigste er at man får avdekket hva de ulike postene faktisk består i og det blir dermed et spørsmål om hvordan man skal fastsette prisen for de ulike varene og tjenestene for å være sikker på å få dekket inn de ulike kostnaden. Det er vanskelig å vurdere hvor stor del av de indirekte kostnadene barnehagen skal dekke. Prinsippet er viderefakturering til selvkost.

BUDSJETTERING AV STRØM FOR 1997 BARNEHAGEN

	Totalt	Jan	Febr	Mars	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov
Forbruk i kWh	29560	4630	3950	2970	1770	1590	990	160	530	970	3000	4500
Pris pr. kWh		0,6168	0,6168	0,6168	0,6168	0,6168	0,6168	0,6168	0,6168	0,6168	0,6168	0,6168
Strømkostnad pr. mnd.	18300	2860	2440	1840	1100	990	620	100	330	600	1860	2780

des.96
4500
2776

Fastkraft energi:	0,3000
Produksjonsavgift:	0,0155
Energiledd overføring:	0,1330
Elektrisitetsavgift:	0,0530
	kr. 0,5015
Mva. 23 %	<u>0,1153</u>
Pris pr Kwh	kr. <u>0,6168</u>

BUDSJETT FOR VASK AV BARNEHAGEN 1997

	Antall dager	Timepris	Totalpris	Nedvask	Vaskemidler	Totalsum pr. mnd.
Januar	22	112,31	2 471			2 471
Februar	20	112,31	2 247			2 247
Mars	18	112,31	2 022			2 022
April	22	112,31	3 721		1 250	4 971
Mai	19	115,75	2 200			2 200
Juni	20	115,75	2 315	2 000		4 315
Juli	4	115,75	463			463
August	21	115,75	2 431			2 431
September	22	115,75	2 547			-121 2 427
Oktober	23	115,75	2 663			-121 2 543
November	20	115,75	3 565		1 250	-121 4 695
Desember	15	115,75	1 737			-121 1 617
Sum	226		28 382	2 000	2 500	32 400
Planleggingsdager	5	114,03	570			
Dager med vask	221		27 812			
BUDSJETTERT VASK FOR 1997			32 400			

des.06

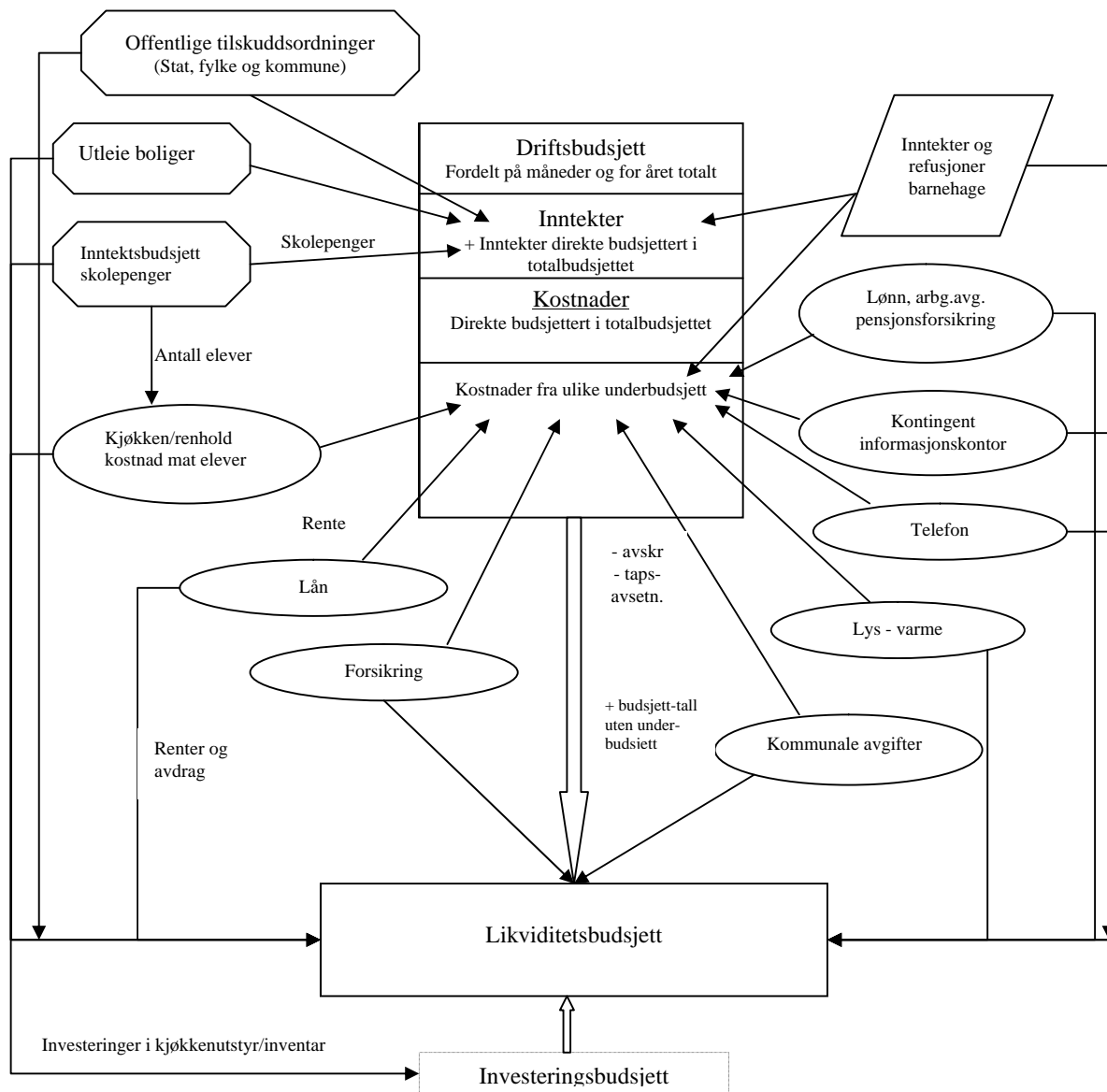
-482

1 737

3.2.9 Sammenheng mellom de ulike budsjettene

Et kart eller en oversikt over budsjetteringsmodellen i Excel er utarbeidet under. De ulike boksene viser de ulike underbudsjettene som sys inn i driftsbudsjettet og likviditetsbudsjettet. Mange poster budsjetteres direkte i driftsbudsjettet og fordelinger på de ulike periodene må bestemmes.

Budsjettkart – sammenhenger mellom de ulike modellene som er laget



Likviditetsbudsjettet består stort sett av poster dratt sammen fra driftsbudsjettet og de ulike underbudsjettene. Det må i tillegg tas stilling til hvor mange elever som er over og under 18 år fordi de yngste mottar støtte fra lånekassen pr mnd, og betaler derfor skolepenger

månedlig. Egenandelen på material- og linjepenger samt skoleturer må vurderes, dette påvirker ikke resultatet, bare forskyvninger i likviditeten. Kostnader ført i desember som forfaller til betaling i januar må tas med, dette kan være strøm, olje, telefon og lignende. I tillegg må man ta hensyn til opptjent, skyldige feriepenger ved årets slutt som normalt utbetales i juni og arbeidsgiveravgift for 6. termin foregående år som forfaller til betaling i januar. De to minste lånene samt noen fordelinger av utbetalinger på perioder hvor bare totalbeløpet hentes fra driftsbudsjettet, må fylles ut manuelt.

Dokumentasjon for at modellene virker er vedlagt i form av utskrifter av formlene i driftsregnskapet og likviditetsbudsjettet samt regnskapsrapporteringsmodellen (vedlegg 9-11-12-13).

Driftsbudsjettet er så omfattende at det er tatt med som et eget vedlegg (vedlegg 11).

3.3 Lønnsbudsjettering

Lønnstabeller over statens lønnsregulativ, samt oversikt over timelønnsatser for vikartimer i folkehøgskolen er laget i eget regneark. Ved hvert lønnsoppgjør må tabellen oppdateres. Et annet regneark vil da automatisk plukke opp riktig månedslønn/årslønn/timelønn for de ansatte så lenge man fyller inn riktig lønnstrinn og stillingsprosent. Beregning av lønnsansiennitet bør skje i samarbeid med rektor, lønsmottaker og kontor. For lærere kan man sende vedkommendes papirer til fylket for utregning og oversikt over godkjent tittel og lønnsansiennitet. Statens Personhåndbok gir opplysninger som er av betydning for hvilke lønnsrammer og lønnstrinn de forskjellige lærerstillinger, administrative og gjennomgående stillinger skal inn under. Lærere skal også ha et tilsynstillegg. Rektor har et B-tillegg og et administrasjons/utleietillegg, det sistnevnte skal ikke inngå i feriepengegrunnlaget. Regnearket «Lønnsbudsjett 97» er et grovt budsjettoverslag for lønnskostnadene for skolen. Lønnskostnaden for de ansatte på kjøkken og innenfor renhold er størst om sommeren pga. sommerdriften. For de fastlønte dagarbeidere må det budsjetteres for noe overtid i tillegg til det vanlige lønnstrinnet.

Komplett lønnsbudsjetteringsmodell er medtatt som eget vedlegg (vedlegg 13).

Lønnsbudsjett

Navn	Årslønn	Jan.	Mai	Jun	Des	Sum
Rektor	322 907	26 909	27 447		27 447	299 765
Inspektør	261 100	21 758	22 194		22 194	242 388
Lærer 1	270 000	22 500	22 950		22 950	250 650
Lærer 2	265 000	22 083	22 525		22 525	246 008
Lærer 3	265 000	22 083	22 525		22 525	246 008
Lærer 4	260 000	21 667	22 100		22 100	241 367
Lærer 5	275 000	22 917	23 375		23 375	255 292
Lærer 6	245 000	20 417	20 825		20 825	227 442
Lærer 7	240 000	20 000	20 400		20 400	222 800
Lærer 8	250 000	20 833	21 250		21 250	232 083
Lærer 9		-	-		-	-
Lærer 10		-	-		-	-
Lærer 11		-	-		-	-
Vikar 1 Undervisning		-	-		-	-
Vikar Undervisning		-	-		-	-
Honorar Elder Hostel	35 000					35 000
Honorar grupper	2 500	2 500				2 500
Honorar foredragsholder	7 000			500	1 000	7 000
Honorar Styret		-	-		-	-
Navn 20		-	-		-	-
Vikarer ikke pedagogisk pers		-	-		-	-
Navn 22		-	-		-	-
Lønn vaktmester	188 000	15 667	15 980		15 980	174 527
Lønn vaktmesterassistent	150 000	12 500	12 750		12 750	139 250
Lønn økonomileder	190 000	15 833	16 150		16 150	176 383
Lønn kontorsekretær	75 000	6 250	6 375		6 375	69 625
Lønn internatleder	188 000	15 667	15 980		15 980	174 527
Lønn kjøkkensjef	175 000	14 583	14 875		14 875	162 458
Timelønn kjøkkenassistenter	250 000	18 817	8 725	35 700	12 925	242 542
Lønn kjøkkenassistent 2		-	-		-	-
Timelønn renholder	122 000	11 400	8 300	10 400	8 400	122 000
Lønn renholder 2		-	-		-	-
Lønn arbeid for trygd	34 000	12 700				34 000
Lønn sommerhjelp	46 000			15 100		46 000
Lønn kortkurs	32 000		6 800	10 000	800	32 000
Samlingsstyrer bibliotek	2 300			1 150	1 150	2 300
Samlingsstyrer AV-utstyr	2 300			1 150	1 150	2 300
overtid	-					-
						-
						-
						-
						-
Lønn	4 153 107	347 084	331 526	74 000	333 126	3 886 215
Feriepenger	10,20 %	35 403	33 816	7 548	33 979	396 394
Pensjon	6,2 %	21 192	20 389	4 379	20 284	235 983
Arbeidsgiveravgift	14,1 %	51 927	49 620	11 051	49 831	581 230
Arbeidsgiveravgift feriepenger		4 992	4 768	1 064	4 791	55 892
		460 597	440 118	98 042	442 010	5 155 713
Lønnsøkning 1.mai	2,0 %		0			

3.4 Likviditetsbudsjett

3.4.1 Likviditetsbudsjett-teori

Hensikten med å utarbeide et likviditetsbudsjett er (Boye, 1991):

- a) Påse at de øvrige budsjetter er realistiske sett i relasjon til bedriftens likviditetsmessige stilling.
- b) Sikre at kapitalanskaffelsen blir så gunstig som mulig. Gjennom likviditetsbudsjetteringen får man på et tidlig tidspunkt oversikt over udekkede kapitalbehov. Likviditetsbudsjetteringen muliggjør derved grundig planlegging av kapitalanskaffelsestiltak.
- c) Sikre at ledige midler blir plassert så gunstig som mulig. Pga. redusert usikkerhet mht. den fremtidige likviditetsutviklingen vil man kunne minske likviditetsreserven, man får bedre oversikt over hvor lenge ledig kapital kan plasseres og kan dermed oppnå høyere avkastning.

Likviditetsbudsjettet er normalt underordnet de øvrige budsjettene, men blir overordnet i perioder med dårlig likviditet. Budsjetteringsmetoden som er benyttet er budsjettering ved hjelp av strømningsanalyseteknikken. Når man nytter strømningsanalyseteknikken, bygger likviditetsberegningene på resultat- og balansebudsjettet. Man finner likviditetsoverskuddet ved å korrigere for kostnadsposter som ikke medfører utbetalinger (avskrivninger) og trekker inn poster som ikke er med i resultatberegningen men påvirker likviditeten. *Man må merke seg i den forbindelse at reduksjon av aktivaposter og økning av gjeldsposter frigjør/tilfører bedriften likvider, mens motsatte endringer har negativ effekt på likviditeten.*

Vi har tatt utgangspunkt i følgende *likviditetsmodell* utarbeidet av Boye (1991):

	Omsetning/skolepenger	S
-	Variable kostnader	- VK
-	Diverse kostnader	- FK
-	Avskrivninger	- AV
-	Renter	- R
=	Resultat	
-	Skatt (I/A)	- SK
=	Resultat etter skatt	
+	Avskrivninger	+ AV
=	Selvfinansiering	
+	Ny egenkapitaltilførsel (I/A)	
-	Avdrag (=endring rentebærende gjeld)	- AD
=	Langsiktig kapitaltilførsel	
-	Anleggsinvesteringer (Ikke budsjettert)	- AI
=	Økning i arbeidskapitalen	
-	Økning omsetningsavhengige omløpsmidler (I/A)	- ΔOM
+	Økning omsetningsavhengig kortsiktig gjeld (I/A)	+ ΔKG
=	Endring i likviditetsreserven	ΔLR

I en vanlig bedrift vil rentekostnaden i resultatbudsjettet først kunne beregnes når likviditetsutviklingen er kartlagt og dermed behovet for lån. Tilnærmet kan da rentekostnaden beregnes ved at vi multipliserer gjennomsnittet av rentebærende gjeld ved periodens (årets) begynnelse (RG) og slutt (RG – AD) med rentesatsen (r). Ved hjelp av symboler kan da likviditetsmodellen uttrykkes slik:

$$S - VK - FK - (RG + RG - AD)/2 * r - SK + NE - AD - AI - \Delta OM + \Delta KG = \Delta LR$$

Skolen er ikke i skatteposisjon og har heller ikke lagerbeholdninger som binder opp kapital å ta hensyn til. Aktiv likviditetsstyring for å minimere rentekostnaden krever at man til enhver tid har minst mulig lån å beregne rente av. Planlagte anleggsinvesteringer krever ett gitt kapitalbehov på et gitt tidspunkt, trenger man å ta opp mer lån og evt hvor mye? Oppstår uventede likviditetsunderskudd, må det hentes inn mer kapital ved forlengelse av leverandørkreditten (ofte dyrt), overtrekking av kassekreditten (husk samtykke fra banken), forsert innkreving av kundefordringer eller opptak av kortsiktige lån. På samme måte kan uventede likviditetsoverskudd nyttes til nedbetaling av kassekreditten eller lån, plasseres kortsiktig i høyrenteinnskudd i bank, innlån i finansieringsselskap, markedslån eller kjøp av sertifikater og obligasjoner. Uventede likviditetsoverskudd kan også benyttes til å fremskynde planlagte investeringer.

Når likviditetsbudsjetter er utarbeidet, kan resultatbudsjettet gjøres ferdig – rentekostnaden som ikke er inkludert i kostnadsbudsjettene kommer nå på plass. Resultatbudsjettet (driftsbudsjett) bygger på inntekts- og kostnadsbudsjettene og bygges opp på samme måte som resultatregnskapet. Dette gjør det enklere å foreta avviksanalyser av de ulike budsjettpostene i ettertid.

Resultat- og balansebudsjettene nyttes til å analysere drifts- og kapitalforholdene. Med utgangspunkt i disse budsjettene analyseres mao rentabilitet, finansiering, likviditet, soliditet og ulike bidragsanalyser kan gjennomføres. Ulike nøkkeltallsanalyser er omtalt i kapittel 2.3.5.

Modellen gir følgende bergning av maks avdrag som kan betales ned på lån eller kassekreditt ved å sette endring i likviditetsreserven til 0 ($\Delta LR = 0$):

$$AD(1 - \frac{1}{2} r) = S - VK - FK - RG * r - SK + NE - AI - \Delta OM + \Delta KG = \Delta LR$$

$$AD = (DB - FK - RG * r - SK + NE - AI - \Delta OM + \Delta KG) / 1 - \frac{1}{2} r$$

Ved å legge tallene fra vår budsjettmodell inn i formelen vil svaret si at man skal kunne betale kr 390.000 i avdrag mot lånets nedbetalingsplan på ca 295.000. Skolen har stor overskuddslikviditet første kvartal som kan plasseres alternativt for å få redusert rentekostnadene.

Skolen har ikke lagerbeholdning av noen betydning og trenger dermed ikke ta hensyn til kapitalbinding i lagervarer.

3.4.2 Oppfølging av likviditetsbudsjettet

Oppfølging av likviditetsbudsjettet avhenger i stor grad av oppfølgingen av de øvrige budsjetter. Da likviditetsbudsjettet i stor grad bygger på de andre budsjettene, vil de avvik som oppstår mellom planer og planrealisasjon i de øvrige budsjettene ofte gå igjen i likviditetsbudsjettet. Ofte signaliseres avvikene tidligere ved oppfølgingen av de øvrige budsjettene, fordi betalingene skjer senere enn de transaksjoner de er knyttet til. Man bør ha fokus på kontroll av inntekts- og driftsbudsjettene og la likviditetsbudsjettet avdekke at betalingsfristene mv overholdes.

3.4.3 Utarbeidelse av forutsetninger og likviditetsbudsjett

På grunn av periodiseringer er det store forskyvninger mellom inntekter/kostnader og innbetaling/utbetaling. Et likviditetsbudsjett skal fange opp og gi signaler om forventet likviditetssituasjon.

Det er utarbeidet en modell i Excel, som kan nyttes til likviditetsbudsjettering.

Forutsetningene i modellen er at:

- Elevene betaler skolepengene i begynnelsen av hvert semester (se likviditetsbudsjett).
- Elever under 19 år (for 1996/97 elever født i 1978 eller senere) betaler per måned gjennom hele semesteret
- Statstilskuddet blir utbetalt 4 ganger årlig og utbetales i første måned i kvartalet
- Kommunetilskuddet blir utbetalt i en engangssum, antatt utbetalt i juli.
- Fylkestilskudd blir utbetalt to ganger i året. I 1996 ble tilskuddet utbetalt i mars og september
- Husleie for lærerboliger blir trukket i lønn den 12. hver måned. Eksterne leietaker forskuddsbetaler husleien den første i hver måned.
- Diverse andre inntekter vil fordele seg likt i skoleåret
- Barnehagen betaler strøm og vask en gang i måneden, og kostpenger samt regnskapshonorar to ganger i året; mars og oktober
- Innbetalinger fra sommerdrift/ekstern utleie kommer i perioden mai til september (14-35 dager etter arrangement)
- Lønn utbetales den 12. hver måned
- Utbetalinger til Statens Pensjonskasse skal skje månedlig
- Arbeidsgiveravgift forfaller den 15. annenhver måned, første termin 15.3..
- Kreditorer betales i måneden etter kjøpet, budsjettet forbruk fordeles på antall måneder
- Renter på lån på bygninger i Sparebanken betales 1 måned på etterskudd (annuitetslån)
- Renter på lån på boliger i et kredittforetak betales på etterskudd for 6 måneder 1.9 og 1.3.
- Kommunale avgifter har hovedforfall 4 ganger i året, noen kommunale avgifter har forfall hver måned.
- Hovedforfall på forsikring av bygningsmasse og inventar er i februar for påfølgende år.
- Store investeringer i budsjettet må tas hensyn til, det må avklares med rektor og de andre innkjøpsansvarlige når på året innkjøpene skal foretas.

- Strøm for skolen avregnes etter måleravlesning hver måned. For boligene betales strøm med et å konto beløp annenhver måned.
- Lønn utbetales den 12. hver måned.

Regnearket likviditetsbudsjett for folkehøgskolen 1997 er vist nedenfor, og inn- og utbetalinger fordelt på alle årets måneder med utgangspunkt i kalenderåret og ikke i skoleår. Modellen har egne sider med budsjettforutsetninger hvor variablene kan endres og som viser hvor de ulike underberegninger finnes. Likviditetsbudsjettet er sammensatt av en rekke underbudsjetter som er utarbeidet på flere ulike regneark.

Budsjettets forutsetninger gir klare føringer for hvordan utviklingen pr måned ser ut, endringer i forutsetninger kan derfor få store konsekvenser. Innbetalingene avhenger av debitorers dvs elever, leietakere og eksterne brukeres betalingspraksis og kontantsalg (ubetydelig). Det er nødvendig med kjennskap til innbetalingsrutiner for foreta noenlunde sikre overslag. Viktige momenter i denne forbindelse er erfaringsmessig tap på fordringer og gjennomsnittlig kredittid.

Likviditetsbudsjettet avdekker kortsiktig driftskapitalbehov og gir grunnlag for å planlegge finansiering av driften. Hvor stor kredittramme på kassekreditten trenger vi til enhver tid? Kassekreditten koster penger selv om man ikke trekker av den og renten er forholdsvis høy. Har man nok kassekreditt til å klare toppene med likviditetsmangel? Overtreksrenten på driftskonti er vanligvis mye høyere enn vanlige lån/kassekreditt. Må man vurdere å oppta lån istedenfor kassekreditt fordi likviditetsproblemene er av mer langvarig karakter eller at man ikke klarer å betale planlagte investeringer ved hjelp av vanlige driftsinnbetalinger? Driftsbudsjettet inneholder avskrivninger som ikke påvirker likviditeten. Likviditetsbudsjettet må ta hensyn til avdrag på lån og aktiverte investeringer som ikke påvirker driftsresultatet. Dersom skolen hadde vært en vanlig bedrift, måtte vi tatt hensyn til moms og skatt i tillegg. Likviditetsbudsjettet viser tall inklusiv moms da det er dette vi får inn og må betale, en vesentlig del av likviditetsbudsjettet blir da beregning av moms og egen linje for betaling av moms i likviditetsbudsjettet annenhver måned. Et driftsbudsjett er alltid nettotall, momsregnskapet ligger på siden og påvirker ikke resultatet, kun likviditeten.

3.5 Budsjettprosessen

Rektor på skolen har totalansvaret for budsjettet, men budsjettet blir laget i samarbeid med lærere, kjøkken, internat og vaktmesterpersonal. Økonomileder setter opp budsjettet. Inntektene til skolen er elevavhengig når man ser bort fra sommerdriften. Skolen må kanskje begynne å tenke nytt, for å tiltrekke seg nye elever. Folkehøgskolen i Norge har foran skoleåret 1996/97 svært mange ledige plasser. Stortingsmeldingen om Folkehøgskolene avventes i stor spenning, det viktigste å få avklart blir om folkehøgskolen i fremtiden kan gi elevene en form for studiekompetanse for videre studier. Folkehøgskolen har en elevkapasitet på 90 til 100 elever, og med et elevtall for høsten 1996 på 68, blir det vanskelig å få regnskapet i balanse, og dette går igjen utover likviditetsbudsjettet. En elevsvikt på 25 elever vil gi en inntektssvikt for et semester på kr. 350.000 (25 elever * kr. 14.000 i semesteravgift). I forhold til elevtallet har skolen en lærerstilling for mye, noe som utgjør ca. kr. 300.000 på årsbasis. Et års sviktende elevtall vil gi konsekvenser for de tre neste påfølgende årene, fordi det elevavhengige statstilskuddet blir regnet ut fra et gjennomsnitt over de tre siste årenes elevtall. Folkehøgskolen driver en kortkursvirksomhet utenom den ordinære folkehøgskoledriften, disse elevene blir omregnet til årselever, slik at det er gunstig med kortkursvirksomhet. Fra høsten 1996 er det bestemt at skolen skal satse mer på kortkurs, det er utnevnt en ansvarlig som skal jobbe med kortkursvirksomheten. Kortkursene første halvår hadde dårlig oppslutning.

På grunn av sviktende elevtall, er det nødvendig å iverksette tiltak for å få budsjettet til å gå i balanse. Inntektene må økes, eller kostnadene reduseres. På kort sikt er det vanskelig å øke inntektene for første halvår 1997, de fleste elever rekrutteres om høsten. Skolen må tenke nytt slik at elevtilgangen for skoleåret 97/98 kan bedres. Skolen må vurdere økt markedsføringsaktivitet som i norske og utenlandske aviser og tidsskrift (spesielt danske, da danske elever har gode stipendordninger som dekker et år på folkehøgskole), annonsering via internett, TV-reklame (jfr. Nordhordland Folkehøgskule), deltakelse på utdanningsmesser samt aktiv oppfølging av tidligere elever som betyr mye for rekruttering av nye elever. På kort sikt er kostnadene det største problemet for skolen, skolen har et kostnadsnivå tilsvarende 90 elever. Driftskostnadene er skåret ned til et minimum av det som er forsvarlig for å sikre et pedagogisk tilbud og for å hindre unødvendig verdiforringelse på bygningsmassen.

Lønnskostnadene er den største kostnadsposten for skolen, slik at det må bli aktuelt med oppsigelser eller reduksjon i stillingsprosenten av pedagogisk personell og annet personell.

Banken har innvilget en lavere rente på lånene, men avskrivningen bør ikke reduseres, da de tidligere år har vært alt for lave, og for at resultatet skal vise et mest mulig riktig bilde, må skolen ta hensyn til avskrivning.

På en folkehøgskole er det svært vanskelig å måle effektivitet og avvik, fordi det ikke er en produksjons- eller salgsbedrift. Det blir *driftsbudsjett* for de ulike linjene/undervisning, kjøkken, bygninger og kontor og *budsjett over personalkostnader*, som må utarbeides. Det bør legges en del tid den i budsjettarbeidet for å unngå unødvendige overraskelser, man bør i tillegg til de vanlige budsjettpostene iflg. Kontoplanen, sette av en post for uforutsette kostnader. 1996 ble et spesielt år pga. innføring av ny kontoplan, mangelfull budsjettering på en del konti, fører til at andre poster er overbudsjettet. For folkehøgskolen anbefales to ulike måter å budsjettere på:

1. Budsjett for hver enkelt utgiftskonto iflg. Kontoplan
2. Budsjettere for hver enkelt kontogruppe, og la de ansvarlige fordele totalbudsjettet på de ulike underkonti.

Budsjettavvik kan bare måles i forhold til regnskapstall og budsjetterte tall for de ulike periodene.

3.6 Analyser av budsjettene

Opprinnelig budsjett er laget med et anslag på 70 elever hvert semester, dette gir et budsjettert driftsresultat på kr – 70.000. Variable kostnader som blir påvirket av elevtallet umiddelbart er elevinnbetalingene og matbudsjettet. Ved relativt små endringer vil de øvrige kostnadene være fast på kort sikt. Konsekvensene av et lavere elevtall viser umiddelbart på bunntlinjen, dersom det bare blir 65 elever på hvert semester, faller driftsresultat til kr – 128.000. Likviditetsmessig vil man fortsatt kunne drive uten behov for ekstra belåning utover tilgjengelig kassekreditt gjennom året. Ved årets slutt vil det fremdeles være igjen likvide midler i tillegg til ubenyttet kassekreditt.

Likviditetsoverskuddet skyldes lavere avdrag på lån enn det man avskriver driftsmidlene med i samme periode. Det foretas avsetninger i regnskapet som for eksempel feriepenger og arbeidsgiveravgift (termin 6) som ikke gir utbetaling før i påfølgende budsjettår. Innestående på konto pr 31.12 skal derfor minst være det som er avsatt i form av feriepenger, arbeidsgiveravgift, skyldig moms, periodiseringer som forsikring, strøm, revisjon og lignende.

Dersom skolen ikke får flere enn 60 elever pr semester, vil underskuddet på driftsbudsjettet bli kr 290.000. Ved årets slutt viser likviditetsbudsjettet at det er behov for å trekke ca kr 35.000 fra kassekreditten. Langsiktige konsekvenser av et lavere elevtall er lavere tilskudd fra det offentlige da statstilskuddet beregnes ut fra et gjennomsnittlig elevtall de tre foregående årene. Antall tilskuddselever som gir rett til statstilskudd for 1997 er 96,82, dersom elevtallet faller til 60, vil antallet tilskuddselever for budsjettåret 1998 falle til 84,12. og etter dagens tilskuddsmodell vil statstilskuddet falle fra 4.117.800 til 3.847.283, og da må man ha enda flere elever for elever for å kunne ha samme aktivitetsnivå.

Dersom elevtallet blir 80, vil man få et driftsoverskudd på kr 149.000 som vil gi rom for en del svært tiltrente investeringer i bygninger og undervisningsmaterieil. For å opprettholde samme størrelse på statstilskuddet i årene fremover må elevtallet være 97 som vil gi et budsjettert driftsresultat på ca 520.000. Dette er ikke helt reelt da opprinnelig budsjett er basert på 70 elever og skrappt til beinet. De faste budsjetterte kostnadene vil øke ved en elevøkning fra 70 til 97 elever og hele budsjettet totalt må gjennomgås på nytt sammen med de budsjettansvarlige for skolen.

Gjeldsgraden på skolen er høy så skolen er svært sårbar overfor renteendringer, budsjettert rente er på 5,55 %, en økning på 1 % vil bety at underskuddet øker til 145.000 og medfører en betydelig dårligere likviditet. For å klare å betjene lånet ihht nedbetalingsplanen, må det trekkes av kassekreditten i juni og august. Dersom renten går ned fra 5,55 % til 4,55 %, vil driftsregnskapet gå i balanse.

Dersom det blir en prisstigning på 2,5 % på de kostnadspostene som blir direkte budsjettert i driftsmodellen, vil underskuddet øke fra kr – 70.000 til – 91.000. Dersom man klarer å justere øvre inntekter ved skolen tilsvarende antatt prisjustering i forhold til opprinnelig budsjett, vil resultat bli kr. – 69.000.

Skolen er også sårbar for endringer i energiprisen på strøm og har inngått en god fastpris avtale på 30 øre kwh tom 31.10.97. La oss se bort fra denne avtalen og anta at prisen på strøm øker med 10 øre og energiledoverføringsprisen med 5 øre pr 1.1, til sammen 15 øre, da vil budsjettet underskudd øke til kr - 182.000. Dersom oljeprisen stiger med 50 øre vil underskuddet blir kr – 97.000.

Man kan endre flere variabler samtidig i modellen og analysere konsekvensene, men man bør alltid ha klart for seg hva som var det opprinnelig oppsatte budsjettet. Det anbefales å lagre et budsjett som opprinnelig budsjett og et budsjett for analyseformål som man kan kjøre ulike hva skjer hvis – analyser i.

3.7 Atferdsmessige sider ved økonomisk styring

Organisasjon og økonomisk styring henger uløselig sammen både i teori og praksis. Ulike organisasjonsformer har ulike styringsproblemer som krever ulikt styringsverktøy. For å kunne lykkes som leder, må man også kunne styre økonomien. Manglende økonomisk styring kan fort føre til at det ikke blir satt riktig fokus på inntekter og kostnader, slik at resultat- og likviditetsutviklingen blir elendig. Men bare fokus på den økonomiske styringen kan føre til at organisasjonene og dets medlemmer blir glemt og kun blir en brikke i spillet om størst mulig gevinst på bunnlinsen.

Mange problemer med økonomiske styringssystemer skyldes manglende hensyntaking til menneskelig atferd i organisasjoner eller simpelthen manglende innsikt i menneskelig motivering til å følge styringssystemer. Når en skal utforme regler og resultatmålingssystemer for økonomisk styring, er det et ufravikelig krav å spørre om reglene og systemene er tilpasset menneskelig atferd og motivasjon i organisasjonen.

Reve (1991) lister opp følgende spørsmål som må tas hensyn til:

- Vil det være tilstrekkelige insentiver innenfor systemet til at organisasjonsmedlemmene velger å følge de oppsatte reglene?
- Vil det være til tilfeller hvor organisasjonsmedlemmer og ledere vil tjene på å holde tilbake informasjon eller gi feilaktige informasjoner?
- Vil det være tilfeller hvor det er mer lønnsomt for deltakerne å spille mot systemet enn å følge systemet?
- Vil det være tilfeller hvor forsøk på å endre spillereglene vil være mer lønnsomme enn å spille for oppnå resultater?

De problemer som berøres er særlig viktig når det gjelder styring av organisatoriske enheter med stor grad av desentralisering slik bl.a. skolen er organisert. Reve (1991) hevder videre at diskusjonen av atferdsmessige sider ved økonomisk styring kan grupperes i tre

a) **Organisatoriske mål.**

Har organisasjonen et felles økonomisk mål? Dersom ulike enheter i organisasjonen har ulike interesser og mål må man ta en rekke sidehensyn. Enhetene vil også forvente å bli behandlet forskjellig innenfor styringssystemet. Hver lærer ønsker mest mulig ressurser til sin linje og sine elever, kjøkkenet ønsker seg ressurser til bedre utstyr og en mer variert meny å tilby sine brukere, vaktmester ønsker mer ressurser til vedlikehold og oppgradering av bygningene.

b) **Organisatoriske konflikter**

Avdelingene og ulike grupper på skolen har ulike mål, ulike interesser og ulike oppfatninger som fører til konflikter som kan forsøkes løst gjennom en rekke ulike mekanismer (Stern 1971) som 1) ved å forsøke å få de ulike grupperingene til å enes om et felles overordnet mål, 2) ved å forhandle seg frem til kompromissløsninger, 3) ved å benytte ulike meklingsmekanismer innen organisasjonen, 4) ved å rotere ledere og andre ansatte mellom avdelinger og 5) ved å bygge opp lojalitet til organisasjonen som helhet fremfor lokal lojalitet til de enkelte avdelingene. Utvikling av en felles organisasjonskultur kan bidra til å løse de organisatoriske konfliktene. Skolen har tre svært ulike subkulturer; lærergruppen, kjøkken-renhold og administrasjonen for øvrig.

c) **Organisatoriske spill**

med utgangspunkt i tesen ”ethvert økonomisk styrings- og kontrollsystem vil bli utnyttet skal at lokale fordeler oppnås.” Spill mot styringssystemet kan være 1) Manipulering og tilbakeholding av informasjon, 2) endring av spillereglene, 3) opportunistisk atferd.

Et budsjettssystem kan korrumpes ved at behovene for ressurser settes kunstig høyt under forventningene om å få tildelt en disproporsjonal del av kaken. ”Kreativ bokføring” kan medføre at interne og eksterne regnskapstall som er svært subjektive størrelser, lett kan påvirkes.

3.7.1 Nytteverdien av økonomisk styringssystem

Fordelene ved et økonomisk styringssystem må veies mot to kategorier kostnader (Reve 1991):

1) Kostnader knyttet til utvikling, drift og administrasjon av styringssystemet og

2) Kostnader knyttet til dysfunksjoner ved styringssystemet.

Man bør prøve å bygge opp det økonomiske styringssystemet under hensyntaken til menneskelig motivasjon og atferd i organisasjoner. Menneskelig atferd i organisasjoner er langt mer kompleks enn enkle økonomiske insentivmodeller forutsetter. En liten og oversiktlig organisasjon som folkehøgskolen trenger ikke et økonomisystem som er laget for en kommune eller en større bedrift som driver med salg. Skolen har en liten og enkel administrasjon hvor styringen er enkel og direkte. En av de viktigste styringsformene i en slik forholdsvis flat organisasjon er utstrakt bruk av personlig kontakt mellom leder og medarbeidere, ulempen er her at man er sterkt avhengig av lederens personlige dyktighet og forretningssans (parallell til Reve (1991) sin entreprenørorganisasjon).

Det viktigste formålet med skolens økonomisystem er å få alle fakta på bordet slik at man sammen kan sy sammen et budsjett som er realistisk og som man senere kan bruke til styringsverktøy ved å sammenligne budsjett- og regnskapstall. Økonomisk styring krever tverrfaglig innsats hvor økonomer, øvrig fagpersonell og organisasjonsfolk samarbeider om de praktiske løsningene. Det er også viktig at de som skal leve med styringssystemet tas med på råd, og at styringssystemet ikke pådyttes folk ovenfra. Budsjettssystemet som er utarbeidet bygger i stor grad på at de enkelte fagansvarlige må komme med budsjettforslag for sine ansvarsområder. Det er viktig at ledelsen diskuterer disse budsjettforslagene med den

ansvarlige og ikke bare vedtar kutt uten samtidig å utarbeide en prioriteringsliste sammen med den ansvarlige. Budsjett og regnskap er samkjørt slik at man kan måle utviklingen på de fleste konti og dermed foreta nødvendige grep dersom det oppstår avvik av en viss størrelse. Det kan da bli behov for å endre prognosene for resten av året, og kanskje må man ”ta midler fra andre budsjetter” for å få et regnskap i balanse evt nå budsjettert resultat. Har man da utarbeidet rutiner for hvordan man behandler et budsjettavvik, vil man lettere kunne håndtere det og motta aksept i hele organisasjonen. *Igjen blir stikkordene kommunikasjon, informasjon og involvering viktige nøkkelord for å lykkes i denne organisasjonen.*

4 VURDERING AV DEN OFFENTLIGE TILSKUDDSORDNINGEN FOLKEHØGSKOLEN BUDSJETTÅRET 1997

Modell for beregning av statstilskuddet:

a)	BASISTILSKUDDET			845 000	
	Dette tilskuddet er likt for alle skolene og gjelder mellom annet:				
1a)	Grunnressurs til administrasjonen				
	Dette utgjør 60% av rektor og inspektør sin stilling som går til administrasjon (50 % av de to stillingene til sammen)				
	Årslønn rektor, l.tr. 45 pluss B-Tillegg l.tr. 10			339 673	
	Årslønn inspektør			264 563	
	Total lønn			604 236	Utgjør 200 %
	Administrasjonsdel	100 %		302 118	
	<i>Grunnressurs til administrasjonen</i>	60 %		181 271	181 271
1b)	Grunnressurs til energiutgifter	40 %		501 500	200 600
2)	Lønn for internatleder, skolesekretær og vaktmester			566 000	
	Feriepenger		10,20 %	57 732	
	Grunnlag for arbeidsgiveravgift			623 732	
	Arbeidsgiveravgift		14,10 %	87 946	
	Lønn/personalkostnader for internatleder/skolesekretær og vaktmester			711 678	711 678
3)	<i>Innkjøp og vedlikehold av undervisningsutstyr og tekniske hjelpemidler</i>				122 500
	Konto				
	6330 Undervisningmateriell lærere/allegrupper			45 000	
	6331 Undervisning F&Ø			5 000	
	6332 Undervisning MEDIA			15 000	
	6333 Undervisning Kunstfag			12 500	
	6334 Undervisning T & M			5 000	
	6335 Undervisning F & L			5 000	
	6336 Undervisning P & S			5 000	
	6337 Obligatorisk undervisning			30 000	
				122 500	
4)	<i>Bøker, tidsskrift og aviser til bibliotek</i>				18 000
	6320 Bibliotek/bøker			8 000	
	6321 Bibliotek/tidsskrift			5 000	
	6755 Aviser			5 000	
				18 000	
5)	<i>Kontor og rekvisita</i>				30 000
	6710 Kontorrekvisita			20 000	
	6711 Kontorrutiner/EDB			10 000	
				30 000	

6)	<i>Informasjonsvirksomhet og utlysning</i>			196 500
	6720 Skoleplaner		42 000	
	6730 Annonser – stilling		6 000	
	6740 Trykksaker		1 000	
	6741 Skolebladet		25 000	
	6780 Kontingent - Informasjonskontoret		75 000	
	7310 Reklamemateriell		10 500	
	7320 Reklameannonser		37 000	
	7321 Informasjonsprosjekt		0	
			<u>196 500</u>	

Utgifter som skal dekkes av basistilskuddet	1 460 549
---	------------------

Basistilskudd utgjør	845 000
----------------------	----------------

Underdekning basistilskudd	615 549
-----------------------------------	----------------

b) TILSKUDD PÅ GRUNNLAG AV ELEV TALL 3 434 622

Dette tilskuddet blir gitt ut fra en lik kronesum, et relasjonstall og tallet på godkjente tilskuddselever. En egen modell viser utregningen av statstilskuddet.

1)	Tilskudd til lærerlønn			
	5010		2 105 555	2 105 555
2)	6020 Reparasjon og vedlikehold		100 000	
	6030 Renholdsmidler		65 000	
	6040 Vaskeriutgifter/reparasjoner		7 500	
	6070 Kostnader vedr uteareal		5 000	
	6080 Andre kostnader		1 000	
	6081 Kostnader sprinkleranlegg		7 500	
	6082 Verktøy		4 000	
	6083 Øvrige driftsmateriell		5 000	
	6084 Faste vedlikeholdsutgifter/Securitas		18 000	
	5061 Lønn renholdspersonale		122 000	
			<u>335 000</u>	335 000
3)	Forsikring, pensjonskostnader			
	5410 Pensjonspremie, arbg.andel		233 000	
	5450 Yrkesskadeforsikring		17 000	
	5460 Gruppelivsforsikring - lærer		4 000	
	5461 Gruppelivsforsikring - alle		1 500	
	5462 Beregnet gruppeliv husmor/internatleder		1 500	
			<u>257 000</u>	257 000
4)	Kommunale avgifter og skatter			
	6060 Kommunale avgifter, eiendomsavgifter etc		129 000	
	6061 Kommunale avgifter, naust		4 000	
			<u>133 000</u>	133 000
5)	Energiutgifter	60 %	501 500	300 900
				300 900
6)	Administrasjon	40 %	302 118	120 847
				120 847

7) Tillitsmannsarbeid	0	0
8) Flyttegodtgjørelse for pedagogisk personale	0	0
Utgifter som skal dekkes av elevavhengig tilskudd		3 252 302
Elevavhengig støtte utgjør		3 434 622
Overdekning elevavhengig tilskudd	-	182 320

c) KAPITALTILSKUDD

Dette tilskuddet er ment å gi skolene økonomisk hjelp til drift av tjenlig internat og skolebygg

1) Renter og omkostninger Sparebanken	412 395	
Avdrag Sparebanken	285 840	
	698 235	
Utgifter som skal dekkes av kapitaltilskuddet		698 235
Kapitaltilskuddet utgjør		661 794
Underdekning kapitaltilskudd		36 441
Total underdekning tilskudd		469 670

Skolen har en underdekning på totalt kr. 469.670 på dekning som stats-/fylkestilskuddet er ment å dekke. Konklusjonen er at skolen har for *høye administrasjonskostnader*, basistilskuddet dekker kun 58 % av kostnadene tilskuddet er ment å dekke. Offentlige tilskudd dekker ikke lønn til økonomileder og vaktmesterassistent, noe som utgjør en vesentlig del av administrasjons- og vedlikeholdskostnadene, disse kostnadene må dekkes inn ved andre inntekter. Kommunetilskuddet på kr 100.000 er ment å dekke merkostnadene ved vedlikehold av verneverdige bygninger og skal ikke benyttes til ordinær drift av skolen.

5 SOMMERDRIFT

I perioden midten av mai til midten av august, har den ordinære folkehøgskolen sommerferie. I denne tiden arrangeres noen kortkurs i skolens regi og Elder Hostel som rektor for tiden er ansvarlig for. I andre perioder blir skolen leid ut til eksterne, det kan være bryllup, familiefester, konferanser og andre arrangement. Kjøkkenpersonalet og renholdspersonalet står som oftest for oppvartningen når skolen leies ut. All ekstern utleie skal spesifiseres på egne kontoer for sommerdrift (3600-serien), og det som gjelder matservering og service skal skilles ut fra det som er overnatting og ren leie av lokaler. Oppsplitting må gjennomføres for at skolen skal ha oversikt over disse inntektene, slik at ledelse og revisor kan avgjøre ut fra regnskapstallene om skolen skal betale merverdiavgift og inntektsskatt.

For hvert arrangement bør det settes opp et fullstendig regnskap, en form for et prosjektregnskap, som angir hvilke varer som er kjøpt inn (matvarer, dekkeutstyr, blomstrer o.l.), lønnskostnader til kjøkken og renholdspersonell (inkl. alle sosiale kostnader som feriepenger og arbeidsgiveravgift), samt en andel av faste kostnader (som må utarbeides etter nærmere avtaler) som blir brukt. Dette er viktig for å sette fokus på hvor mye skolen tjener på de ulike arrangementer, og for å finne ut hvor det er mulig og tjene mer eller spare inn penger

Ved å sette opp prosjektregnskap for noen utvalgte arrangementer sommeren 1996, ble det avdekket at skolen tapte penger på noen av arrangementene. Et enkeltarrangement lagt til pinsen krevde mye overtidsbetaling uten at leietaker dekket merkostnaden i forhold til en ordinær helg, dette førte til tap på arrangementet totalt.

Som tidligere nevnt er folkehøgskoler som kommer inn under lov av 8. juni 1984 nr. 64 om folkehøgskoler, etter skattelovens § 26.h.2., unntatt fra formues- og inntektsskatt. Men samme paragraf slår fast at slike skoler likevel er skattepliktig for formue i og inntekt av økonomisk virksomhet utenom undervisning og forskning.

5.1 Momspliktig omsetning

Merverdiavgiftsloven av 19. juni 1969 nr. 66, § 13, annet ledd nr. 10, regulerer servering ved folkehøgskoler. Denne loven slår fast at servering til andre enn elever og ansatte ved skolene anses som avgiftspliktige tjenester etter merverdiavgiftsloven, med unntak av til kurs som skolen selv arrangerer. Finansdepartementet har i brev av 9. desember 1976 til skattedirektøren samtykket i følgende ordning (med hjemmel i mval. § 70):

1. Folkehøgskoler fritas inntil videre for å svare merverdiavgift av servering til andre enn skolens elever og ansatte når omsetningen av serveringstjenester til disse i løpet av siste kalenderår ikke overstiger 20 % av den totale omsetning av serveringstjenester. Servering i forbindelse med kurs som skolene arrangerer i samarbeid med andre, kan anses som servering til skolens egne elever og ansatte.
2. Folkehøgskolene fritas inntil videre for å svare merverdiavgift av servering til skolens elever og ansatte når serveringen rammes av avgiftsplikt etter uttaksreglene i merverdiavgiftsloven § 14.
3. Skoler som faller inn under fritaksordningen i nr. 1, skal ikke registreres i mva.-registeret.

Samtaler med revisor om hvordan skolen skal splitte opp inntektene ved f. eks. et bryllup med overnatting resulterte i at man skal føre all inntekt vedrørende matsservering som avgiftspliktig matsservering, for overnatting med frokost, skal kun frokosten føres som avgiftspliktig servering. For 1996 ble satsen for frokost satt til kr. 55,-, denne satsen kan følge offentlig sats for herberger og motellvirksomhet o.l. eller etter en kalkyle på hvor mye man reelt har i dekningsbidrag på salg av en frokost.

Forskrift (Nr. 74) om fordeling av pensjonspriser i hoteller og andre herberger mellom avgiftspliktig og avgiftsfri omsetning etter merverdiavgiftsloven av 28.11.1977 nr. 1 § 2 gir en fordelingsnøkkel av bruttopensjonsprisen på 30 % avgiftspliktig – og 70 % avgiftsfri omsetning ved halvpensjon. Den avgiftspliktige delen skal dekke råvarekostnader, lønnskostnader og andre variable kostnader i forbindelse med produksjon og salg av mat, og dessuten gi et rimelig bidrag til dekning av faste kostnader og fortjeneste. Mva.l. § 73, siste ledd slår fast at utleie av selskapslokaler i forbindelse med servering er avgiftspliktig, og det

skal i slike tilfeller beregnes avgift av hele vederlaget, også den delen som refererer seg til leie av lokalet.

I brev fra Rogaland Fylkeskommune, fylkesrevisjonen, av 24.10.91 om folkehøgskoledrift - fritak for merverdiavgift skriver bl.a.: «Det synes for oss som om forslaget der en beregner hvor stor del av oppholdspenger/kursavgift serveringstjenestene representerer, er det beste utgangspunkt for å finne ut om en holder seg innefor 20 % regelen. Det forutsettes da at en tar hensyn til at serveringsomkostningene ofte er mye høyere ved sommerdriften.»

Økonomiutvalget for NF/NKF har i skriv datert 24.06.91 gitt en innstilling om merverdiavgift ved folkehøgskoledrift. Her slås det fast at skillet mellom avgiftsfri og avgiftspliktig servering går ved kurser som fullt ut arrangeres av andre. Dette skrivet beskriver også hvordan man skal finne ut hvor 20 % grensen går. En grov beregning viser at skolen bruker 50 % av oppholdspengene til dekning av kost og tilberedning av denne, lønnsutgifter o.l.

Matvareforbruket totalt, sett i sammenheng med matvarer som brukes i sammenheng med ren utleievirksomhet, kan være en pekepinn.

Skolen kan etter lignende regler måtte betale investeringsavgift av engangsmateriell etter § 3, første ledd.

Ingen på skolen hadde noe kjennskap til disse reglene og dermed heller ikke kontroll på om en var innenfor eller utenfor grensen for mva.-plikt. Derfor ble det utarbeidet en egen regnearkmodell til bruk for oppfølging av om inntektene overstiger grensen for skatteplikt/mva.-plikt, se neste side.

Merverdiavgiftsavklaring for sommerdriften

		Vår	Høst	Totalt	Inntekt	Andel kost/ tilberedning 50 %
3310	Oppholdspenger	926 107	1 005 000	1 931 107	1 931 107	965 554
3320	Kostpenger personalet			Budsjett		6 550
3351	Kostpenger barnehagen			Budsjett		22 500
3621	Kortkurs/Pensjonistkurs			Regnskap	99 345	49 673
3620	Elder Hostel			Regnskap	269 426	134 713
Sum inntekter, servering avgiftsfritt						1 178 989
3612	Sommerdrift avgiftspliktig		(Bokført)	245 697		
Totale inntekter på servering						1 424 686
Andel sommerdrift av servering				17,2 %		

	Semester- pris	Antall	Vår		Høst	
<u>ELEVINNBETALING 1996</u>						
Bokført	14 000	65	926 107			
Oppholdspenger	14 500	68			986 000	
Enerom	1 000	19			19 000	
Sum oppholdspenger elever			926 107	1 005 000		1 931 107
Innmeldingspenger	750	70			52 500	
Budsjett				Høst		1 305 000
				Vår		1 260 000
Totalt budsjett, før elevreduksjon						2 565 000
Reduksjon i budsjetterte inntekter pga. sviktende elevtall						633 893

Tall legges i grønne celler

Tall hentes fra andre budsjett merket med lysegult

Beregningene viser at per 30.10.96 var andelen av avgiftspliktig servering som skriver seg fra eksterne arrangement 17,2 % av totale serveringsinntekter, grensen for å svare merverdiavgift er 20 %. Erfaringer tilsier at det er nesten ingen avgiftspliktig omsetning i november og desember, slik at for denne folkehøyskolen vil det ikke blir krav om å svare merverdiavgift av eksternt matvaresalg i 1996. Oppfølging av den avgiftspliktige omsetningen må foretas løpende, slik at man tidlig i året kan få en pekepinn om skolen må svare avgift av servering og evt avsette for denne avgiften. Dersom grensen på 20 % overskrides må det svares avgift av hele den avgiftspliktige omsetningen av matvarer i forbindelse med eksterne arrangementer. Slik prisene er fastsatt av skolen i dag, vil det ikke lønne seg med eksterne arrangementer

dersom det i ettertid må svares 23 % moms. Inngående moms kan trekkes fra, men råvarekostnaden utgjør bare en liten del, det er lønnskostnadene som for de fleste arrangementer er største kostnadspost.

6 PERSONALARBEID

6.1 Lønn

6.1.1 Lønnsrutiner og lønnsprogram H&L

Folkehøgskolen benytter Huldt og Lillevik (ML1) som lønnsprogram. Versjonen er noe foreldet, og det anbefales å skaffe den nye versjonen som vil lette arbeidet en god del fordi det i den versjonen gir mulighet for å innhente lønnsopplysninger fra forrige måned på hver enkelt lønnsuttaker. Den nye versjonen er lettere å arbeide med.

Lønnsprogrammet krever at faste lønnsdata som månedslønn, timelønnsseter, husleie, pensjonstrekk, fagforening, diverse tilleggssatser o.l. er korrekt registrert. For hver måned registrerer man de variable lønnsdata, som antall timer, vikartimer, varekjøp, bilgodtgjørelse, refusjoner av utgifter, fradrag av lønnsforskudd, kostpenger o.l.. Det er viktig å kontrollere at de opplysningene man har lagt inn kommer ut med riktige resultat. På forkontoret finnes en bistandsmappe for H&L samt en teknisk bruksanvisning for programvaren. Bistandsmappen gir svar på spørsmål om hvordan de ulike lønnsarter skal håndteres i forhold til lover og regler og H&L. Bruksanvisningen forteller hvordan man skal registrere opplysningen i H&L for å få ut ønsket resultat, et eksempel: Lønnsart; inngå i skattetrekkgrunnlag, feriepengegrunnlag, beregnes på basis av timer etc..

I slutten av hver måned hentes timelister for de timelønnede på kjøkkenet. Timelister innleveres av internatleder, kjøkkensjef/kokk, kjøkkenassistenter, renholdspersonale, vaktmestere og ekstrahjelpere. Timelistene skal være attestert av internatleder/kjøkkensjef eller rektor. På disse listene er timene regnet ut, men tallene må kontrolleres, det er utarbeidet et regneark som kan utføre denne kontrollfunksjonen under katalogen ansatte.

6.1.2 Tariffavtaler og arbeidsmiljølovens bestemmelser

Skolen følger statens avtaler iflg. statens personalhåndbok for det personalet som ikke er registrert i Norsk Kommuneforbund (NKF). Det kan forekomme personlige avtaler, men disse kan ikke være dårligere enn det loven krever (ufravelige regler), jf raml § 1-9 hvor det står at loven ikke kan ”fravikes ved avtale til ugunst for arbeidstakeren med mindre dette er særskilt fastsatt ” i loven. Arbeidsrettet som arbeidsmiljøloven er en del av, er i stor grad regulert av preceptorisk lovgivning, det vil si at loven ikke kan fravikes. Etter aml.§ 14-5 skal det inngås skriftlig arbeidsavtale i alle arbeidsforhold, også for kortere vikariater og ekstrahjelper. Det er arbeidsgivers ansvar å utarbeide den skriftlige avtalen, men muntlige avtaler er like bindende. Aml § 14-6 oppstiller visse minimums krav til hva avtalen skal inneholde som partenes identitet, arbeidsplassens beliggenhet, arbeidsbeskrivelse og evt supplerende stillingsinstruks, tidspunkt og varighet, prøvetid, ferie, oppsigelsesfrist, lønn og andre naturalytelser, arbeidstid og hvilke tariffavtaler man er bundet av. Siden skolen er bundet av ulike tariffavtaler, skal ikke innholdet i arbeidsavtalen stride mot det tariffavtalte heller og følger direkte av arbeidstvistloven § 3 tredje ledd. Avtaleloven av 31. mai 1918 nr. 4 løser spørsmål om en arbeidsavtale er rettslig bindende eller ikke, her er det store spørsmålet om det er gitt et tilbud og om dette er akseptert.

6.1.2.1 Tjenestemannsloven

Lærere ved folkehøgskolen blir å betrakte som statstjenestemenn, jfr Tjenestemannsloven § 1.3, hvor det slås fast at Tjenestemannsloven skal gjelde for arbeidstakere når de får lønn og arbeidsvilkår fastsatt gjennom tariffavtaler mellom staten og tjenestemannens organisasjoner; som folkehøgskoler er en del av Akademikernes fellesorganisasjon. Tjenestemannsloven regulerer tilsettingsforholdene og oppsigelsesregler for lærerne ved skolen. §3 omhandler reglene for fast og midlertidig ansettelse, kapittel 2 omhandler tjenestens opphør som kan være aktuelt ved nedskjæringer pga. lavt elevtall. Tjenestemannsloven gir gjennomgående et sterkere oppsigelsesvern enn arbeidsmiljøloven. Der Tjenestemannsloven ikke har særlige regler, gjelder arbeidsmiljøloven fullt ut, for eksempel bestemmelsene om arbeidsmiljø og formkravene ved oppsigelse i statlig sektor.

6.1.2.2 Tariffbestemmelser

Ved skolen er alle kjøkkenassistentene; 3 stk., kokkevikaren samt to renholdere organisert gjennom særforbundet Sykehusenes Personalforening. Renholderen på full stilling er i 1996 tillitsvalg for de ansatte. De organiserte skal lønnes etter hovedtariffavtalen med Norsk Kommuneforbund, denne boken finnes på kontoret. Kjøkkenassistentene jobber etter en turnusplan, og har etter § 4.22.1 i hovedtariffavtalen 35,5 timers arbeidsuke. Ansatte med dagarbeidstid har 37,5 timers arbeidsuke, dette gjelder renholdere, kokk, internatleder, kontorpersonalet og vaktmestere.

De som arbeider i turnusordning skal ha et ettermiddagstillegg (kvelds- og nattillegg) etter Hovedtariffavtalen § 5.41, som fastsetter at arbeid mellom kl. 17.00 og kl. 06.00 skal ha ett tillegg som følger vedkommendes lønnstrinn. For tiden er alle i lønnstrinn 13, som per 30.04.96 utgjør kr. 23,00 per time. Renholdsassistenter organisert i NKF skal ha ettermiddagstillegg etter § 5.42, som utgjør kr. 13,00 per arbeidstime for ordinært arbeid mellom kl. 17.00 og kl. 06.00. En vakt for renholderspersonalet begynner normalt kl. 15.00. Hvis noen av egen fri vilje begynner senere enn kl. 15.00, skal de bare ha ettermiddagstillegg for timer etter kl. 17.00, som om de startet kl. 15.00.

Turnusansatte skal ha overtid dersom arbeidsdagen overstiger 7,5 timer eller en arbeidsuke overstiger 35,5 timer, ovennevnte regneark vil gi indikasjoner på om de har jobbet overtid i en bestemt uke. Overtidstillegget bestemmes av § 6.6 Prosenttillegg for arbeidstakere med skift-/turnusarbeid. For helgevakter skal de for ordinært arbeid mellom kl. 00.00 lørdag og kl. 24.00 søndag betales et tillegg på kr. 16,50 per arbeidet time iflg. § 5.2. Om sommeren får de ansatte på kjøkkenet forskjøvet arbeidstid, dette betyr at dersom noen jobber etter kl. 21.00 (ordinær vakt slutter kl. 21.00) skal de ha et tillegg på 50 %, 100% tillegg blir det ikke før man har jobbet 4 timer utover ordinært skift. To timer før eller fire timer etter ordinært skift skal lønnes med 50 % overtidbetaling iflg. Kasper Åstveit i Kommuneforbundet. Arbeid utover 35,5 timers uke, betraktes som mertid, og betales med 50 % tillegg med mindre en bedre avtale er inngått.

For helge- og høytidsdager gjelder spesielle regler jfr. § 5.3 og § 6.5 og § 6.6 i hovedtariffavtalen.

Dagarbeidere skal ha overtidstillegg etter § 6.5 for arbeid som overstiger 7,5 timers arbeidsdag eller 37,5 timers arbeidsuke. Dersom dagarbeidere med redusert stilling jobber i helgen uten å overstige 37,5 timers arbeidsuke skal de ha lørdags-/søndagstillegg, dette bortfaller ved overtidsbetaling, men de skal ha ettermiddagstillegg i perioden mellom kl. 17.00 og kl. 06.00. Dagarbeidere skal ha 100 % tillegg for arbeid på lørdag og søndag, dersom det ikke er forskjøvet arbeidstid.

De som ikke er organisert i NKF følger staten sine satser, lønnsrammer og lønnstrinn. Ettermiddagstillegget for staten utgjør kr. 7,50 per time (§ 15.3 Hovedtariffavtalen i staten), lørdags- og søndagstillegget tilsvarer det samme som hos NKF, kr. 16,50 per time (§ 15.4). Sommer- og ekstrahjelper følger regel etter staten sine satser. Både kjøkkensjef og internatleder skal ha utbetalt ettermiddagstillegg i tillegg til evt. overtid. Ved ansettelse av ungdom under 18 år følger egne regler i arbeidsmiljøloven med forskrifter og tariffavtaler som blant annet forbyr kvelds- og nattarbeid (aml § 11-3 første ledd) og gir rett på en viss minste tarifflønn fastsatt etter alder.

Skolen er innmeldt i APO noe som binder skolen til å følge gjeldende inngåtte tariffavtaler. Det er ikke anledning til å fravike disse bestemmelsene, selv om arbeidstakerne sier seg enig i dette. Tariffavtalen vil gjelde for alle ansatte i en bedrift og ikke bare organiserte. Alle stillinger skal gis en stillingskode i henhold til tariffavtalens stillingsregister.

Lønns plasseringen følger direkte av stillingsregisteret, når stillingskoden først er bestemt. Stillingsregisteret kan henvise til en lønnsramme. Arbeidsmiljøloven § 49 angir bestemmelser om overtid, men tariffavtalen fastsetter andre satser, og disse er bindende. APO skriver i sitt skriv Innføringshefte for medlemmer i APO at «alt annet arbeid ut over full stilling per dag (7,5 t.) eller per uke er i lovens forstand overtid, og man kan for slikt arbeid ikke avtale at arbeidstakeren skal arbeide for vanlig timelønn, selv om arbeidstakeren selv sier seg interessert i det. Arbeidsmiljøloven § 49, pkt. 3 fastsetter at det skal betales et tillegg.»

«Tariffavtalene angir at tillegget skal være enten 50 %, 100 % eller 133 1/3 %, avhengig av om det arbeides overtid på en hverdag eller helligdag, om ettermiddagen eller om natten m.v..

For alle virksomheter som er bundet av tariffavtale er det avtalens satser som gjelder.

Overtidstillegget skal etter lovens regler alltid utbetales. Det kan ikke avtales at dette i stedet kan avspaseres.»

Overstående regler vil spesielt gjelde kontorpersonalet, vaktmestere, kjøkkensjef og internatleder som blir pålagt overtid i perioder. Overtidstillegget skal utbetales iflg. loven, og time for time avspaseres.

6.1.3 Innberetningspliktige naturallytelser

Rektor skal ha innrapportert fri telefon etter gjeldende regler, dette kan også gjelde privatbruk av skolens mobiltelefon. Rektor har for øvrig også fri strøm, men betaler husleie for rektorbolig. Fri strøm og olje skal innrapporteres som trekkpliktig naturallytelse. Husleien som betales for lærerboligene, skal vurderes opp mot markedsleie for å vurdere om det foreligger en skatteplikt for subsidiert bolig. Revisor tar hånd om spørsmålet om innberetning av husleie utover markedsleie. Viser til forskrift av 2. september 1997 som omhandler de skattefrie naturallytelsen og forskrift 21. juni 1993 som gir regler om forskuddstrekk i naturallytelser og om verdsettelsen av naturallytelsen ved forskuddstrekket.

Alle ansatte som skal ha lønn, skal ha levert skattekort for inneværende år, hvis ikke må man trekke 50 % skatt fra vedkommende fra og med februarutlønning. Opplysningen på skattekortet må registreres i personregisteret i lønssystemet.

6.1.4 Ferielovens bestemmelser

Lov om ferie regulerer de ansattes rett og plikt til å ta lovbestemt ferie. Det er arbeidsgivers ansvar å påse at de ansatte tar ferie. Lærerne har fellesferie, de opparbeider seg rett til avspasering gjennom undervisningsåret, og har således 8 ukers sommerferie i tillegg til 2 ukers juleferie, vinter- og påskeferie. De øvrige ansatte følger ferielovens regler, og kan kreve hovedferien avviklet i perioden 1. juni til 30. september (FL § 7). Feriepenger opptjenes på grunnlag av foregåendes års opptjente lønn (NB! Feriepenges grunnlaget er ikke det samme som opptjent lønn). På folkehøgskolen utbetales feriepenger i juni måned til alle ansatte med mindre noen har bedt om å få feriepenger utbetalt i forbindelse med tidligere ferieavvikling. For ansatte som er i fødselspermisjon, betaler skolen ut lønn i hele permisjonstiden og får denne refundert fra trygdekontoret. Etter Ferielovens § 10.4.b utbetaler trygdekontoret kun feriepenger av fødselspenger til arbeidstaker for inntil 12 uker med full sats eller for inntil 15 uker med 80 % sats. Dersom ikke annet er avtalt, betaler skolen ut feriepenger både til vikar og den ansatte i permisjon.

6.1.5 Registrering i lønssystemet Huldt & Lillevik og lønnskjøringsrutine

For nærmere opplysninger om hvordan lønn registreres i Huldt & Lillevik sitt lønssystem refereres det til eget vedlegg (vedlegg 3-4)

Det viktigste med lønssystemet er at det kontrolleres at det er satt opp med riktig avgiftsbehandling, feriepengebehandling, skattebehandling og trekkbehandling.

Lønssystemet må i størst mulig grad samkjøres med regnskapssystemet for å unngå feilføringer. Ved riktig oppsatt lønssystem, skal man stole på at man får avsatt riktig kostnad til arbeidsgiveravgift og feriepenger i regnskapet. Det er lovbestemt å opprette egen skattetrekkskonto dersom man ikke har bankgaranti eller en sperret konto som tilsvarer skattetrekket man normalt har.

6.2 Årsavslutning lønn og arbeidet med lønns- og trekkoppgaver

For detaljert beskrivelse av behandlingen av lønns- og trekkoppgaver henvises det til vedlegg 4.

Årsoppgave for arbeidsgiveravgift (A-skjema)- følgeskriv til lønns- og trekkoppgaver, samt en kontrolloppstilling over bokførte og innberettede beløp, skal underskrives av revisor før det sendes til kommunekassereren.

Det anbefales at lønnsansvarlig får kurs i lønnsprogrammet og i tillegg får full opplæring i lover og regler som gjelder for lønn og andre godtgjørelser og trekk. Dette er viktig for å sikre at de ansatte får det de har krav på etter loven og etter tariffavtalene, samt at skolen som arbeidsgiver er i stand til å gi korrekte opplysninger overfor offentlige myndigheter.

Lønnsarbeidet på skolen er for tilfeldig.

6.3 Statistikker og arbeidstakerregisteret

Kontorsekretæren har ansvaret for føring av **fraværstatistikk**. Skolen er ikke pliktig til å sende fraværstatistikk til myndighetene, men skolen er pålagt å ha denne tilgjengelig. Det er derfor viktig at en ved behandling av timelister gir beskjed om hvem som har vært syk, har hatt ferie/"grodag". Egenmeldinger og sykemeldinger må leveres ved fravær pga. sykdom.

Kontorsekretæren har ansvaret for **inn- og utmeldinger av ansatte til trygdekassen**. Ved sykefravær utover 14 dager har skolen rett på refusjon fra trygdekontoret for lønn og arbeidsgiveravgift. (Arbeidsgiverperioden er senere økt til 16 dager). Det må sendes inn sykemelding og fylles ut skjema med opplysninger om inntekt og skatt til Folketrygden. For

timelønnte må det foretas en snittberegning fordi lønnen varierer ganske mye fra måned til måned. Lærere og månedslønnet personell blir som regel lønnet fra skolen hele tiden, mens det for timelønnede betales direkte fra trygdekontoret basert på opplysninger om inntekt/skatt gitt av skolen. Innsending av krav om refusjon ved svangerskapspermisjon må innsendes. Ved fødselspermisjon må den av foreldrene som skal ut i permisjon selv ordne med en del papirer overfor trygdekassen for at skolen skal få refunderte lønn og arbeidsgiveravgift for 80 % eller 100 %.

6.4 Pensjonsordning

6.4.1 Pensjonsavtalen – en vesentlig kostnad for skolen

Per juli 1996 er alle lærere i tillegg til vaktmester innmeldt i Statens Pensjonskasse, kontorpersonalet i faste stillinger samt internatleder er innmeldt i Kommunal Landspensjonskasse. Ved endringer i lønnsbetingelser, stillingsprosent, stilling o.l. må det sendes inn korrigeringsoppgaver til Statens Pensjonskasse. Nyansatte lærere skal meldes inn i pensjonskassen og folk som slutter skal meldes ut. Egne skjema er utarbeidet for dette arbeidet. KLP sender selv en oppgave med eksisterende opplysninger, hvor de ber skolen bekrefte opplysningene eller notere nye opplysninger.

Skolen betaler 8 % av pensjonsgrunnlaget, til Statens Pensjonskasse dette er arbeidsgivers andel som det skal betales arbeidsgiveravgift for. Et eget regneark er laget for beregning av 8 % andel. Det er en fordel at arbeidsgivers andel av pensjonskostnad og avsetning arbeidsgiveravgift blir bokført hver måned. Pensjonspremien blir betalt inn annenhver måned sammen med oppgave til Pensjonskassen.

KLP sender faktura over pensjonspremieinnbetalingen, for utregning av arbeidsgiveravgift trekkes pensjonstrekket foretatt hos de ansatte i vedkommende kvartal fra totalsummen, og vi får beregningsgrunnlaget for 14,1 % arbeidsgiveravgift for ansatte i sone 1.

6.4.2 Pensjonsavtale – tariffmessige bestemmelser og konsekvenser

Vaktmesterassistent, kjøkkenpersonell og renholdere er ikke innmeldt i noen pensjonsordning. Skolen er medlem av arbeidsgiverorganisasjonen APO, og er dermed bundet av tariffavtaler inngått med de ulike forbund, og selv om ikke alle ansatte er organisert

skal tariffavtalen gjelde for alle. Innføringsheftet for medlemmer i APO slår fast at «tariffavtalen forutsetter at ansatte i medlemsvirksomheter skal ha pensjonsordning på linje med det som avtales i offentlig sektor. Hvis virksomheten ikke har pensjonsordning for sine ansatte, kan virksomheten selv bli ansvarlig for å utbetale tilsvarende beløp til arbeidstakerne». Dette kan innebære store kostnader for skolen, og man bør snarest få meldt inn alle de ansatte i en pensjonskasse, dersom dette er tariffpåkrevd. Det forventes en avklaring i forbindelse med tilpasningsforhandlinger mellom APO, skolen og arbeidstakere/arbeidstakerorganisasjon.

(Fra og med 2007 er det innført lov om obligatorisk pensjonsforsikring OTP for alle ansatte i bedrifter med flere enn en arbeidstaker, lovens krav er minimum 2 % innskudd av totallønnen, slik at avtalen skolen er bundet av gjennom tariffavtalene er mye gunstigere for de ansatte enn det lovens bokstav i dag krever.)

6.5 Fagforening

Flere av de ansatte er organisert i fagforeninger. Ved lønnskjøring sørger skolen for at riktig kontingent blir trukket og betalt videre til de respektive organisasjoner. Egne skjema fra forbundene brukes til rapportering. For tiden har kontorsekretær ansvaret for rapportering og viderebetaling av fagforeningstrekk. Ved nyansettelser må man få avklart om vedkommende skal stå i en fagforening. Lærerne og vaktmestere er organisert i Norsk Folkehøgskolelag (NF), og skal trekkes 1,4 % av bruttolønn hver måned.

En egen regneark modell er utarbeidet hvor fagforeningstrekket automatisk blir beregnet, skal sørge for at opplysningene lett kan overføres til fagforbundets trekkskjemaer, uten manuelle beregninger.

6.6 Arbeidskontoret – tilskuddsordninger

Til tider benytter skolen seg av arbeidskontorets tilbud om arbeid for trygd. Det har vært ansatt en vaktmesterassistent (85 % stilling), for dette får skolen refundert KAJA-midler fra staten, men for at dette skal skje må det sendes inn refusjonsoppgave hver måned. Skolen har også tatt imot sivilarbeidere. Spesielt i trange økonomiske tider er det en fordel å vite hvilke tilbud det offentlige kan bidra med i form av billig arbeidskraft eller andre tilskuddsordninger.

7 PSYKOSOSIALT MILJØ OG ORGANISASJONSMESSIGE UTFORDRINGER

7.1 Samarbeidsproblemer

Ved skolen ble det avdekket samarbeidsproblemer mellom rektor og de øvrige ansatte. Samarbeidsproblemer, mangel på kommunikasjon og for liten faglig respekt for det arbeidet en ønsker å gjøre er en av årsakene til at flere av skolens økonomiledere har sluttet. I tillegg er det en dårlig tone mellom det pedagogiske personalet og rektor. Lærerne føler at de blir lite verdsatt og har for liten mulighet til å gjennomføre et ønsket pedagogisk opplegg overfor elevene. Det har oppstått flere episoder hvor det har blitt kranglet om fordelingen av midlene til de ulike linjene ved skolen, hvor rektor har vist liten vilje til å diskutere og tatt avgjørelser over hodene på folk. Det øvrige personalet på skolen, kjøkkenpersonalet, renholdere, vaktmestere og internatbestyrer føler at arbeidet de utfører blir lite verdsatt - det er kun lærerne som betyr noe. Spesielt i situasjoner med svak økonomi er det alltid vedlikehold, kjøkkentjenesten og renhold som i første omgang må redusere aktiviteten og spare penger. Det blir hevdet at personalråd som avholdes med jevne mellomrom skal gjøre at alle parter ved skolen skal kunne si sin mening og at problemer da skal løses i fellesskap. Ideen er god, men møtene utarter seg til å bli et utvidet lærerråd hvor det stort sett er lærere og rektor som diskuterer, og de andre kun informerer om aktiviteten på de ulike områder. Personalet har gått lei, mange ønsker ikke engang å forsøke å ta opp nye problemstillinger fordi erfaringene fra tidligere er svært dårlige og forbundet med negative tanker. Mange av de ansatte ønsker ikke å si i fra når noe ikke er som det skal i redsel for reprimander fra rektor. Konstruktiv kritikk har ført til at ansatte har blitt skjelt ut i full offentlighet eller blitt kalt inn på kontoret og fått klar beskjed om at dette ikke må gjentas, rektor har oppfattet kritikken som et angrep på han personlig.

Stress, mobbing, trakassering, diskriminering og trusler om vold kan føre til alvorlige psykiske lidelser for de som rammes. Lovgiver har derfor sett behov for å understreke at kravet til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø også oppstiller krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøloven § 4-3 første ledd slår fast at arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas. Aml. § 4-3 tredje ledd slår fast at

arbeidstaker ikke skal utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden. Hva som kan betegnes som mobbing eller trakassering har ingen legaldefinisjon, men det skal være kvalifisert plaging over tid og er underlagt subjektiv forståelse. Men arbeidstakeren har selv plikt til å varsle om trakassering eller diskriminering på arbeidsplassen (aml. § 2-3). Mange vil nok kvie seg for å varsle om forholdene på skolen der trakasseringen utøves av lederen selv. Arbeidstaker kan velge om han vil varsle arbeidsgiver eller verneombud. Varsleren er imidlertid vernet mot represalier fra arbeidsgiver etter den såkalte varsler- eller whistleblowerbestemmelsen i aml. § 2-4.

Samarbeidsproblemene har ført til mye baksnakking og misnøye. Mange av personalet har arbeidet ved skolen i svært mange år og er glad i arbeidsplassen sin, de ivrer for at folkehøgskolene fortsatt skal være liv laga. Dette er en av grunnene til at mange ansatte har strukket seg langt i sin innsats overfor skolen og elevene. Rektor er blitt anklaget for å ha for stor avstand til elevene og sine øvrige ansatte, han har vist manglende interesse for det andre holder på med. Dessverre merker elevene denne misnøyen med rektor, noe som dessverre ikke er positivt for skolens omdømme i tider hvor det er vanskelig å rekruttere elever.

7.1.1 Kommunikasjons- og informasjonssvikt

For økonomi/kontorfunksjonen merkes samarbeidsproblemene spesielt godt, alle henvender seg på kontoret for å få informasjon og klage sin nød. Informasjon fra rektor til lærere og øvrige ansatte blir ofte bare meddelt med en konvolutt som kontorpersonalet må levere til vedkommende, selv om dette medfører merarbeid og frustrasjon - rektor har tross alt daglig omgang med lærerpersonalet. Mangel på kommunikasjon og informasjon kan illustreres med et eksempel: Skolen har en uke vinterferie hvor alt pedagogisk personale har fri slik at det stort sett bare er kontorpersonalet og vaktmestere som er igjen til å styre skolen og svare på forespørsler. Informasjon blir gitt om at rektor og det øvrige personalet er å treffe etter vinterferieuken. Mandag kommer og rektor dukker ikke opp, det øvrige personalet spør når rektor er tilbake, men ingen vet svaret. Etter vel to ukers ferie kommer han tilbake og stiller seg helt uforstående til at ingen visste hvor han var og når han skulle komme tilbake. I mellomtiden har kontorpersonalet hatt store problemer med å forsvare skolen overfor eksterne som har prøvd å nå rektor gjentatte ganger.

Situasjonen ved skolen har til tider vært så vanskelig at de ansatte har prøvd å få til personalmøter uten at rektor er tilstede for å få personalet til å tørre å si sine meninger og komme med forslag til løsninger på problemer som oppstår ved skolen. Rektor har ikke ønsket disse møtene.

7.2 Delegasjon av arbeid og ansvar

Et annet problem ved skolen er mangel på klare ansvarslinjer og at rektor selv sitter på for mange arbeidsoppgaver. Mange av oppgavene rektor i dag utfører kunne med fordel blitt delegert til andre som har nærmere kontakt med arbeidsfeltene. En del ekstern informasjon kommer ikke lenger enn til rektors kontor. Spesielt med hensyn til sommerdriften og utleie av skolen til eksterne parter skorter det på en rektors kompetanse. Det er svært lett å booke inn to arrangementer to dager på rad dersom man ser bort fra turnusplaner, arbeidstidsbestemmelser og mangel på midler til å ansette ekstrahjelpere i ferietiden. Kjøkkensjefen kan med fordel ta over en stor del av administrering av utleie til bryllup og andre større arrangementer, han vet hvor mye arbeid og ressurser de ulike arrangementene krever og hvordan personalsituasjonen er på de ulike tidspunktene. Ved flere arrangementer har det vist seg at rektor ikke har klart å formidle informasjonen godt nok til kjøkkenpersonalet eller tatt avgjørelser om utleie av skolen med fullt kjøkkenpersonale når skolens kokk har ferie. Problemene ved skolen kunne til en viss grad blitt løst ved at de ansatte ble tatt med i beslutningsprosessen på områder der de har sin kompetanse, dette hadde økt motivasjonen og redusert faren for at noe kan gå galt. Klare ansvarsområder for hver enkelt, der en har myndighet til å ta beslutninger selv når situasjonen krever det, hadde gjort at den enkelte hadde følt seg mer betydningsfull. Alt for mange ansatte føler at arbeidet de gjør ikke blir verdsatt av ledelsen ved skolen.

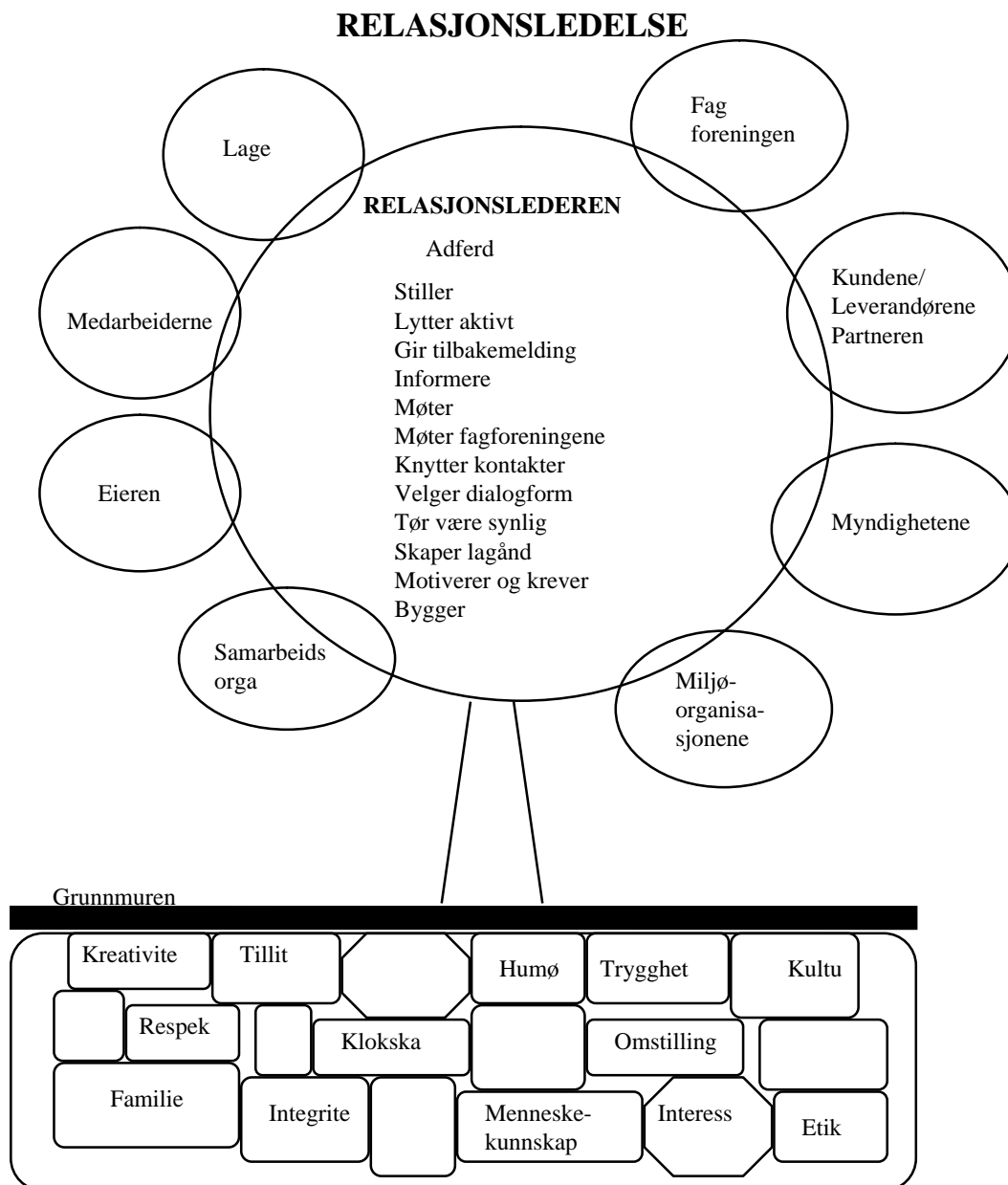
7.2.1 Medarbeidersamtaler

Medarbeidersamtalen kan bli et viktig element i personalplanlegging for ledelsen på skolen. Foruten å være et sentralt hjelpemiddel når det gjelder karriereplanlegging og personalutvikling, vil medarbeidersamtalen også være nyttig for planleggingen av tilgang og avgang på arbeidskraft.

Medarbeidersamtaler kan defineres som systematiske, vel forberedte, periodiske samtaler mellom overordnet og underordnet hvor det skal tas sikte på utveksling av informasjon som kan anvendes til planlegging og utvikling både på individnivået og på organisasjonsplanet. Hensikten med medarbeidersamtalen er dels å skape et grunnlag for personalplanleggingen og karriereplanleggingen, og dels for å få et godt grunnlag for personalutvikling samt bedre kommunikasjonen mellom ansatt og leder. Viktig at det er toveis kommunikasjon og ros og kritikk begge veier. Medarbeidersamtalen må være obligatorisk for alle og satt i system både med henblikk på gjennomføring av selve avtalen og anvendelse av informasjon fra samtalen. Den som skal gjennomføre samtalen bør også gjennomgå opplæring i gjennomføring og etterbruk. Viktig å presisere at alle på alle nivå behandles likt og informasjon også behandles likt. Både medarbeider og leder bør forberede samtalen godt for å oppnå best mulig resultat. Bruk av standardisert skjema kan være til hjelp her. Samtalen bør foregå på nøytral grunn og ha en tidsramme. Medarbeidersamtalen bør skje i en rolig og avslappet atmosfære uten forstyrrelser og avbrytelser. En god regel er før samtalen starter å bli enig om hvilket innhold samtalen skal ha og hvilken rekkefølge ulike tema tas opp. Dette er ikke sjefens samtale med sin underordnede, men en dialog mellom leder og ansatt. Det normale er at medarbeidersamtale holdes en gang hvert år, men noen organisasjoner avholder medarbeidersamtaler oftere. Utfordringen for skolen er få til åpenhet i en slik samtale, mange ansatte vil slik situasjonen er, ikke ha mot nok til å utlevere sine tanker og problemer i en slik samtale med rektor. Kanskje mellomlederne bør ta en del medarbeidersamtaler for så å ta dette videre?

7.2.2 Relasjonsledelse

I en artikkel hentet fra Bergens Tidende 9.12.95 som omtaler Jan Spurkelands bok Ledelse, Dialog og Samspill omtales følgende modell om relasjonsledelse:



Spurkeland (BT 9.12.97) hevder i artikkelen at relasjonslederen er synlig, han/hun sitter ikke nedgravd bak en dataskjerm og produserer ord. Han eller hun er aktiv mot medarbeiderne, miljøbevegelser, myndigheter o.s.v.. Det er en person som bestreber seg på å utvikle

samspeillet. Ledertypen eier også en god porsjon sosial intelligens og kvier seg ikke for å søke hjelp før beslutninger fattes.

Lederen ved folkehøgskolen mangler flere av disse evnene, spesielt blir det syndet mot de aspektene som har med kommunikasjon, informasjonsspredning og samarbeid med sine medarbeidere. Han har liten evne til å lytte og fange opp signaler som blir gitt internt, men han fungerer godt i forhold til eksterne parter. Adferdsmønsteret til dagens leder har lite til felles med relasjonslederens adferdsmønster, rektors lederstil er mer autoritær; lite kontakt med medarbeiderne og elevene, informasjonsflyten er dårlig og det mangler tillit til lederen som person. Ved folkehøgskolene er det i dag vanskelig å få tak i nye rektorer, flere rektorer har i 1996 sagt opp sine stillinger pga. en presset arbeidssituasjon med lave elevtall og skrantende økonomi. Rektor sin stilling er ansvarsfull, men en sikker arbeidsplass dersom skolen får nok elever til å drive videre. Styret ved skolen har tillit til rektor, slik at det er svært vanskelig å si opp en rektor som ikke får det interne miljøet til fungere godt. Noen av den ansatte burde ha mot til å gå til styret med konstruktiv kritikk, slik at rektor kan bli informert om hva som er ønskelig at må forbedres for at skolen skal kunne fungere bedre.

En langt dyrere løsning er å engasjere en ekstern konsulent som får myndighet til å studere de ulike rollene til skolens ansatte, slik at han/hun kan gi nøytrale råd til hvordan skolen kan drives bedre mht. personalpolitikk, organisering av skolen, økonomistyring og markedsføring. Bruk av konsulent krever at alle er åpen for ideen og at det gis mandat til å gjennomføre forbedringstiltakene som konsulenten kommer med. I en slik omstillingsprosess er det viktig at de ansatte føler at de selv kan påvirke prosessen, og at de blir informert underveis i prosessen slik at de forstår hvorfor enkelte tiltak må iverksettes og derfor blir mer motiverte til å gjennomføre en omstillingsprosess.

Heldigvis for skolen er personalet så pass rutinert at alle vet hva hver enkelt må gjøre hver dag for å få skoledagene gjennomført.

7.2.3 Hvilke egenskaper kjennetegner en god leder?

”Å lede innebærer at man stadig må etterprøve om ledelsen, organisasjonen og systemene er konstruert for fremtiden. Den formelle lederen bør søke sitt maktgrunnlag på samme måten som naturlige ledere gjør det, - gjennom tillit og tilslutning fra medlemmene” (Railo, 1988).

Fremtidens ledere bør ha ”autoritet”, men de skal ikke være autoritære. Et nytt maktgrunnlag bygges ved å gi mennesker makt, la dem få totalansvar, la dem få prøve seg og bli vurdert etter hva de faktisk klarer å skape. Å være leder fremover vil mer og mer komme til å dreie seg om å lede forandingsprosesser; - mennesker, kulturer og organisasjoner i forandring. Skolen står overfor svikt i elevtall og skrantende økonomi og til dels misfornøyde medarbeidere, hva kan lederen bidra med for å prøve å endre denne trenden?

Railo (1988) hevder at gode ledere driver med ”konsept management”, lederen utvikler overordnede konsepter som konkrete mål og strategier kan etableres innenfor. Slike ledere har større evne til å (a) utvikle dra-kulturer fremfor henge-kulturer, (b) inspirere fremfor å gi ordre og instruksjoner, (c) skape utfordringer fremfor å styre og manipulere og (d) få mennesker til å ta initiativ og bruke sine kreative krefter fremfor å kontrollere dem.

Railo (1988) oppsummerer egenskapene til en god leder eller coach slik

- Kjenner seg selv og vet hvordan hans eller hennes atferd påvirker omgivelsene
- Er vår overfor forandringer i gruppen og kan tilpasse seg gruppens atferd overfor endrede krav
- Klarer flere ulike roller og bruker tid til planlegging
- Utvikler indre samhold og vi-følelse
- Aksepterer og forstår mennesker fremfor å dømme dem
- Stoler på mennesker tross den risiko man da løper
- Handler tross usikkerhet
- Gir informasjon, gir dermed mennesker en følelse av å bli tatt alvorlig
- Bygger opp selvtilliten
- Delegerer
- Er fleksibel for synspunkter og tilpasser seg til ulike situasjoner
- Diskuterer mål med medarbeidere og hjelper dem med å sette sine egne mål
- Forsterker det som er bra, og eliminerer det som er dårlig
- Skaper et jeg-du-forhold, ikke et jeg-De-forhold.
- Er aktiv under konflikter
- Støtter i motgang, er positiv og oppmuntrende
- Er oppmerksom på sin egen signalstrøm og sørger for at den er homogen
- Går inn i problemet og søker løsninger i nuet eller i fremtiden – ikke i historien
- Gir rask feed-back
- Gir klare signaler om verdier
- Bygger en positiv tankekultur
- Viser seg for medarbeiderne

Dersom skolens ledelse kan tilegne seg mange nok av de nevnte egenskapene, vil det påvirke hele kulturen på skolen, og det blir lettere å dra personalet med på gjennomføring av heller upopulære tiltak som må til for å få skolen gjennom en vanskelig tid.

House (1988) (Kaufmann, 1994) foretar en grov inndeling i to hovedkategorier lederegenskaper

- Motivasjonelle egenskaper
 - nært knyttet til disposisjoner som gir orientering mot å oppnå ledelse og myndighet
 - Dominans; utadvendt, sikker i sosiale situasjoner og engasjert i forsøk på å vinne innflytelse
 - Maktorientering (Power Motive) – sosialt lært motiv, kan måles gjennom et individs respons til ustrukturerte, tvetydige stimuli. Dyktige ledere er bl.a. karakterisert av maktorientering målt på denne måte i kombinasjon med høy makthemning (et personlighetstrekk som motvirker bruk av makt på sosialt uakseptable måter, inklusive tvang og manipulering, impulsiv aggresjon, autoritær atferd og bruk av vold). Konstellasjonen høy maktorientering/høy makthemning innbærer at individet er orientert mot makt, men bruker den i betydning myndighet utøvet på sosialt akseptable måter.
 - Prestasjonsmotiv – individets driv i retning av å prestere, konkurrere, utmerke seg, nå nye mål etc.. Finner en klar sammenheng mellom ledelsesorientering og prestasjonsmotivasjon.
 - Aktivitets- og energinivå – effektiv ledelse er nøye forbundet med høy energi og aktivitetsorientering som grunnleggende personlighetstrekk.

- Kognitive egenskaper
 - har å gjøre med bestemte intellektuelle evner, eller med forventninger om utfall av egne prestasjoner
 - går på effektiv utøvelse av myndighet.
 - Generell intelligens; høyere-ordens (G-faktor i intelligensområdet (Sternberg, 1985)) evner som går igjen i alle typer problemoppgaver og som har å gjøre med planlegging, styring, kontroll og organisering av de ressurser en har til rådighet for å løse det problemet man står overfor. Klar positiv sammenheng mellom effektiv ledelse og høy G-skåre.
 - Kognitiv kompleks individer vil søke mer informasjon, bruke den mer effektivt og er mindre låst fast i forutinntatte oppfatninger, vil derfor bedre mestre lederfunksjonen i organisasjoner hvor maktfordelingen er uklar og kompleks, årsak/virkningsforholdene er uklare eller når miljøforholdene er usikre.
 - Verbal formuleringsevne – effektiv ledelse krever presis og klar kommunikasjon.
 - Selvtillit – hva er lederens subjektivt opplevde forventete nytte av forsøk på å oppnå innflytelse? Generell selvtillit fører til økt tro på og sikkerhet i utøvelse av myndighet.
 - Ekspertise – i oppgaver som skal utføres, øker personens sjans til å vinne innflytelse.

Ved ansettelse av ny leder må man ta stilling til hvilke personlige egenskaper man ønsker at en ny rektor skal være i besittelse av. Moderne personlighetstester brukt i ansettelser av ledere og i lederutvikling og kursing, vil ved riktig bruk, avsløre hvilke basisegenskaper en

potensiell leder er i besittelse av. Man må da vekte de ulike egenskapene opp mot de aktuelle kandidatene og finne den matchen som passer best inn i kravene til ønsket ledelse for skolen.

Dagens leder kan beskrives som dominant, maktorientert med liten grad av makthemning, personen er intelligent men klarer ikke å utnytte dette i lederrollen, han har en generell god verbal formuleringsevne utad, men ikke når det gjelder å kommunisere og gi relevant informasjon til sine ansatte, kunnskapen om folkehøgskoledriften er god, men han mangler kunnskap innenfor ledelse og drifting av eksterne arrangement. Skolens resultater kan ikke måles i rene bedriftsøkonomiske termer, man kan ikke måle effekten av god ledelse på økt salg av varer og tjenester. Det blir vel så viktig for en kunnskapsbedrift å prøve å ta vare på sine ansatte og øke deres trivsel og dermed motivasjon, spesielt nøkkelpersoner (som lærerne og kokken er på denne skolen). En god leder bør derfor fokusere på å legge forholdene til rette for at hver og en kan utføre sin jobb på måte som gjør at man føler seg verdsatt. Hver og en skal vite at lederen tar seg av de ulike administrative oppgavene som naturlig faller inn under en rektors stilling, slik at man bl.a. slipper ubehagelige overraskelser som krever akutt brannslukning underveis av øvrig personale.

7.2.4 Hvilken betydning har lederen av en organisasjon?

Empiriske studier (Kaufmann, ORG 2300/V1994) har vist at ledelse ikke spiller noen særlig rolle for organisasjoners ytelse, Strand (1986) hevder ”studier gir indikasjoner på at ledelse neppe kan forklare mer enn mellom 7 og 45 prosent av variasjonen i prestasjoner og alltid en mindre andel enn miljø og organisasjonsfaktorer”. For å finne betydningen av ledelsens rolle på skolen, kan man forsøke å analysere effekten av et lederskifte på skolen. For skolen blir det like viktig å finne ut hvilke eksterne forhold som begrenser lederens betydning. Andre undersøkelser (Kaufmann, 1994) gjort ved å ta inn flere faktorer i undersøkelsene, tyder på at **lederpersonen betyr mye for en organisasjons prestasjoner**. Men dette er ikke det samme som at lederpersonlighet er utslagsgivende. House og Baetz (1979) (Kaufmann, 1994) påker på at der er visse egenskaper ved alle ledelsessituasjoner som er invariante og naturlig kan relateres til bestemte typer av generelle personlige egenskaper. Ledelse involverer nødvendigvis andre mennesker i form av medarbeidere, underordnede og eksterne kontakter – sosiale ferdigheter blir derfor viktig. Ledelse er rettet mot måloppnåelse, og det forventes at holdninger og evner i dette området er av betydning for effektiv utøvelse av lederfunksjonen.

7.2.5 Delegering

Delegering kan være en nøkkel til effektivt lederskap på skolen. I en artikkel i Magma nr 5/2007 skriver Henning Bang om temaet og hevder at en leder er avhengig av at han eller hun får gjort en del arbeidsoppgaver gjennom andre. ”Delegering kan rett og slett sies å være det å oppnå resultater gjennom andre. Delegering innebærer å gi medarbeideren ansvar for oppnåelse av et bestemt resultat samt den myndighet eller de fullmakter vedkommende trenger for å ivareta dette ansvaret.” Lederen må da ha tillitt til at medarbeideren klarer å utføre arbeidsoppgaven tilfredsstillende og ha evnen til å gi den nødvendige informasjonen til de som er satt til å utføre en gitt oppgave. Det er viktig at de som får delegert ansvar faktisk blir klar over at de har fått ansvar og hva som forventes av dem. Skolen sliter med uklare ansvarsområder i dag. Rektor bør sammen med øvrig ledelse gå gjennom ulike oppgaver og kategorisere dem i kategoriene; A) Oppgaver en MÅ gjøre selv, B) Oppgaver en BØR gjøre selv, men som kan delegeres hvis nødvendig, C) Oppgaver en KAN gjøre selv, men som en bør delegere og D) Oppgaver man MÅ delegere. Henning Bang skriver at følgende oppgaver kan være hensiktsmessige å delegere:

1. Deleger oppgaver som kan utføres bedre av en underordnet – benytt spesialkompetanse i organisasjonen. Lærerne er spesialister på sine fagfelt, kokken er den beste til å planlegge en meny og foreta innkjøp, internatleder kjenner elever og deres behov for annet enn undervisning.
2. Deleger oppgaver som er relevante for den underordnetes utvikling og karriere – kompetanseheving.
3. Deleger oppgaver som er ”passe vanskelige” – noe å strekke seg etter og øker læringsprosessen hos den enkelte og i organisasjonen.
4. Deleger både morsomme og kjedelige oppgaver – variasjon er motiverende.
5. Deleger oppgaver som ikke er sentrale for lederrollen – hva blir forventet av lederen i organisasjonen og blant eksterne parter?

Bang (Magma 5/2007) gir følgende retningslinjer for hvordan man skal lykkes med delegering og unngå de vanligste fallgruvne ved delegering

1. Spesifiser ansvarsområdet og de ønskete resultatene klart og tydelig og sjekk at dette er forstått av medarbeideren
2. Sørg for at medarbeideren har den myndighet, nødvendige fullmakter og de ressurser som skal til for å utføre oppgaven, og spesifiser hvor grensene går for hva vedkommende kan gjøre på egenhånd

3. Spesifiser hvordan oppfølging og rapportering skal foregå og følg dette opp. Påse at prosedyrer som benyttes er lovlige, etisk korrekte og i samsvar med organisasjonens politikk og filosofi.
4. Forsikre deg om at medarbeideren aksepterer sitt nye ansvarsområde og uttrykk tillit og tro til på at vedkommende klarer å gjøre jobben. Involver medarbeideren i prosessen med å bestemme hvilke oppgaver som skal delegeres og hvor mye myndighet vedkommende trenger.
5. Informer andre som berøres, om hvem som nå har myndighet til å utføre de oppgavene du selv har hatt tidligere. Dette sørger for aksept i organisasjonen og man unngår misforståelse og motarbeiding
6. Følg opp utviklingen i arbeidet. Gjennomfør statusmøter og bli enige om hvilke resultatmål som skal settes og ulike ”utviklingsindikatorer” og milepæler som skal rapporteres underveis.
7. Sørg for at medarbeideren mottar eller har tilgang til den informasjon som er nødvendig for å ivareta det nye arbeidsområdet. Husk å videreformidle informasjon og sørg for at informasjonsflyten fremover når den oppgaven er delegert til direkte.
8. Gi støtte og hjelp, men unngå ”reverser delegering”
9. Sørg for at feil blir gjort til en læringsmulighet. Feil og mistak skal tas alvorlig, men reaksjonen bør ikke først og fremst være kritikk og skyldfordeling, sørg for at det blir en aktiv læringsprosess for begge parter.

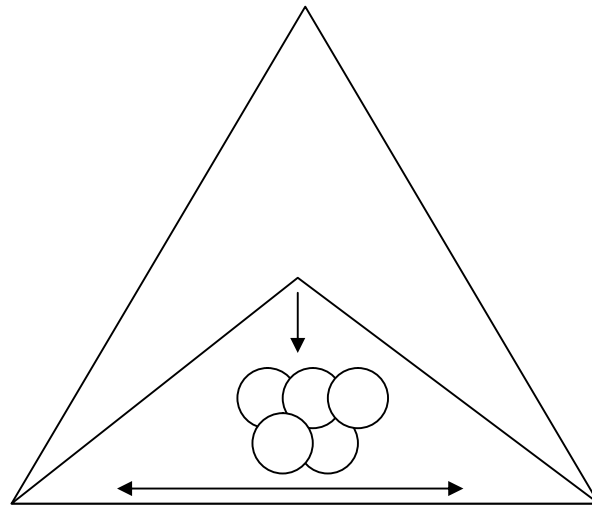
Bang (Magma 5/2007) konkluderer med at for en leder er det å mestre delegering av avgjørende betydning da den på mange måter kan sies å være essensen i gode ledelse – nemlig å skape resultater gjennom andre. Dersom ledelsen for skolen hadde klart å gjennomføre en slik prosess med å gjennomgå arbeidsoppgaven til rektor for så å delegere en del oppgaver, ville forholdene blitt bedre for alle på skolen. Men man må få kontroll på informasjonsflyten og få klare ansvarsområdet med tilordnet myndighet. I dag har man til dels ansvaret for en del oppgaver uten å vite om det fordi man ikke får god nok informasjon. Det finnes i dag ingen belønningssystem ved måloppnåelse, bare straffereaksjoner ved mangel på dette.

7.2.6 Organisasjonsform og lederstil

Willi Railo (komp ORG 1994) har laget en modell over organisasjonen og systemer hvor han hevder at for å være effektive, må organisasjonen ha:

1. Så lav pyramideform som mulig
2. Klare vertikale linjer og integrasjon med klart definerte ansvarsområder og konsekvenser
3. Horisontalt samarbeid med teamarbeid på tvers av funksjonene
4. Strategier og strukturer må være støttet av funksjonelle systemer som

Belønning	Rekruttering
Beslutninger	Informasjon og kommunikasjon
Teknologisk støtte	Forsikringer om kvalitet
Oppfølging	



Skolen har en lav pyramideformet organisasjon i dag, men ansvarsråder er ikke klart definert. Man har heller ikke klart å legge til rette for samarbeid på tvers, kommunikasjons – og informasjonslinjene må bli klarere og bedre. Skolen har ikke så mange belønningssystemer å ta av, men ledelsen kan begynne med å gi tilbakemelding i form av ros og ikke bare ris.

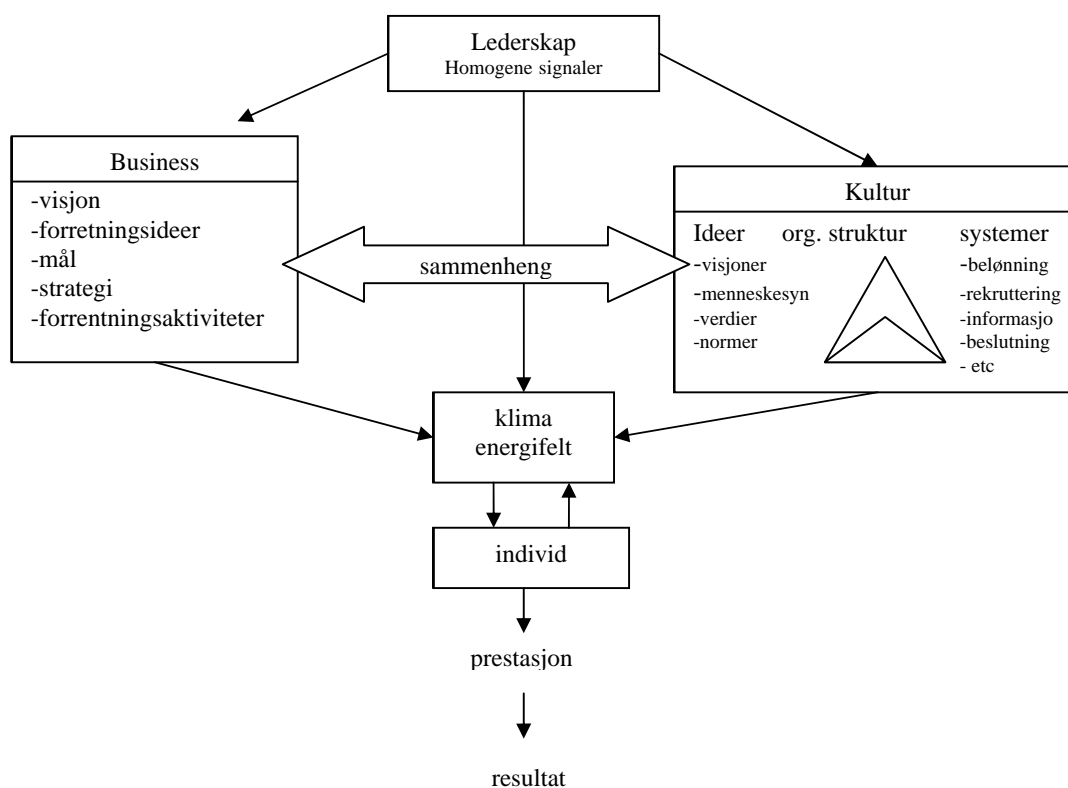
Railo (komp ORG 1994) deler ledere inn i to hovedkategorier

1. Kulturelle arkitekter
 - bygger nye kulturer, skaper vinnerholdning
2. Kulturelle fanger
 - følger den etablerte kulturen

Railo (komp ORG 1994) karakteriserer videre den kulturelle arkitekten som

1. Synlig og med klar og enkel kommunikasjon (Sterk symbolverdi)
2. Høflig, stødig, forutsigbar, konsekvent og oppfølgende
3. Visjons- og målkommunikator
4. Barrierebryter
5. Verdidrevet
6. Distributør av klare ansvarsområder og konsekvenser
7. Forstår egen kultur
8. Involverings- og prosessorientert
9. Indre mot og selvtillit
10. Åpen/direkte coaching adferd, gir tilbakemelding

Ledelsens direkte og indirekte styringsveier kan vises ved følgende oversiktsmodell (Railo, 1988):



Lederen på skolen er en "cultural prisoner" som kan dra nytte av å endre lederstil til å bli en "cultural architect". Man kan endre energien i organisasjonen til det positive ved å gå bort fra det relativt usikre med krise-kommunikasjon til å gi organisasjonen relativ sikkerhet ved å gi klar målspesifikasjon, kommunisere strategien som er satt, klart definere ansvarsområdene, involvere de ansatte, gi mulighet for videreutdanning og benytte belønningssystemer som støtter opp om ønskede mål og atferd. Det er viktig at ledersignalene skal være klare, enkle, entydige, synlige, sterke og homogene for å unngå misforståelser i organisasjonen. Rektor nærmer seg pensjonsalder, så det blir viktig for skolen å vektlegge egenskapene som karakteriserer den kulturelle arkitekten for å få organisasjonen til å fungere bedre ved en nyansettelse. (se avsnitt 7.2.3 Hvilke egenskaper kjennetegner en god leder?) Railo (komp ORG 1994) sin karakteristik av den kulturelle arkitekten oppsummerer de fleste av de mangler som er påpekt ved skolens ledelse i dag. En økt forståelse for hvordan organisasjoner fungerer under en gitt ledelse, ville gjort det lettere å løse en del av de organisatoriske konfliktene skolen har i dag.

7.2.7 Organisasjonskultur

Henning Bang (komp ORG 1992) beskriver i sin artikkel "Organisasjonskultur og ledelse" hva organisasjonskultur er ved å si at "*organisasjonskultur består av de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene*". Organisasjonskulturen befinner seg i medlemmenes hoder og påvirker måten folk oppfører seg på i gruppen, den er felles delt blant gruppens medlemmer og er menneskeskapt, utvikles i gruppen og overføres til nye medlemmer og blir etter hvert tatt for gitt. Kulturen gir medlemmene en pekepinn på hvordan man skal oppføre seg og "hvilke spilleregler" som gjelder. Skolen har en uformell organisasjonskultur, kleskoden er fri og ledig og bærer preg av subkulturen til lærerne. Lærere er vant med å lede sine elever og bli respektert, de er selvstendige og har egne sterke meninger og har ganske frie tøyler innenfor sine områder. En skoleuke er preget av gjentakelser og faste rutiner, en timeplan er satt på forhånd og kan vanskelig endres uten å involvere flere andre parter. Spontanitet er forbeholdt elevene. Slike ritualiserte rutiner, prosedyrer og seremonier blir kulturuttrykk. Det er ikke lett å lede så selvstendige individer, men rektor har selv vært lærer og bærer litt "preg av den gamle skolen", men det nytter ikke å behandle sine ansatte lærere og øvrig personell på samme måte som man behandlet elever i tidligere tider. For å få et bedre arbeidsmiljø på skolen bør hele organisasjonskulturen endres ved å kartlegge nåværende organisasjonskultur og bli bevisst ønsket organisasjonskultur slik at man kan etterleve handlingen i den ønskete kulturen. For lederen er det viktig å huske at man er rollemodell for sine ansatte.

Man kan anvende symbolske handlinger og iverksette konsekvenser på ønsket kultur. Åpne dører til kontorene inviterer normalt til åpnere kommunikasjon, men har på skolen blitt sett på som et uttrykk for at man da har bedre kontroll med det som skjer rundt og blir oppfattet som et negativt kontrolltiltak. I lunsjen er det alltid de samme som sosialiserer seg, lærerne holder seg for seg selv. Kjøkkenpersonalet og renholdspersonalet føler at de betyr mindre enn lærerne og ikke har så mye de skulle sagt, derfor blir det heller ikke sagt noe og sjansen for å bli hørt blir enda mindre. Det blir spøkt og ledd "i gangene", men så snart rektor dukker opp blir det stille. Slike uttrykte følelser, handlinger og atferd blir kulturuttrykk i organisasjonen.

Den som ønsker å påvirke eller endre kulturen må sørge for at organisasjonens kulturuttrykk er i overensstemmelse med ønsket kulturinnhold. En etablert kultur er en enormt sterk og undervurdert kraft i organisasjonen som man må bli kjent med før man kan prøve å påvirke den. Kulturen på skolen bærer også preg av høy arbeidsmoral, folk tar ansvar for at skoledriften går sin gang og man er glad i skolen sin. Dette må man for all del prøve å beholde selv om andre deler av kulturen som trekker i negativ retning må forsøkes endret. Man må heller ikke glemme at det er *enkeltmennesker* som fortolker kulturen, alt er ikke kultur.

Railo (1988) hevder at bare organisasjonsstrukturer og systemer som tilpasser seg til mennesker kan maksimere og kanalisere positiv menneskelig energi og menneskelige ressurser. Organisasjonen må i betydelig grad tilpasses den samfunnskultur som bedriften og menneskene lever i. Hvor godt enkeltmennesket skal lykkes i å bruke sine egne ressurser i sine prestasjoner i jobben, henger sammen med situasjonen privat og på jobb og med bedriftskulturen. En vinnerkultur preges av (Railo, 1988) følgende karakteristiske trekk som barrierebrytende mål, visjonær tenkning, kollektiv selvtillit, stor mental høyde, lav prestasjonsangst, høy matchingstandard og positiv tankekultur. For å kunne utvikle en vinnerkultur er det viktig med positiv stimulering av den enkelte medarbeider i bedriften.

Positiv menneskelig ressursutvikling og trivsel er faktorer som går hånd i hånd med positiv prestasjonsutvikling. Faktorer som stimulerer pluss-psyken til en medarbeider er blant annet følelser som frihet, trygghet, aksept og betydning, ansvar, utfordring, meningsfullhet og målklarhet. Railo (1988) hevder at det ikke bare er den menneskelige psyken som kan være pluss- eller minusorientert. Det er like riktig å snakke om bedriftskultur og bedriftsklima på samme måte. Bedriftsledelsens oppgave blir derfor blant annet å bidra til å utvikle medarbeidernes ressurser gjennom å skape en pluss-kultur og et pluss-klima.

Ledelsen må prøve å finne balansepunktet mellom å gi medarbeidere frihet og tvang ved å ta stilling til hvordan man skal lede og utvikle kulturen i organisasjonen. Innholdet i vektskålene må vurderes, hva veier tyngst, frihetsskålen eller tvangsskålen? Ved å ta stilling til hva vi ønsker skal veie mest og hva situasjonen er på måletidspunktet, kan man ta konkrete grep for å prøve å gjenopprette balansen.

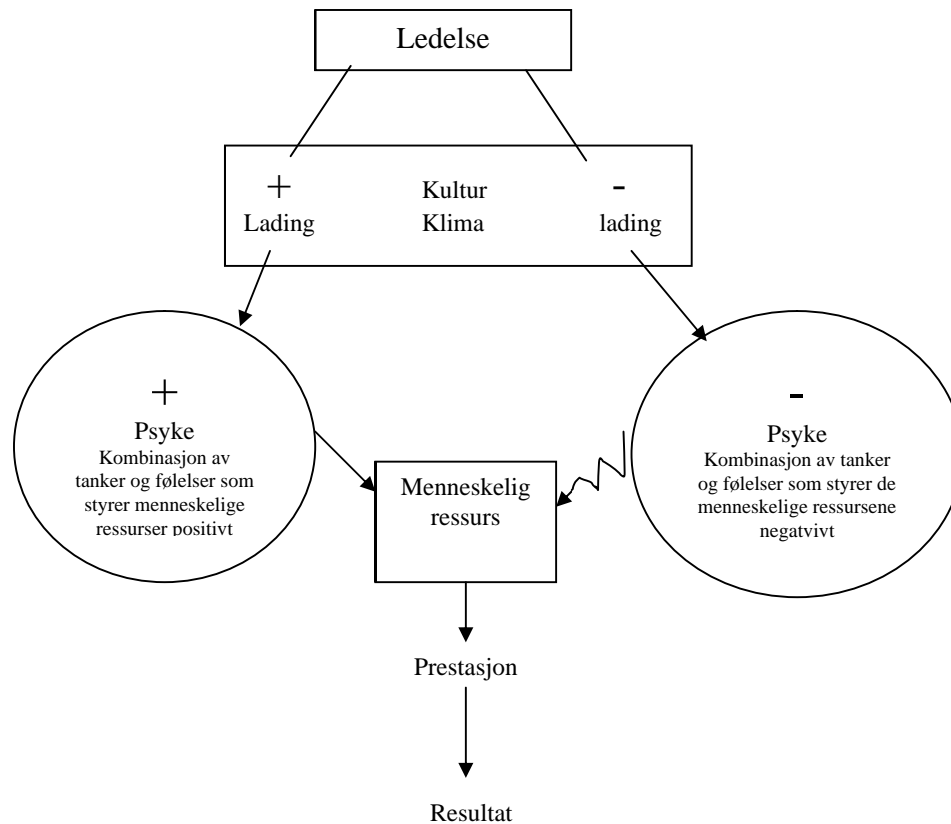
Innholdet i vektskålen kan være (Railo, 1988):

Tvang eller frihet

1. Krav eller mål
2. Tvangstanker eller frihetstanker
3. Nei-holdning eller ja-holdning
4. Kritikk eller oppmuntring
5. Kontroll eller egenkontroll
6. Top-downstyring eller delegering
7. Mistillit eller tillit
8. Isolering eller vi-følelse
9. Konflikt eller kommunikasjon
10. Gravalvor eller humor.

For å bedre forholdene på skolen bør det i større grad fokuseres mer på oppmuntring, ledelsen må stole på at medarbeiderne foretar egenkontroll på arbeidet som utføres, det vil igjen føre til at medarbeiderne føler at de får økt tillit til at de mestrer jobben selv og at ledelsen tar kommunikasjon på alvor for å avverge en del konflikter som oppstår pga misforståelser. Betydningen av delegering er beskrevet under punkt 7.2.4 i utredningen.

Railo (1988) har laget følgende skisse over hvordan kulturen styrer i en organisasjon

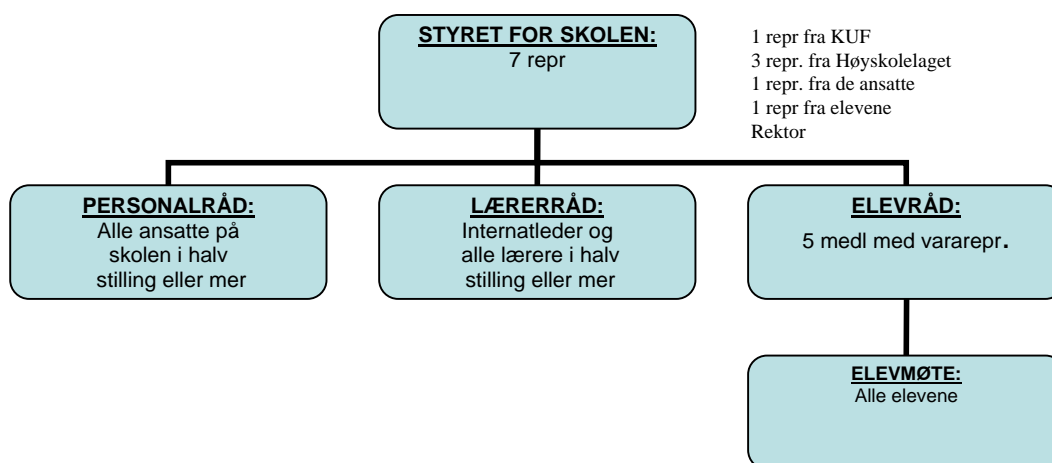


Railo (1988) definerer bedriftskultur som ”summen av relativt dominerende og vedvarende kollektive ideer, normer, verdier, strukturer og systemer som er karakteristiske for en bedrift”. Bedriftskulturen styrer menneskers atferd, tanker og følelser. Railo (1988) mener videre at lederen skal styre gjennom en strategisk basert kulturell innsikt og ikke fortape seg i rent operative handlingsproblemer. Når vi skal utvikle en ny bedriftskultur er det om å gjøre å få de faktorer som påvirker kulturen til å ”snakke samme språk” – de må sende ut homogene signaler. Hvilket kroppsspråk benytter lederen seg av? Hvilke signaler sender hver og en ut? En leder som sier at man er velkommen til å snakke når som helst og samtidig lukker døren og krever at man har skriftlig avtale om tidspunkt for samtaler, gir tvetydige signaler. Lederen må skaffe seg kunnskap om dels hvordan den totale signalstrømmen ser ut, dels om hvilken effekt den har. En dyktig leder skaffer seg informasjon om sin signalstrøm for å kunne forsterke sine positive sider og forandre og dempe sine negative sider (Railo, 1988). Medarbeiderne påvirkes av ledelsens totale signalstrøm.

8 GENERELT OM FOLKEHØGSKOLEN

Folkehøgskolen er til daglig ledet av rektor. Styret for Folkehøgskolen er ledet av en valgt styreformann, dette er øverste ledelse for skolen.

8.1 Demokratisk organ:



Minst to ganger i året skal det være fellesmøte mellom elevråd og lærerråd.

Høyskolelaget er en selveiende institusjon som har til formål å drive NN Folkehøgskole og være til vern og støtte for denne skolen (§ 1 Lov for Høyskolelaget). § 4 i loven for Høyskolelaget sier: «Styret har ansvaret og tilsynet med eiendommer og bygninger, og tar avgjørelser om nybygg og større reparasjoner/ombygginger. Styret skal ordne med lån og andre økonomiske spørsmål som ikke vedkommer den daglige driften av skolen. Formannen i Høyskolelaget sammen med rektor binder laget med sine underskrifter. Rektor er forretningsfører for Høyskolelaget». Årsmøtet for Høyskolelaget er laget sitt øverste organ.

Folkehøgskoleloven av 8. juni 1984 nr. 64 fastsetter rammebetingelsene for folkehøgskolene.

Styret for folkehøgskolen har representanter for lærere, ansatte og elever, det henvises for øvrig til egne skriv og oversikt over styremedlemmer tilgjengelig hos rektor og i egen mappe på kontoret (denne er merket diverse originaler).

8.1.1 Ansatte og deres funksjoner

Kontoret forholder seg til rektor, men det hender at økonomileder deltar på styremøter hvor det er påkrevd for å informere om spørsmål som har med regnskap og økonomi å gjøre.

Inspektør står for rådgivning overfor elever mht. valg av videre studier. På inspektørkontoret finnes brosjyrer for ulike utdanningstilbud.

Inspektør har mappene med elevopplysninger, opptak og statistikker overfor Informasjonskontoret. Inspektør utarbeider skoleruter og timeplan, samt fordeler lærertimer. Det er viktig at kontoret får kopi av timeplan og årsplaner.

Det er en og en halv stilling på kontoret ved skolen. Det er en kontorsekretær i halv stilling i tillegg til økonomileder. Egen arbeidsfordeling for kontoret er utarbeidet.

Lærerstabene ved skolen står for undervisning, ekskursjoner og tilsyn, og er de rette vedkommende når elever lurere på faglige ting, hvem som har tilsyn, hvor ting og personer befinner seg. Dersom elevene skal ha penger eller kopier/rekvisita til linjebruk må det attesteres av linjeansvarlig eller rektor.

Folkehøgskolen er en internatskole, i den forbindelse er det ansatt kjøkkensjef, internatleder, kjøkkenassistenter og vaktmestere. Det er to som vasker fellesarealene, elevene er selv ansvarlig for rengjøring av internat.

8.1.2 Frilynt folkehøgskole

Folkehøgskolen er en frilynt folkehøgskole, dvs. at den ikke er livssynsorientert som de kristne folkehøgskolene. Skolen har fortiden seks linjer, Friluftsliv og Økologi, Kunstfag, Media, Psykologi og Samfunn, Teater og Musikk og Verksted for Filosofi og Litteratur. For høsten 1996 er linjen for Verksted for Filosofi og Litteratur ny. Hvert semester er på 16,5 uker. Elevene som begynner på en Folkehøgskole er normalt ferdig med tre år på videregående, aldersgrensen er på 18 år, men gjennomsnittsalderen er på ca. 20 år. En folkehøgskole har ikke eksamener, og gir følgelig ikke skolepoeng for videreutdanning (fra høsten 1997 får elevene poeng for å gå på folkehøgskole). Elevene betaler for kost og losji, undervisningsmateriell og ekskursjoner. Fra høsten 1996 er prisen satt til kr. 14.500,- per semester. Elevene kan etter eget ønske velge om de ønsker å bo på enerom, dette koster kr. 1.000,- per semester. Utdanningen gir rett på stipend og lån fra Statens Lånekasse for Utdanning, elever som bor på internatet får borteboerstipend.

Utenom ordinær folkehøgskoledrift, driver folkehøgskolen kortkurs for pensjonister og andre, samt Elder Hostel (en gruppe amerikanere på rundreise i Norge). Folkehøgskolen driver også ren utleievirksomhet til bryllup, fester, seminar og eksterne kurs og andre tilstillinger. Dette er helt nødvendig for å få inntekter til å drive skolen gjennom hele året.

8.2 Litt om folkehøgskolen i Norge

Folkehøgskolen er en pensum- og eksamensfri skole. Folkehøgskoledriften er regulert av Lov om folkehøgskoler av 8.6.84 Nr. 64. De fleste folkehøgskolene har 18 års aldersgrense, § 10 i folkehøgskoleloven fastsetter aldersgrensen til 17 år. Noen få skoler har nyttet seg av departementet sin mulighet til å gi løyve til å drive folkehøgskoler med en aldersgrense på 16 år. Hovedtyngden av elevene er 19 år, ellers dominerer 18 og 20 åringene. De fleste som begynner på folkehøgskolen har 3-årig videregående skole bak seg, men det er mange som bare har grunnskolen, grunnkurs, VKI og VKII-kurs bak seg. Et år på folkehøgskole blir av mange betraktet som et modningsår, mange er skoletrette og trenger en pause til å tenke på hva de ønsker å gjøre senere. For mange elever er folkehøgskoleoppholdet det første året utenfor foreldrehjemmet. Livet på internatskole er sosialt, man har hele tiden et nettverk rundt seg. Eleven må plutselig lære å styre egen økonomi, leve tett innpå andre medelever og

etterfølge folkehøgskolens ordensregler som innebærer både kjøkkentjeneste, vasketjeneste og morgensamling!

Et semester på folkehøgskole varer i minimum 16,5 uker, og det er anledning til å søke halvårslige kurs i tillegg til de kortkurs som folkehøgskolene arrangerer gjennom hele året.

Nettsiden <http://www.folkehogskolen.no> gir et godt bilde på folkehøgskolen i Norge og kan fortelle at tall fra en fersk dansk undersøkelse viser at de som har gått på folkehøgskole har mindre studieavbrudd, enn andre. Mange finner ut hva de vil etter et år på folkehøgskole. Her får eleven tid til å teste ulike fag, og bli kjent med egne evner og drømmer på en ny og annerledes måte.

Elevene får 3 konkurransepoeng for å ha gjennomført et år på folkehøgskole med minimum 90 % frammøte. Selv om folkehøgskolene ikke opererer med fastlagt pensum fra offentlig myndighet eller eksamener og karakterer, får alle som gjennomfører skoleåret vitnemål med hvilke fag/kurs man har fulgt i hvor mange timer, m.m.

For en del kan folkehøgskoler representere et ”tryggere” alternativ til et annerledes år, enn hvis man tar et friår helt på egen hånd. Det kan være en fin overgang når det gjelder det å flytte hjemmefra. Og man knytter nettverk som kan vise seg å bli fruktbare for videre studier og arbeid.

Fra og med høsten 2003 får alle som bor på folkehøgskolen motta studiestøtte etter samme regler som alle andre etter videregående, uansett alder. M.a.o. vil både den som er 16 og den som er 23 år normalt skoleåret 2008 kunne motta kr. 33.160,- i stipend under forutsetning av gjennomført år på folkehøgskolen (gjennomført/vitnemål, da skolene ikke har eksamen). I tillegg kommer muligheten til studielån inntil kr 49.740,- (til sammen kr 89.900,-). Man har rett til studiestøtte i 8 år fram til en mastergrad, som normalt tar 5 år. Man har dermed rett og mulighet til studiestøtte til tre år utenom normalt løp, hvorav inntil to år kan være på folkehøgskole. Evt. reisestipend kommer i tillegg. Dette er på maksimalt 7000,-.

Sammenlignet med å bo hjemme eller på hybel for seg selv, er folkehøgskole billig. Som elev betaler man i prinsippet kun for kost og losji, studiemateriell, ekskursjoner/studieturer, klesvask, m.m. Undervisningen er støttet av det offentlige. Prisen på et år på folkehøgskole i

2009 avhenger av hvilken skole og hvilke fag man velger, varierende fra ca kr 49.000,- til opp mot kr 90.000,-. Gjennomsnittsprisen for folkehøgskolene er kr 71.000,-.

Under følger et eksempel på hvordan utgiftene i 2008 kan fordele seg på en skole med gjennomsnittspris hentet fra www.folkehogskolen.no:

a)	Innmeldingspenger/admin.gebyr	kr 1.050,-
b)	Kost og losji	kr 45.500,-
c)	Felleskostnader (vaskemaskin, internett, mindre utflukter o.l)	kr 5.650,-
d)	Linjekostnader (diverse materiell)	kr 8.000,-
e)	<u>Studieturer</u>	<u>kr 10.800,-</u>
	SUM:	kr 71.000,-
	Stipend:	- kr 33.160,-
	Netto:	kr 37.840,-

Evt. reisestipend (inntil kr 7000,-) og lån (inntil kr 49.740,-) kommer i tillegg. Det er viktig at søker sjekker kostnadene i skolens informasjonsmateriell på forhånd. Stipend og lån fra Lånekassen og evt. andre midler kommer i fratrukk.

8.2.1 Fagtilbudet

Helårskurs (1-årig linjefag)

Et folkehøgskoleår varer i 9 måneder, fra slutten av august til midten av mai. Det er dette som kalles helårskurs og hvor du følger et linjefag de fleste timene i uken. Skolene har over 6000 elever på helårskurs. De fleste elevene er mellom 18 og 25 år. Når eleven [søker](#) om opptak er det enten på et linjefag, fordypningsfag eller hovedinstrument. På noen skoler kan man også velge to halvårskurs som til sammen blir et helårskurs. De ulike skolene har ulike kurstilbud og linjevalg.

- **Valgfag**

I tillegg til linjefaget vil skolene tilby flere valgfag. Noen valgfag går gjennom hele året, andre valgfag holdes i en kortere periode. Valgfag varierer fra skole til skole, og år for år. Skolene har også større prosjekter, turer og fag hvor hele skole deltar. Dette kalles fellesfag.

- **Studiereiser**

Studieturen er ofte en del av opplegget til den linja du har valgt. Noen av studieturene er til ulike steder i Norge. Andre turer kan gå til byer som New York, Roma, Paris osv. eller land som Kina, Guatemala, Australia osv. Noen turer er felles for hele skolen, mens andre er spesielle for den linja du velger.

- **To konkurransepoeng**
Skal man studere videre på høyere offentlig utdanning, enten høyskole eller universitet, får man med seg to konkurransepoeng for fullført skoleår.
- **Vitnemål**
Etter året på folkehøgskole vil du få et vitnemål hvor det står hvilke fag du har tatt og hva dere har vært igjennom. Dette året har du også mulighet til å samle deg ei mappe med arbeidsprøver, eller du kan jobbe spesielt med områder som er nyttige for videre studier.
- **Internatet**
Eleven kommer med flyttelasset sitt, og får et rom man kan utstyre med sine personlige ting. De fleste velger å dele rom, men man har også mulighet for enkelt rom. Skolene vil legge alt til rette for at eleven skal trives. Derfor begynner mange skoleåret med en bli-kjent-tur eller bli-kjent-uke for at det fort skal bli et godt sosialt miljø. På folkehøgskolene er internatet minst like viktig som skolen. Det å dele rom, dele kjøkken, møte nye mennesker og finne ut av tingene sammen gir erfaring og kunnskap som er verdifull i utdanning, jobb og privat videre i livet.
- **Nettverk**
Etter et år på folkehøgskole kan man ha bekjente fra hele Norge eller et annet sted i verden. Etter endt utdanning kan det være nyttig å ha kontakter i ulike bransjer som gir tips og råd om jobber, eller kanskje kan hjelpe til med å skaffe jobb.

På folkehøgskole får man nye erfaringer som vil gi personlig utvikling som utvilsomt vil prege eleven senere i livet. Man får tid til finne ut hva man vil jobbe med senere og hva man har talent for. Mye av undervisningen dreier seg om å sette ting ut i livet, skolen er ikke bundet av utenforliggende pensum eller rammer, derfor blir ofte undervisningen praktisk rettet. Elevene velger fag og linjer ut fra egne interesser, motivasjonen og kreativiteten blant elevene er derfor stor.

8.2.2 Historikk

Den første folkehøgskolen i Norge ble startet i 1864. Det var Sagatun på Hamar.

Folkehøgskolen skulle være en skole for hele mennesket, for fornuft og følelser.

Den skulle være eksamen og pensumfri nettopp for å ha tid og mulighet til å utforske selve livet. Den ble en motvekt til latinskolene som var rene puggeskoler. Folkehøgskolene ble en skole for alle, en skole hvor gleden, sangen og begeistringen over menneskelivet stod i fokus.

Selve ideen og tanken om en slik skole stammet fra Danmark og presten, dikteren og filosofen N.F.S. Grundtvig. Skoleslaget ble etter hvert populært. I dag finner vi folkehøgskoler i hele Norden,

I Norge har vi 77 folkehøgskoler, noen har et kristent grunnsyn andre driver ut fra et pedagogisk syn som ikke tar utgangspunkt i religion (frilynte skoler).



Det er 47 frilynte folkehøgskoler. Disse er tilknyttet Informationskontoret for folkehøgskolen.



Det er 30 kristne folkehøgskolene som er tilknyttet Informationskontor for kristen folkehøgskole

9 KONKLUSJON OG SAMMENDRAG

Arbeidet med å avdekke svakheter og mangler ved skolens rutiner, økonomi- og regnskapssystem har som nevnt i innledningen (1.1 Metode) resultert i

- 1. Økonomihåndbok som beskriver økonomilederstillingens innhold og rutiner samt en arbeidsinstruks for kontorfunksjonen i sin helhet.**
- 2. Ny kontoplan er innført i regnskapssystemet og det er utarbeidet dokumentasjon på hvordan de ulike inntekts- og kostnadsposter skal behandles iflg lover og regler og for å få et riktig regnskapsmessig resultat til styringsformål. Lønnsområdet er belyst fordi dette har direkte sammenheng med regnskapet og er årsak til en del av de organisatoriske utfordringen skolen står overfor.**
- 3. Regnskapsrapporteringsmal er laget i Excel, for sammenligning mot budsjett og fjorårstall. Komprimerte rapporter er utarbeidet for rapportering til styre og for analyseformål. Mal for hva en perioderegnskapsrapport til ledelsen skal inneholde er laget (med fokus på å avdekke forhold som krever ekstra oppmerksomhet og tiltak).**
- 4. Budsjetteringsmodell for drift og likviditet er utarbeidet i Excel. Ulike underbudsjetter er laget og integrert i totalbudsjettmodellen. Dette er et nytt styringsverktøy i budsjetteringsprosessen som gir mulighet for mange analyser før man fastsetter endelig budsjett (KVR-/følsomhetsanalyser)**

- 5. Likviditetsbudsjettet i Excel er utledet av driftsbudsjettet og underbudsjettene og gir mulighet til å få oversikt over likviditetsutviklingen måned for måned. Nytt og nyttig hjelpemiddel i likviditetsstyringen av skolen, spesielt i perioder med dårlig økonomi (som i den aktuelle perioden)**

- 6. Organisatoriske utfordringer blir foreslått løst ved blant annet endret lederatferd, mer involvering, bedre kommunikasjon og informasjonsflyt. Ledelsen blir gjort oppmerksom på de ulike organisatoriske utfordringene man står overfor. De har derfor en mulighet til å velge å ta utfordringene og prøve å innføre tiltak (blant annet de som blir belyst i utredningen) som kan bedre situasjonen.**

Dette er et nyttig styrings- og kontrollsystem som kan brukes aktivt i daglig drift, ved månedlig rapportering i årsoppgjøret og i budsjetteringsprosessen. Organisatoriske svakheter blir påpekt og det blir foreslått ulike metoder og innfalsvinkler til å løse disse problemene.

Mye av tidligere arbeid ved skolens økonomiavdeling har vært preget av manglende kompetanse og forståelse for hvordan ting henger sammen. Dette gjelder både økonomileder og øvrig ledelse. Kommunikasjon mellom de ulike ansvarsenheter er dårlig, informasjonsflyten har vært preget av tilfeldigheter og miljøet preget av mistillit til leder.

Utredningen utdyper nødvendig lovverk som man må forholde seg til i de ulike deler av driften og gir retningslinjer for hvordan arbeidet med regnskap og lønn skal utføres. Det er mye lettere å få aksept for en endring dersom man med loven i hånd kan kreve det. Det er en jungel av lover og regler å forholde seg til, her blir de viktigste nevnt slik at det blir lettere for økonomileder eller øvrig ledelse å vite hvor man skal lete for å finne svar på nye problemstillinger som ikke er belyst i denne utredningen.

Lederstilen må endres, lederen må bli mer ydmyk og involvere de ansatte mer i sitt arbeid. Dette foreslås gjort ved å innføre medarbeidersamtaler for å få avdekket problemene, for så å prøve å delegeres ansvaret for ulike oppgaver videre nedover i organisasjonen. Ved å involvere de ansatte mer i budsjettprosessen sikrer man at ledelsen får tak i all relevant informasjon som man trenger for å kunne lage et realistisk budsjett. De ansatte vil da få et nærmere forhold til

budsjettene som gjør at hver enkelt vil føle seg mer forpliktet til å forholde seg til budsjettene i ettertid. Økt innflytelse gir ofte økt motivasjon og dermed økt trivsel som igjen fører til bedre resultater for organisasjonen totalt sett.

Eksemplene og analysene i utredningen, basert på budsjetterings- og rapporteringsmodellene, belyser hvilken nytteverdi man kan ha av de ulike analysene.

10 LITTERATURHENVISNINGER:

Stortingsmelding nr. 51 1995-96/Om folkehøgskolen og utdanningsamfunnet

St prp nr 1, Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet 1996-97, kap. 0253
Folkehøgskoler

Rundskriv fra Folkehøgskolerådet

Nr. 15/96, 16.10.96 Statsbudsjettet for 1997

Nr. 16/96, 16.10.96 Stortingsmelding nr 51/96

Nr. 17/96, 16.10.96 Minstepriser 1997/98

Skriv fra det kongelige kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet.

Datert 23.10.96 Folkehøgskolene – Driftstilskudd 1997, foreløpig tilsagn

Datert 14.11.96 Folkehøgskolen og kortkursvirksomheten

Datert 05.01.96 Kontoplan for folkehøgskoler fra og med 1996

Tariffavtaler Norsk Kommuneforbund

Tariffavtaler Staten

Lov om Folkehøgskoler (Folkehøgskolelova)

1984 8. juni Nr. 64

Lov om merverdiavgift (Merverdiavgiftsloven)

1969 19.juni Nr. 66

Lov om regnskapsplikt m.v. (Regnskapsloven)

1977 13. mai Nr. 35

Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø m.v. (Arbeidsmiljøloven)

1977 4. februar Nr. 4

1995 6. januar Nr. 2 Endring av arbeidsmiljøloven

Lov om ferie (Ferielloven)

1977 4. februar Nr. 21

Lov om statens tjenestemenn m.m. (Tjenestemannsloven)

1983 4. mars Nr. 3

Avtaleloven

1918 31. mai Nr. 4

Arbeidstvistloven (arbtvl)

1927 5. mai Nr. 5

Tjenestetvistloven (tjtv)

1958 18. juli Nr. 2

Lov om stiftelser (Stiftelsesloven)
1980 23. mai Nr. 11

Bistandsmappen Huldt & Lillevik, 1995 - kapittel 7
Hefte nr. 41/96 fra Skattedirektoratet om lønnsinnberetning på maskinlesbart medium

Ernst & Young, Årsoppgjøret 1996, Fagavdelingen 1.11.1996 (ansvarlig Helge Bettmo)

Artikler Bergens Tidende
Valestrand, Terje Januar 1997 – Tre poeng til folkehøgskolene –
Spurkeland, Jan –Reigstad, Magne 9.12.1995 Maktglade blir dårlige ledere

Magma årgang 10 nr. 5/2007:
Bang, Henning: Delegering – en nøkkel til effektivt lederskap

http://www.folkehogskolen.no/index.php?page_id=101 (2008)

<http://www.sticos.no/sticos-oppslag> (2008)

Kompendium ØKS (1994), Atikkel ØKS, Kapittel 7 (s.201 - 235)
Railo, Willi: Kompendium ORG 2000 Organisasjonspsykologi høst 1994 –
Bang, Henning: "Organisasjonskultur og ledelse" artikkel

Bang, Henning og Lindholm, Astrid Eidsbø, Kompendium ORG 2300 Ledelse: samarbeid og kommunikasjon våren 1994, spesielt følgene artikler/bøker:
Kaufmann, Geir – Lederegenskaper – fiksjon eller funksjon (kopi kapittel 1)
Railo, Willi, Først til fremtiden, Amas Export BV 1988 (kopi av boken)

Bergstrand, Jan & Olve, Nils-Göran (1996), *Styr bättre med bättre budget*. Revised 4th ed..
Liber ("Improved control with improved budget")

Boye, Knut, Finansielle Emner, 8. utgave, Bedriftsøkonomisk Forlag 1991– pensum NHH

Horngren, Charles T. / Foster, Georg, Driftsregnskap, Universitetsforlaget AS 1989 – pensum NHH

Kinserdal, Arne, Regnskapsanalyse, 7. utgave, Bedriftsøkonomenes Forlag 1990 – pensum NHH

Riise, Arne, Interne Styringsdata, , 4. utgave, Bedriftsøkonomenes Forlag 1987 – pensum NHH

Reve, Torger/ Grønhaug, Kjell, Strategi og organisasjon, Tano 1991 – pensum NHH

Storeng, Nils H. /Beck, Tom H. / Lunde, Arve Due Arbeidslivets spilleregler,
Universitetsforlaget 2006

Nordhaug, Odd, LMR Ledelse av Menneskelige Ressurser Måltrettet personal- og kompetanseledelse, 3. utgave, Universitetsforlaget 2002

11 VEDLEGG

1. Arbeidsbeskrivelse og rutiner – kontoret
2. Regnskapsføring – bruk av programvaren MULTISOFT
3. Lønnskjøringsrutine – registrering i lønssystemet Huldt & Lillevik
4. Årsavslutning lønn og arbeidet med lønns- og trekkoppgaver
5. Sikkerhetskopiering
6. Eksempel på månedlig regnskapsrapport – verbalrapport
7. Kontoplan for folkehøgskoler m/kommentarer
8. Forskrift til lov om folkehøgskoler
9. Resultatrapport og Balanse
10. Diverse underbudsjett med formler
11. Driftsbudsjett
12. Likviditetsbudsjett
13. Lønnsbudsjett
14. Lønnsbudsjett formler
15. Eksempel investeringsbudsjett
16. Modell for beregning av statstilskudd og periodisering
17. Periodiseringsbilag til bruk i regnskapet for øvrige kostnader og inntekter i regnskapet
18. Eksempel på utarbeidet faktura - nødblankett
19. Avstemmingsskjemaer regnskap NARF – egne regneark for periodisk kontroll og årsoppgjør

Vedlegg 1

1 ARBEIDSBESKRIVELSE OG RUTINER – KONTORET

1.1 Telefon

Kontoret er skolens ansikt utad, så det er viktig å være hyggelig og høflig. Alle telefoner til skolen kommer til kontoret. Her overføres telefoner til lærerværelset, inspektør og rektor. Kjøkkenet har egen telefon. Telefonen kan flyttes med dersom det er behov for å forflytte seg, (dette gjøres ved å trykke funksjon 4 og nummeret som telefonen skal flyttes til, for å annullere medflytt, tastes funksjon #4). For øvrig henvises det til Telenor Bedrift som er leverandør av telefonsentralen og til bruksanvisning for telefonsentral. Det anbefales å innhente tilbud på ISDN-abonnement, da dette vil avlaste kontoret som sentralbordbetjening. De fleste inngående samtaler skal til rektor, som ved ISDN kan få direkte linje.

1.2 Bokutsalg

Bokutsalget har åpent en gang i uken, her selger skolen skrivemateriell til elevene. På kontoret er det en perm for bokutsalget, hvor priser er oppgitt. I denne permen samles opplysninger om hvem som har kjøpt hva, eleven signerer ut varekjøpet, som deretter belastes elevkontoen. Lærere og administrasjon benytter seg også av bokbua som lager for kontorrekvisita, men man må være oppmerksom på at det blir ført uttakslistene som belastes de ulike kostnadsposter. Kontoret er ansvarlig for ekspedering og innkjøp til bokutsalget.

1.3 Post

Kontoret har ansvaret for utsending av post og fordeling av inngående post.

Mandag må postkassen tømmes for lørdagsposten, nøkkelen til postkassen finnes i nøkkelskapet på lærerrommet.

Forespørsler pr. post, telefon og fax om informasjon om skolen/skoleplass besvares ved å sende ut skolens skoleplan, ved spesielle spørsmål besvares disse om nødvendig ved hjelp av rektor/inspektør.

Post adressert til lærere, legges i posthyllen. Kontoret sorterer posten som kan ha interesse for de ulike linjene, og dette legges i posthyllen til linjeansvarlig. F.eks. tilbud om teaterbilletter/informasjon om teateroppsetninger, legges i posthyllen til linjeansvarlig for Teater og Musikk. Amnesty og FN materiell leveres i egen hylle.

Dersom man er usikker på hvem som skal ha posten, spør rektor eller inspektør.

Inspektør får sin post levert på arbeidsbordet, han får all informasjon fra de ulike utdanningsinstitusjoner samt at inspektør eller rektor skal ha alle skriv fra informasjonskontoret.

Rektor får posten levert i sin innkurv, han får all informasjon fra APO, departementet/staten (F-skriv, personalmeldinger fra staten o.l.), generelle forespørsler, elevsøknader, leieavtaler, skriv fra kommune og fylke. Kontoret bør ta kopi av F-skriv og APO skriv til arkivering i mappen for faste lønnsdata fordi dette har betydning for lønnskjøringene. Rektor får også post adressert til styrene for skolen, med unntak av kontoutskrift fra banken som er et bokføringsbilag for føring av renter og avdrag.

Post til det øvrige personalet legges på skranke slik at kjøkkensjef eller vaktmestere kan få levert dette på kjøkkenet.

1.3.1 Elevpost

Elevene kommer og henter elevposten hver dag på kontoret. For å unngå unødvendig mas før posten er ankommet/sortert, er det lurt å henge opp skiltet posten er ikke kommet på døren.

Elevene glemmer ofte å omadressere posten når de slutter på skolen. Postkontoret omadresserer ikke post til elever, så dette må kontoret ta seg av. Personlige brev omadresseres alltid med mindre det står at brevet ønskes i retur med opplysninger om den nye adressen, da gjøres dette. Upersonlig B-post og C-post omadresseres ikke i utgangspunktet, men returneres avsender med evt. opplysninger om ny adresse. Årboken inneholder adresser til de ulike kullene elever. Fra 1994/95 er dette lagt inn på regneark under katalogen Elever.

1.3.2 Inngående faktura

Inngående faktura skal alltid attesteres og merkes med utgiftspost av den ansvarlige linjeleder, vaktmester, kjøkkensjef, internatleder eller kontoransvarlig for innkjøpet. Rektor skal ha alle regninger inn for attestering før de bokføres og betales. Ved kontering på kostnadskonto er det viktig å bruke den nye kontoplanen for Folkehøgskoler gjeldende fra 1996, slik at kostnadene blir bokført under riktig konto. For mer utfyllende opplysninger, se avsnitt som omhandler regnskap/bokføring.

1.3.3 Biblioteket

Alle bøker, tidsskrift og lignende leveres bibliotekets egne hylle på lærerværelset.

1.3.4 Reklame.

Dette sorteres ut fra emne på kontoret, det meste er uinteressant og kan kastes.

1.3.5 Diverse tidsskrift

Filmklubben og Norsk Folkehøgskulelag har egen posthylle.

Ansvarlig for media kan få reklame/informasjon om AV-utstyr (Media, kamera, PC etc.)

1.4 Kassen

Skolen har en kassebeholdning til bruk for forskudd, materialkjøp, ekskursjoner o.l., som administreres fra kontoret. Kontoret selger frimerker i begrenset mengde, telekort og A4 konvolutter.

Elever betaler av og til inn skolepenger kontant, de får også ut penger til materialkjøp på linjen, dersom dette er godkjent av linjeansvarlig. En elev får aldri utbetalt penger uten at det gjenstår nok til å dekke kost og losji for inneværende halvår.

Innbetalinger av skolepenger skal føres på nummererte blokker for innbetalinger spesielt for skolepenger. Eleven skal ha kvittering, samt at elevene alltid må kvittere ut penger.

Alle uttak fra kassen bør det skrives egen regning/nota for, refusjoner og forskudd skal kvitteres ut og det skal leveres bilag over hva pengene blir brukt til. Større summer skal alltid godkjennes av rektor.

Alle kassetransaksjoner skal føres i Kassedagboken og spesifiseres.

Kassen skal telles opp og avstemmes mot kassedagbok og bokføring (konto 1010) ca. en gang per uke i skoleåret. Rektor skal telle kassen minst en gang i året iflg. revisor. Revisor vil alltid kontrollere kassen mot bokføring ved sine besøk på skolen.

Kassabeholdningen bør ikke overstige kr. 5.000,-, kontoret har ansvaret for å sette overskytende beløp på konto. Ved semesterslutt må man ta for seg elevsaldoene og regne ut hvor mye elevene har tilgode, dette vil vanligvis elevene kreve utbetalt når de slutter slik at kassabeholdningen må dekke elevenes tilgodehavende. Erfaringen tilsier at det som er utestående hos elevene ikke alltid blir innbetalt til rett tid før semesterslutt.

Det vanlige har vært at automatene for brus og vaskemaskiner blir tømt onsdag, slik at myntbeholdningen og overskuddslikviditeten kan settes inn på postgirokonto når Postkontoret

har kontortid i bokutsalget om torsdagen fra ca. kl. 13.15 til 14.45. Postbetjenten får nøkkel på kontoret, denne ligger i kassen.

Kontoret har ansvar for innkjøp av frimerker og rekvisita som papir, toner o.l.. Det øvrige personalet er selv ansvarlig for at kontoret blir informert når det er behov for innkjøp.

1.5 Korrespondanse

Kontoret står for en del av korrespondansen for rektor. Inngående og utgående brev journalføres og arkiveres. Brevjournalen og korrespondansemappen finnes på forkontoret. Kontoret skriver en del bekreftelser på ansettelsesforhold og bekreftelser om at elever er elev ved skolen inneværende år. Regninger og purringer blir utsendt fra kontoret. Det er utarbeidet en del standardskjema som velkomstbrev, ordensregler, besøksskjema for elever, elevlister, opptaksbrev, avslagsbrev, styremedlemsoversikt, Høyskolelagets medlemsliste og romlister. Det henvises til arbeidskatalogen i Excel under administrasjon. For 96/97 årskullet er det utarbeidet en del statistikker, disse finnes i regneark og letter arbeidet med innsendelse av FHSK-skjemaene som skal sendes departementet med elevopplysninger.

1.6 Kopimaskiner og datautstyr

Skolen har to kopieringsmaskiner, en liten manuell matermaskin er plassert på fellesdatarommet i gamlebygget, en større kopimaskin med materfunksjon står i undervisningsbygget, og er beregnet på kopiering av hefter o.l. til undervisning etc.. Noiseless har serviceavtale, slik at dersom noe er galt eller det er behov for toner i maskinene, ringer man til Noiseless (se telefonliste).

Skolen har faxmaskinen stående på forkontoret, denne kan benyttes av alle, men eksterne må betale for tellerskrittene. Elevene får benytte den i begrenset omfang.

Faxpapir befinner seg under faxmaskinen og det må bestilles nytt når det er 1-2 ruller igjen.

1.6.1 Datamaskiner:

Rektor og inspektør har hver sin oppgraderte 386 SX-maskin og hver sin OKI laser jet, disse maskinene er koblet opp i nettet. På forkontoret står der en ganske ny Pentium maskin som fungerer som server, denne maskinen skal aldri slås av. Programmer som er installert på

server er Word 2.0 og 7.0, WP for Windows, Excel, Power Point, Huldts og Lillevik lønnsprogram og Multisoft regnskapsprogram.

Kontorsekretæren disponerer en oppgradert 386 maskin, på felles arbeidsrom står der en 386 med 32 MB RAM samt en 486 33 mhz. maskin hvorav sistnevnte styrer skriverne, som er en laserskriver (HP laser jet) og en matriseskriver.

Elevene har tre maskiner samt skriver til rådighet

1.7 Brusautomat og vaskemaskin

Disse bør tømmes en gang pr. uke eller etter behov. Nøklene til automatene oppbevares i pengeskrinet i safen. Etter revisors anmodning bør det være to ansatte tilstede ved tømning av automatene og ved opptelling, disse personene skal så signere bokføringsbilaget (se avsnitt for kasse).

Vaskeautomatene: Det koster 2*5 kr. for bruk av vaskemaskin og tørketrommel, slik at det Kto. 3360 skal være kun 5-ere i automatene.

Brusautomaten: Det koster kr. 10,- pr. flaske brus, slik at inntekten på automaten alltid Kto. 3361 skal være et helt tall som ender på 0.

1.8 Elever – opptak og betaling

1.8.1 Elevopptak

Rektor og inspektør er ansvarlig for elevopptak, men kontoret sørger for å få sendt ut velkomstbrev, linjebrev og søknadsskjema fra Lånekassen. Kontoret bør en gang per uke fra skoleslutt sjekke elevopptaksmappen på inspektørens kontor for å få sendt ut papirer til evt. nye elever. Svarslipper fra elever leveres inspektør samt kopi av innbetaling av innmeldingspenger. Skolens aldersgrense er 18 år, og potensielle søkere må ha god ordenskarakter og begrenset fravær.

Elevene som tar i mot plassen blir bedt om å sende to passbilder til skolen. Det ene leveres inspektør med opplysninger om navn og linje, og det andre lages skolebevis av som sendes eleven. Skolebevis fylles ut med navn, adresse, fødselsdato, elevkull og stemples på skrått

med skolens stempel og undertegnes for så og sendes eleven.

Søknadsskjema fra lånekassen skal kontrolleres, jfr. Håndbok for lærestedene fra Lånekassen. Det kreves flere opplysninger for søkere under 19 år, her må skolen bekrefte at eleven må bo borte av andre årsaker, og man må være oppmerksom på del 2 dersom det på forsiden er krysset av slik at det kreves ytterligere opplysninger.

Søknaden stemples på forsiden med skolens stempel, og skolekode og skolens behandlingsskode må alltid fylles ut. Deretter sendes søknaden straks til:

Statens Lånekasse for Utdanning – Bergen

Postboks 4373 Nygårdstangen

BERGEN

Ved skolestart blir lånepapirene til elevene sendt til skolen for utlevering til elevene. Elevene skal kvittere ut lånet på medfølgende kvitteringsliste som skal oppbevares som verdipapir.

Det er spesielle returneringsregler for uavhentede lånepapirer.

Opphold på Folkehøgskole gir rett til stipend og lån fra Lånekassen, søkere under 19 år har rett på fullt borteboerstipend som dekker skolepengene man betaler for kost og losji.

Folkehøgskolene har en lobbyvirksomhet på gang mot politikerne som dreier seg om rett til fullt borteboerstipend også for elever over 19 år.

1.8.2 Elevbetaling

Skolepenger for inneværende semester skal i sin helhet være innbetalt innen 15. september i høsthalvåret og 15. januar i vårsemesteret. Det er et unntak for 18 og 19. åringer som får månedlige utbetalinger av lån og stipend fra Lånekassen. De yngste elevene må oppfølges spesielt, og man må være rask med purringer på manglende innbetalinger.

Hver måned får elevene en kontoutskrift fra kontoret som blir levert elevene sammen med posten. Ved manglende innbetaling av skolepenger må man oppfordre eleven til å ta kontakt med kontoret for å ordne opp. Dersom elevene ikke nås, kan man sette oppslag på tavlen, og/eller ta kontakt med linjeansvarlig og rektor. *Det bør utarbeides bedre rutiner for hva som skal gjøres ved manglende elevinnbetaling.* For høstsemesteret 1996/97 ble det gjort forsøk på å gi elevene ferdig utfylte giroblanketter sammen med utbetalingspapirene fra Lånekassen, dette har vist seg å være nyttig. De månedlige kontoutskriftene blir levert elevene med en

påskrift over hva som forventes av innbetalinger, samt at eleven har fått giroblankett vedlagt. På folkehøgskolen er aldersgrensen 18 år slik, at man ikke uten videre kan kontakte foreldre ved manglende innbetalinger fra elevene. Se eget avsnitt om regnskap - uoppgjorte poster elever.

1.8.3 Elevlister

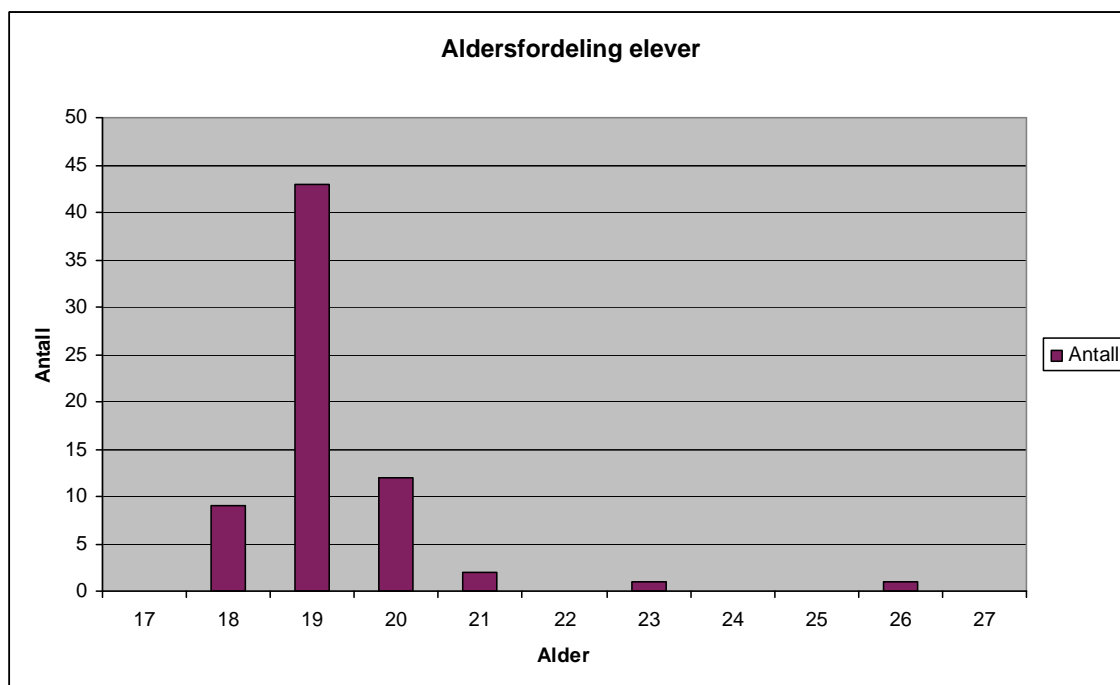
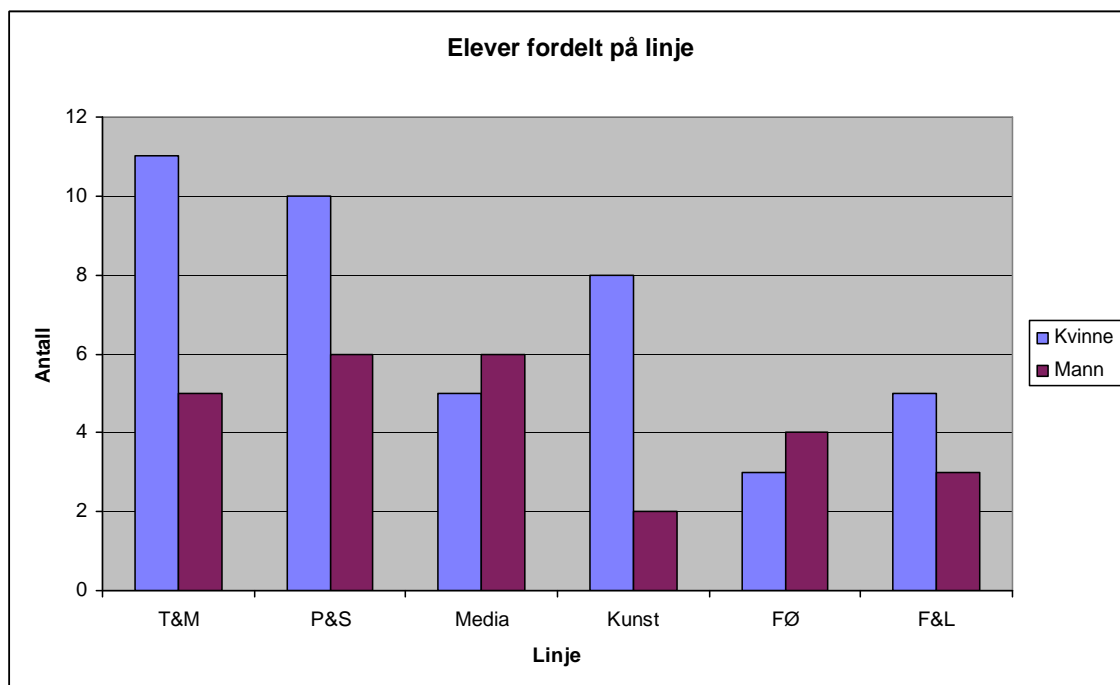
For hvert årskull utarbeides det elevlister. For tiden blir disse laget i EXCEL.

Ved registrering er det en fordel å få med mest mulig opplysninger, navn, linje, fødselsdato, adresse og telefon samt et merknadsfelt er hensiktsmessig registrering for senere bruk. Skolen har ingen databaseprogram, slik at regnearket blir en god erstatning for dette.

Tekstbehandling har også en god mulighet til å registrere elever for databaseformål, bl.a. har en mulighet til flettefunksjoner og utskriving av adresseetiketter.

Det skrives ut en alfabetisk liste over alle elevene og linjevis fordeling. Disse listene legges ut slik at lærere og elever har tilgang til listene. Listene skal brukes av lærerne når kostnader skal videreføres elevene. Utgifter som ofte skal dekkes av elever er bussbilletter/leie, formingsmateriell, transport og utgifter i forbindelse med ekskursjoner, billetter til teater, kino, museum etc, fotomateriell, kopiering, kompendium og leie av video o.l..

For skoleåret 96 kan man ta ut ulike nøkkeltall som aldersfordeling på skolen og hvordan elevene fordeles på linjene. Dette er nyttig ved utforming av statistikker og informasjonsmateriell.



Vedlegg 2

Regnskapsføring – bruk av programvaren MULTISOFT

Skolen benytter Multisoft regnskapssystem, et enkelt DOS-system som ikke er windowsbasert. Bruksanvisning/manualer finnes på forkontoret, og inneholder opplysninger om hvordan man bruker systemet, utskrifter, registrering, sletting, kodeoversikt, rapportredigering o.l..

En enkel innføring – Førstehjelp for å komme i gang med MULTISOFT regnskap

Pålogging skjer ved å klikke på ikonet med MULTISOFT. Det vil da vise seg en rute med Multisoft multimix i et lite format, for å full skjermstørrelse trykk ALT + ENTER. For åpne Multisoft trykk Ctrl + 1, som angir at du åpner første vindu med Multisoft, ved å trykke Ctrl + et tall fra 1 til 4, kan man ha opptil 4 vinduer oppe samtidig. I dette vinduet logger man seg på. Konsollnummeret angir hvor mange brukere som er inne samtidig, dersom man er alene kan man bruke 00 og valgfritt oppover. Ved å bruke multimix (skifte mellom regnskapsvindu ved hjelp av Ctrl-tast), benytter man samme konsollnummer ved pålogging til alle vindu. Firma/klientnummer angir hvilket selskap det ønskes å arbeide med:

002	NN Folkehøgskole (1996)
005	NN Folkehøgskole Barnehagen (1996)
951	NN Folkehøgskole (1995)
955	NN Folkehøgskole Barnehagen (1995).

Passordet må alltid testes, dette skal bare kontorpersonalet og rektor ha kunnskap om. Etter passordet, bruker man piltastene til å velge «Regnskap» deretter enter. Det henvises forøvrig til brukerveiledning for Multisoft. F2 tasten godkjenner og bytter meny, escape er tasten for å komme seg ut av et bilde og programmet totalt.

Teksting ved føring er viktig, kode 08 gir mulighet til å velge tekst selv, noe som vil gi mer informasjon enn standardtekstene som er kodet i regnskapsprogrammet.

Bilagene stemples og konteres ved hjelp av den nye kontoplanen for 1996. Skolen har eget nummerstempel som benyttes ved bokføring. Bilagene arkiveres fortløpende etter nummer. Det er en fordel å få samlet bilagene for en måned for seg selv, men dersom man vil unngå en

del periodiseringer, kan det være lurt å føre i to perioder samtidig.

Bank, post og kasse bør avstemmes en gang i uken. Det kjøres ut utskrift for kontoene 1010, 1020, 1030, 1040 (og 1042) og disse avstemmes mot kontoutskrifter fra post og bank og kassedagboken. For hver gang man har avstemt noteres dette på kontoutskriften/kassedagboken, samt på kontoutskriftene som arkiveres under dette temaet i årsoppgjørsmappen. Leverandører bør avstemmes to ganger i måneden, spesielt med hensyn på debetposter, som ved årsavslutningen skal forklares.

Etter at alle bilagene for en periode er ført, kjøres det ut bilagsjournal for perioden og kontoutskrifter for hovedbok, kunder og leverandører. Dersom det senere dukker opp noe som skulle vært på vedkommende periode må man kjøre ut ny kontoutskrift for de berørte kontoer, samt ny bilagsjournal for de siste bilagene i perioden. Dette er en sikkerhetsutskrift, som kan være til hjelp dersom det en gang skulle være nødvendig å rekonstruere data.

For hver måned kjøres det ut utskrift over kontoene som hører til kjøkkensjef (matvarer, brus, matvarer avgiftspliktig, utstyr/inventar kjøkken), internatleder (rengjøringsmiddel, utstyr inventar internat), vaktmestere (vedlikehold skole/bolig, uteareal, faste vedlikeholdsutgifter, verktøy og andre driftsmidler etc.). Lærerne får utskrift over kostnaden ved sin linje, samt egen lagerbeholdning og oversikt over kostnader som enda ikke er videreført elever (balansekonto) samt oversikt over felles undervisningsmidler. Det kan med fordel gjøres oppmerksom på hvordan man ligger an i forhold til budsjett, spesielt hvor mye man har igjen av årets budsjett.

Ved registrering av elever, prøver man å registrere eksisterende elever slik at det blir alfabetisk mest mulig riktig. Det er en fordel å registrere fullstendige opplysninger som navn, fødselsnummer, linjevalg, adresse og telefonnummer. Dette fordi man da kan skrive ut fullstendige elevlister fra regnskapsprogrammet. Det benyttes en ny nummerserie for hvert årskull, 95/96 elevene benyttet 400-serien, som føres mot konto 1210. Sommerdebitorer og andre debitorer benytter 800-serien som føres mot konto 1220 med kundetype 50.

For hver måned kjøres det ut elevkontoutskrifter til hver enkelt elev, disse kjøres ut ved hjelp av å markere en X i feltet for om man ønsker ny side per utskrift. Disse utskriftene brettes slik at navnet viser og stiftes sammen og leveres elevene. Kontoret kjører ut saldolister med jevne

mellomrom for å sjekke status, for så iverksette tiltak for å få inn eventuelle utestående beløp.

Vedlegg 3

6.1.5.Registrering i lønssystemet Huldt & Lillevik og lønnskjøringsrutine

Når timelister er kontrollert og overtid og tillegg utregnet, er alt klart for registrering i H&L. Det er lurt å gå gjennom alle lister (vikarer, kjøp, bilgodtgjørelse o.l.) for å notere lønnsnummer og lønnsarter for at arbeidet skal gå raskere. Av og til må lønnsartene tilpasses spesielle ting, dette gjøres ved å endre en lønnsart som ligner, men man må etter perioden huske å rette lønnsarten tilbake til det opprinnelige ved engangstilfeller. Den nye versjonen av H&L har langt flere lønnsarter å velge mellom. Det første man må gjøre ved føring av lønn i en ny periode er å rette dato og perioder.

I Huldt og Lillevik er

NN Folkehøgskole	klient nr. 00
NN Folkehøgskole Barnehagen	klient nr. 05

Alle lønsmottakere med krav på lønn i en periode må settes i kategori 10 i personregisteret. Nytilsatte må registreres via ajourhold registre. NB! Husk å sette personer som slutter i blank kategori og/eller slett alle faste lønnsdata. Man godkjenner registrert data med F2. Det henvises forøvrig til veiledning for H&L. H&L gir flere rapportmuligheter, som oversikt over ansatte, skattekommuner o.l..

Etter at man har registrert alle lønnsdata foretar man en lønnsberegning, hvor maskinen regner ut lønn, fradrag, skatt o.l.. Hver lønsmottakers lønsslipp hentes opp på skjermen og kontrolleres (antall timer, satser, summer, ekstra utbetalinger/fradrag for perioden). Dersom alt ser ut til å stemme kjører man ut lønsslippene (fortrykt 80 tegn), regnskapsbilag og bankliste (2 eksemplar av hver). (Ved innstilling av lønnslistepapir, still papiret slik at høyre kant står på 97, og at øverste kant står 2-6 mm (man ser en kant gjennom papiret) over skriverhodet.) Listene kontrolleres for registrerte opplysninger og for evt. feilmeldinger. Dersom alt nå er i orden foretas en sikkerhetskopi på tape før man godkjenner periodens lønn. Annenhver måned må man huske å kjøre ut terminlister for beregning og betaling av skattetrekk og arbeidsgiveravgift. Blanketter for innbetaling får man tilsendt fra kemneren, på

baksiden av disse står betalingsfristen. Det er spesielt viktig å få betalt de offentlige avgifter i tide på grunn av renteberegning. Giroen sendes Sparebanken 2-3 dager før forfall. Oppgave over arbeidsgiveravgift og H&L skattetreksliste i undertegnet stand, sendes kommunekassereren i arbeidsgiverens tilholdskommune innen den 8. i terminforfallsmåned.

Banklisten må undertegnes og sendes Sparebanken, med forespørsel om å overføre pengene og få kvittering sendt i retur. Banklisten festes til bokføringsbilaget. Bokføringsbilaget føres med de kontoene som er oppgitt, man må huske på avsetning av arbeidsgiveravgift, avsetning av feriepenger og avsetning av arbeidsgiveravgift av avsatte feriepenger, kostnaden føres til debet på konto i 5-serien, mens kreditposten føres på oppgitte balansekonto. Ved utbetaling av feriepenger for inneværende år og ordinær feriepengeutbetaling må man være oppmerksom på at avsetninger må tilbakeføres. Det kan opprettes en egen konto for avsatte feriepenger, slik at årets feriepengeutbetalinger og avsetning av årets feriepengekostnad blir ført på adskilte kontoer. Ved svak likviditet kan en vente maksimalt to dager med overføring av skattetrekk til skattetrekskonto, hvis ikke er det lettest å be banken overføre dette samtidig med lønnsoverføringen, dersom dette ikke skal gjøres må man stryke denne linjen som gjelder skattetrekk fra banklisten. Det anbefales å opprette en egen bankkonto hvor en kan overføre feriepengeavsetningen for å være sikker på at man har penger til å utbetale feriepenger som krever ganske mye likviditet.

Vedlegg 4

6.2. Årsavslutning lønn og arbeidet med lønns- og trekkoppgaver

I forbindelse med årsavslutningen skal lønns- og trekkoppgaver skrives ut. Før dette gjøres må alle opplysninger kontrolleres. Det kommer for hvert år ut en ny kodeoversikt for lønns- og trekkoppgaver fra Skattedirektoratet, disse nye kodene må legges inn for de ulike lønnsarter slik at opplysningen blir riktig. De ansatte må få lønns- og trekkoppgaven i god tid før innleveringsfristen for selvangivelsen. Fristen for innsending til offentlige myndigheter er 20. januar. Lønns- og trekkoppgaven skal leveres på diskett til kommunekassens datasentral, se for øvrig bistandsmappen H&L kapittel 7 og hefte nr. 41/96 fra Skattedirektoratet om lønnsinnberetning på maskinlesbart medium. Disketten skal fysisk merkes med klistrelapp påført:

1. Innsenders navn (firma)
2. Telefonnummer
3. Kontaktperson
4. Filnavn (skal være 'GAXDFLT')
5. Filtype (for disketter hvis BACKUP) Skal være COPY når filen rommes på en diskett og BACKUP når filen går over flere disketter (rekkefølgen markeres). Skal kun inneholde filen med lønns- og trekkoppgave!
6. Maskintype (PC (Windows-nettverk/Huldt & Lillevik))
7. Hvilke kommandoer som er brukt for å legge ut dataene (kun for streamer-tape)

I tillegg til diskett skal det fylles ut en årsoppgave for arbeidsgiveravgift (A-skjema)-følgeskriv til lønns- og trekkoppgaver, samt en kontrolloppstilling over bokførte og innberettede beløp, disse skal underskrives av revisor før det sendes til kommunekassereren. Det anbefales at en kontakter revisor dersom man er usikker på hvordan dette skjemaet skal utfylles. Revisor skal signere oppgaven.

Det anbefales at lønnsansvarlig får kurs i lønnsprogrammet og i tillegg får full opplæring i lover og regler som gjelder for lønn og andre godtgjørelser og trekk. Dette er viktig for å sikre at de ansatte får det de har krav på etter loven og etter tariffavtalen, samt at skolen som arbeidsgiver er i stand til å gi korrekte opplysninger overfor offentlige myndigheter.

Lønnsarbeidet er i dag for tilfeldig.

Vedlegg 5

Sikkerhetskopiering

For tiden er tapestasjonen (kun for 40 MB tape) installert i maskinen på kontoret (en 386 SX maskin), det anbefales å gå til innkjøp av en ny større og moderne tapestasjon til Pentium maskinen på forkontoret. Dette vil lette sikkerhetskopieringsarbeidet, samt at det hadde vært en fordel om det var mulig å ta en sikkerhetskopi av hele serveren/harddisken. Det er nylig installert en ny tapestasjon med programvare som letter backup prosedyren.

Sikkerhetskopieringsrutinen bør forbedres slik at det automatisk blir foretatt backup hver natt, og at en skifter tape hver dag. Tapene bør oppbevares i brannsikret skap, og en tape bør til enhver tid tas ut av huset som en ekstra sikkerhet.

Skolen bør vurdere om det kan lønne seg å kjøpe plass på ekstern server og la andre ta ansvaret for serverfunksjonen da kunnskapene om drifting av server er svært begrenset blant personalet på skolen.

Prosedyren er som følger per juli 1996:

NB! Før sikkerhetskopiering av regnskap og lønn må alle brukere være logget av de aktuelle programmene.

Det benyttes to taper som det blir kopiert regnskap/lønn til, tapen kalles TILKOPI 1 og 2, disse benyttes ved annenhver kopiering. For hver gang man sikkerhetskopier noterer man hva man kopierer og til hvilken tape i notatboken ved siden av maskinen.

1. Start windows som vanlig, logg deg på nettverket.
2. Åpne hovedgruppen i windowsmenyen og klikk på ikonet for MS-DOS. Maskinen returnerer til DOS-menyen; C:\
3. Skriv MENY
4. Velg 6 Kopiering av regnskap og lønn fra server til lokal harddisk før sikkerhetskopiering.
5. Svar ja på spørsmålet om å slette alle eksisterende filer i directoriet.
6. Skriv EXIT når kopieringen av filer er avsluttet, dette returnerer til Windowsmenyen.
7. Avslutt windows. (ALT + F4 eller som vanlig med museklikk)

8. Skriv MENY
9. Velg Kopi (K) for å åpne kopieringsprogrammet til tapestasjonen)
- 10.Svar/bekreft spørsmålene ved å taste ENTER.
- 11.Velg F1 kopier utvalgte/valgbare filer til tape.
- 12.Bekreft stasjon C: som den det skal kopieres fra.
- 13.Velg «TILKOPI <DIR>» med F5 (se menylinje)
- 14.Start kopiering med F1 Kopi
- 15.Bekreft deretter med F1 og enter til maskinen starter kopieringen.

Sikkerhetskopieringsrutinen bør forbedres slik at det automatisk blir foretatt back-up hver natt, og at en skifter tape hver dag. Tapene bør oppbevares i brannsikret skap, og en tape bør til enhver tid tas ut av huset som en ekstra sikkerhet.

Vedlegg 6

Eksempel på regnskapsrapport

PR. 31.10.1996

Skolen har et overskudd på kr. 65.496 for oktober måned, for året totalt har skolen et underskudd på **kr. 283.376**. Overskuddet for september er kr. 6.100 lavere enn budsjettet.

INNTEKTER

Pr. oktober har skolen mottatt alle offentlige tilskudd som var tildelt ved årets begynnelse. I tillegg har skolen mottatt kr. 7000 fra kommunen. I oktober mottok skolen kr. 6.000 i tilskudd til kulturdagene. Offentlige tilskudd inntektsføres/periodiseres pr. mnd.

Inntektsføring av kost/hus skjer med kr. 3.625 pr. mnd pr elev (14.500/4), noe som utgjør **kr. 246.500** pr. mnd.. (Danskene som sluttet, har ikke betalt noe inn til skolen).

Husleie boligene. blir betalt punktlig på forskudd hver måned.

Betaling for regnskapsføring for barnehagen for 2. halvår blir inntektsført i november og ikke i oktober som budsjettet.

For øvrige inntekter henvises det til utskrift.

Kulturprosjektet 1996

Tilskudd fra kommunen		6 000,00	
Torgsal n		709,50	
Sum inntekter		6 709,50	
Kostnader	konto. 6329	11 676,39	se kontoutskrift
Underskudd		-4 966,89	

I forbindelse med åpen skole solgte skolen mat og brus for kr. 3.695,-, samt at vi fakturerte en regning pålydende kr. 5.760,- for mat til musikere til kommunen.

KOSTNADER

Oktoberlønn for lærere ble kr. 7.200 høyere enn budsjettet, dette fordi det ble foretatt en etterbetaling av kr. 8.000 for lærerne etter nye lønstrinn som resultat av lønnsforhandlingene for 1996 (august og september).

Lønn for IKV personalet er noe høyere enn budsjettet fordi IJR fikk utbetalt en ukes lønn fordi hun bare har tatt 3 uker ferie i 1996. For rengjøringspersonalet er det brukt 3.900 mer enn budsjettet for 1996, det er svært vanskelig å budsettere lønn for kjøkkenpersonalet og rengjøringspersonalet fordi de blir betalt pr. time, og har svært ujevn arbeidsbelastning i løpet av et år.

For de andre lønnsartene er det små endringer i forhold til budsjett.

Budsjettet for 1996 for feriepenger, arbeidsgiveravgift og arbeidsgivers pensjonskostnad er til sammen kr. 15.000 høyere enn budsjettet. Det er ikke lett å regne ut disse postene mht. budsjett, men det er gjort forsøk på at disse kostnadene følger lønnskostnaden pr. mnd.. Pensjonskostnaden er kr. 1.000 høyere enn budsjettet for hver måned.

Vi har mottatt refusjon arbeid for trygd for september og oktober, men 4.700 mindre enn budsjettet refusjon. Refusjon sykepenger for IJR fram til oktober er mottatt i tillegg til refusjon for person i fødselspermisjon.

For postene vedrørende drift/vedlikehold av bygninger og boliger, henvises det til kontoutskrift. Skolen benytter mye mer olje enn budsjettet, dette fordi vi ikke benytter tilfeldig kraft til å fyre opp elektrokjelen med, for tiden er oljeprisen billigere enn kraftprisen. Budsjettet er ikke justert i forhold til det nye forventede oljeforbruk.

Ved årets slutt vil strømforbruk til en del boliger bli overført til konto for andre kostnader vedr. boliger. For 1997 er det budsjettet med separat strøm for skole og boliger.

Når det gjelder kommunale avgifter for skole og boliger, er ikke fordelingen mellom disse korrekt. Sannsynligvis kan en del av det som er belastet boliger (bl.a. vannavgift) føres over til skolens kommunale avgifter. Det er ønskelig med en oversikt over hvilke kommunale kostnader som gjelder boligene. Totalbudsjettet for kommunale avgifter ser ut til å være noe for lavt for 1996. I forhold til 1997 og 1995 har skolen kostnaden med tømning av septikkavskillere for boligene, noe som bare skjer 2. hvert år.

Budsjettet for oppussing av verneverdig hus er overskredet for oktober med kr. 13.200.

Matbudsjettet for oktober er overskredet med kr. 16.000 (inkl. kr. 3.900 for kostpenger godskrevet elever), men for året totalt tilsvarer nesten regnskapet budsjettet. Ved tilsvarende matvareforbruk for november og desember som i oktober vil budsjett overskrides.

Kortkursbudsjettet er overskredet med kr. 4.200 frem til oktober.

Hver linjeansvarlig har fått utskrift over sitt forbruk på linjen, med kommentar om hvor mye som gjenstår på budsjettet. Kunstfag og Media har fått utskrift over sine lagerbeholdninger med anmodning om å komme med uttakslister som kan belastes elevene/undervisning. Uttaksliste må være levert senest 8.12 for at elevene skal bli informert om forbruket før de slutter før jul. Friluftsliv og Økologi har brukt opp sine tildelte budsjettmidler.

Rektor har fått kopi av kontoutskrift for felles undervisningskontoer. Budsjettet for undervisningsmaterial alle grupper er brukt opp og overskredet med kr. 2.500.

Kundefordringer

Alle elevene har fått kontoutskrift over bokførte poster pr. 15.11.96. høst -96 elevene skylder ca. **kr 116.000** pr. 15.11.96. For våren er det viktig at det blir laget et skriv som inneholder hva som vil gå med til linjemateriell for de enkelte linjene, samt hva de må betale av felles utgifter, kostnader forbundet med valgfag, skoleturer etc.. Elevene sin tilbakemelding på kontoutskriften viser at de ikke er klar over hva de skal betale utover kost og hus.

Tidligere elever fra 95/96 og 94/95 skylder totalt ca. kr. 89.000, av dette vurderes kr. 75.000 til å være svært usikre fordringer, dette gjelder stort sett de som ble utvist eller sluttet høsten 1995. For de som ble utvist og skylder penger, er sakene sendt til inkasso. To av elevene som skylder et mindre beløp betaler kr. 300,- pr. mnd., TV har prøvd å betale kr. 500,- pr. mnd. Det vises til saldlister over elevene for nærmere informasjon.

De aller fleste har betalt inn skolepenger, men det mangler innbetaling for material/linjepenger, men linjeansvarlig og elever er informert om kravene.

- GH (FØ) mottok papirene fra lånekassen 20.11.96, og informerte om at hun ville betale.
- AJ (kunst) har sagt at han vil betale når han får overført penger fra Sverige.
- KL (F&L) har søkt om støtte gjennom sosialkontoret, foreldre er informert om kravet og penger vil bli innbetalt når de har mottatt støtten.
- TM (Kunst) mottar månedlige utbetalinger fra Lånekassen.
- AM (Kunst) mottar månedlige utbetalinger fra Lånekassen.
- MS (T&M) vil betale i månedsskiftet november/desember, han får månedlige utbetalinger fra Lånekassen.
- ST (T&M) mottar månedlige utbetalinger fra Lånekassen.
- NIV (T&M) har søkt sin far om ytterligere støtte, han sier at han vil betale (Venter også på Lånekassevedtak).
- GTU (FØ) mottar månedlige utbetalinger fra Lånekassen.
- HS (Media) mottar månedlige utbetalinger fra Lånekassen.

Lærerne bør minne elevene på at de må betale det de skylder snarest mulig, og at de må ta hensyn til hvilke valgfag de har, hva som ikke er blitt belastet av undervisningsmaterieell o.l..

LIKVIDITET

Postbanken, saldo pr. 20.11.96	ca. kr. 168 950
<u>Sparebanken, saldo pr. 20.11.96</u>	<u>ca. kr. 322 865</u>
<u>Totalt</u>	<u>ca. kr. 491 815</u>

Skolen vil få et likviditetsproblem i desember og januar, 10.12 vil det bli belastet ca. kr. 350.000 i lønninger for desember, i tillegg har vi en del leverandørgjeld, skyldig pensjon o.l. I januar skal lønnen utbetales 11.1, noe som er før vi har mottatt statstilskudd 1. kvartal og før elevene har begynt å betale inn for kost og hus for vårsemesteret. Dersom vi klarer å inndrive utestående gjeld vil likviditetssituasjonen i desember være betydelig bedre, men dette krever en innsats fra alle!

Arbeidsgiveravgift for 6. termin forfaller til betaling 15.1., og dette må betales i tide for å unngå «strafferente».

Lise Kathrin Ulvatn
Økonomileder

Vedlegg 7

Kontoplan for folkehøgskolen - kommentarer

1. Innledning

Etter forskriftene til folkehøgskoleloven skal skolene hvert år innen 1. mars sende departementet drifts- og finansregnskap for hele driften etter **denne kontoplanen**.

2. Generelle kommentarer

Kontoplanen er utarbeidet etter det system som er lagt til grunn i Norsk Standard 4102:1994 «Grunnkontoramme og regnskapsoppstilling».

For nærmere informasjon om standardens systematikk og omfang, anvendte definisjoner og prinsipper henviser til NS 4102: 1994 Grunnkontoramme og regnskapsoppstilling og NS 4101 : 1994 Regnskapsterminologi.

Kontoplanen er bygget på et desimalklassifiseringssystem hvor første siffer angir kontoklasse, første og annet siffer angir kontogruppe og alle fire siffer angir den enkelte konto.

Kontogruppene er så vidt mulig inndelt slik at likeartede kontoer føres sammen under overordnede begreper, som utgjør nivåer i kontoplanen.

Kontogruppene er klart definert, men antall kontoer i en gruppe er valgfritt og skal fastsettes etter brukerens behov.

NS 4102's desimalklassifikasjonssystem er fraveket på en del punkter.

I klasse 3 «Driftsinntekter» er inntektsartene klassifisert på samme måte som i den tidligere fastsatte kontoplan. En rekke kontogruppen i NS 4102 er utelatt. Dette gjelder særlig konti knyttet til merverdiavgift og investeringsavgift, skatter og midlertidige forskjeller mellom finansregnskap og skatteregnskap. De særskilte kontoene for behandling av pensjonskostnader, jfr. NS 4102: 1994 Tillegg D, er også utelatt. På kontonivå er det en rekke avvik fra nummereringen i NS 4102.

Kontoplanen har til formål å fastsette rammen for utforming av kontoplan for folkehøgskolenes finansregnskap i henhold til lov og god regnskapsskikk. Utformingen tar i det vesentlige sikte på å tilfredsstille kravet til registrering av data som inntekts- eller kostnadsarter. Det er forutsatt at behovet for intern bearbeiding og rapportering skjer utenfor kontoplanen. Der er videre forutsatt at folkehøgskolene i sine kontoplaner føyer til og tar i bruk de konti det er behov for innenfor kontoplanens aktuelle kontoklasser og -grupper.

For å forenkle regnskapsføringen for skoler som ikke driver annen aktivitet enn skole-, internat- og boligdrift, er det lagt inn en kontogruppe 61 som omfatter driftskostnader for boliger. Det er da forutsatt at de øvrige kostnadskontoene gjelder skole- og internatdrift.

Omfatter driften flere aktivitetsområder slik at det blir nødvendig å føre prosjekt/avdelingsregnskap, kan kontogruppe 61 sløyfes, idet en forutsetter at boligdriften da skilles ut som eget prosjekt/avdeling.

Departementet forutsetter at folkehøgskolene til enhver tid fører sine regnskaper i samsvar med lover, forskrifter og god regnskapsskikk.

Folkehøgskoler som ikke er regnskapspliktige etter lov kan nytte kontantprinsippet i den løpende bokføring.

Ved årsavslutningen skal det imidlertid settes opp oversikt over og utgiftsføres alle påløpne, ikke betalte kostnader samt settes opp oversikt over og inntektsføres alle opptjente, ikke betalte inntekter.

I den årlige rapporteringen til departementet skal det gis tilleggsopplysninger om bl.a. hvilke bokføringsprinsipper som er lagt til grunn ved aktivisering/avskrivning/nedskrivning på anleggsmidler.

3. Kontogruppene

Kontoplanen er bygget opp slik at de enkelte grupper skal kunne henføres direkte i et ordinært regnskapsoppsett.

- 10 *Likvider*
Her er det ment at alle kontant-, bank- og postgirobeholdninger skal føres hver for seg. Det skal gis særskilt tilleggsinformasjon til departementet om bundne midler.
- 12 *Fordringer*
Her er det ment at alle typer kortsiktige krav skolene måtte ha, skal føres. En konto for hver type fordring.
- 14 *Forskuddsbetalte utgifter og opptjente inntekter*
Denne kontogruppen er ment til periodiseringer ved regnskapsavslutninger. Eksempelvis kan man tenke seg at noen har betalt husleie på forskudd. Forskuddsbetalingen henføres ha hit. Likeledes kan man tenke seg inntektsposter som ikke er fakturert, men opptjent. Disse skal da periodiseres i denne gruppen.
- 15 *Lagerbeholdninger*
I den grad god regnskapsskikk krever det, skal lagerbeholdninger aktiveres.
- 16 *Verdipapirer*
Her aktiveres alle verdipapirer og langsiktige plasseringer (ikke bankinnskudd).
- 17 *Bibliotek, undervisningsmidler*
Anskaffelse av hel boksamling aktiveres og avskrives etter plan i samsvar med god regnskapsskikk. Løpende supplering/fornyelse kostnadsføres under kontogruppe 63.
- 18 *Transportmidler, inventar, maskiner*
Anskaffelser aktiveres og avskrives etter plan i samsvar med god regnskapsskikk.
- 19 *Bygninger og annen fast eiendom*
Anskaffelser/påkostninger aktiveres og avskrives etter plan i samsvar med god regnskapsskikk eller nedskrives etter fastsatte retningslinjer.
- 20-27 *Gjeld*
Kontobruken antas å fremgå av kontoteksten.
- 28 *Avsetninger/disponeringer*
Dersom det ikke strider mot lov eller god regnskapsskikk, kan avsetninger til øremerkede prosjekter, som ikke er fullført/betalt/igangsatt, registreres her. Den årlige endring skal registreres med motpost under disponering av årsresultat.
- 30-38 *Driftsinntekter*
Kontobruken antas å være gitt ut fra kontoteksten.
I kontoplanen tilføyes alle de kontoer det (i hvert enkelt tilfelle) er behov for.
- 50-75 *Driftskostnader*
Kontobruken antas å være gitt ut fra kontoteksten.
I kontoplanen tilføyes alle de kontoer der i hvert enkelt tilfelle er behov for.
Det skal vider gis tilleggsinformasjon om skattetrekk og arbeidsgiveravgift.

- 78 *Av- og nedskrivninger, tap m.v.*
De skolene som er pålagt regnskapsplikt etter lov og andre skoler som har valgt å føre regnskapet etter regnskapslovens regler og god regnskapsskikk, skal gjennomføre avskrivninger på anleggsmidler i regnskapet. Kontoene 7810-7820 skal benyttes.
Avskrivningene skal gjennomføres i samsvar med reglene i regnskapslovens § 21. 2. ledd og god regnskapsskikk.
- Skoler som ikke er pålagt regnskapsplikt etter lov og som ønsker å la anleggsmidlenes bokførte verdi reflektere graden av fremmedfinansiering, kan benytte nedskrivninger i stedet for avskrivninger i regnskapet.
- Anskaffelser av anleggsmidler aktiveres med full kostpris. Den delen av anskaffelseskost som ikke finansieres med pantgjeld eller langsiktige lån fra eierorganisasjon, føres som nedskrivning på konto 7850-7859 i anskaffelsesåret. Senere nedskrives anleggsmidlene over de samme kontoene med de samme beløp som medgår til nedbetaling av pantgjelden eller det langsiktige lån fra eierorganisasjonen.
- 80-81 *Finansinntekter og -kostnader*
I kontoplanen tilføyes alle de kontoer det er behov for.
I regnskapsrapporten til departementet styres kontoene til de inntektsarter de hører inn under etter rapportens ledetekster.
- 82-83 *Ekstraordinære inntekter og kostnader*
Det opprettes særskilte kontoer etter behov for hver ekstraordinær post. En post kan iflg. Foreløpig Norsk Regnskapsstandard av november 1989 være ekstraordinær når den er uvanlig, uregelmessig og vesentlig.
- 84-89 *Avslutningskontoer*
Det opprettes særskilte avslutnings- disponeringskontoer etter behov.

Kontoplan for folkehøgskoler fra og med 1996

Skriv fra Det Kongelige Kirke-, utdannings- og forskningsdepartement datert 05.01.96

BALANSE

1 EIENDELER

Omløpsmidler

10 Likvider

1010	Kasse
1020	Bankkonto
1030	Bankkonto, skattetrekk
1040	Postgirokonto
1050	Postgirokonto, skattetrekk

11 Kortsiktige finansplasseringer

12 Fordringer

1210	Fordringer, diverse
1230	Opptjente, ikke betalte driftsinntekter
1240	Opptjente ubetalte renter
1290	Avsetning tap på fordringer

14 Forskuddsbetalte kostnader og opptjente (ikke mottatte) inntekter

15 Lagerbeholdning

Anleggsmidler

16 Verdipapirer og langsiktige finansplasseringer

1610	Aksjer og andeler
1620	Obligasjoner
1650	Langsiktige fordringer på organisasjoner etc
1690	Andre langsiktige fordringer

17 Bibliotek, undervisningsmidler

1710	Boksamling
1720	Undervisningsmidler

18 Transportmidler, inventar, maskiner

1810	Transportmidler
1820	Inventar og maskiner
1830	Innredninger

19 Bygninger og annen fast eiendom

1910	Skolebygninger
1920	Internatbygninger
1930	Boliger
1940	Andre bygninger
1950	Nybygg (under oppføring)
1960	Parkanlegg
1970	Tomter og andre grunnarealer
1990	Annen fast eiendom

2 GJELD OG EGENKAPITAL**Kortsiktig gjeld**

2010	Leverandørgjeld
2020	Kassakreditt
2030	Byggelån
2210	Skattetrekk
2220	Påleggstrekk
2230	Bidragstrekk
2240	Pensjonstrekk
2250	Trekk fagforeningskontingent
2280	Skyldig folketrygd (arbeidsgiveravgift)

24 Påløpne, ikke betalte kostnader og forskuddsbetalte inntekter (ikke opptjente)

2410	Påløpen, ikke betalt lønn m/arbeidsgiveravgift
2420	Påløpen ferielønn
2421	Arbeidsgiveravgift av påløpen ferielønn
2430	Påløpne, ikke betalte rentekostnader

Langsiktig gjeld

2720	Pantegjeld
2740	Pensjonsforpliktelser
2750	Diverse regnskapsmessige avsetninger
2760	Langsiktig gjeld til organisasjoner etc
2790	Ansvarlig lånekapital

28 Avsetninger/disponeringer**Egenkapital**

2910	Egenkapital
2920	Fonds
2930	Årets overskudd (udisponert)
2931	Årets underskudd (udekket)

RESULTATREGNSKAP

3 DRIFTSINNEKTER

30 Stats- og fylkestilskudd til skole- og internatdrift

3010	Statstilskudd
3011	Ekstraordinært statstilskudd
3020	Fylkestilskudd
3021	Ekstraordinært fylkestilskudd

Sum stats- og fylkestilskudd

31 Andre tilskudd til skole- og internatdrift

3130	Kommunale tilskudd
3140	Tilskudd fra eierorganisasjon
3150	Andre tilskudd

Sum andre tilskudd

32 Inntekter skoledrift

3210	Innmeldingspenger fra elever
3220	Kursvirksomhet i skolens regi (Kursavgift)
3230	Undervisningsmidler - salg/avgifter
3231	Kopi-inntekter
3232	Innbetalt ekskursjonsavgift
3240	Leieinntekter
3250	Andre inntekter

33 Inntekter internatdrift

3310	Oppholdspenger fra elever/kursdeltakere
3320	Kostpenger fra personalet
3330	Kantineinntekter forøvrig
3340	Leieinntekter
3350	Andre inntekter

34 Inntekter bolig

35 Andre inntekter (refusjoner, jordbruk, skogbruk etc)

38 Gevinst ved avgang av anleggsmidler

3810	Gevinst ved salg av anleggsmidler
3819	Gevinst ved salg av boliger

5-7 DRIFTSKOSTNADER**50-54 Kostnader for arbeidskraft****50 Lønn og godtgjøring**

5010	Lønn faste lærere
5011	Vikarer - undervisning
5020	Honorar - foredragsholdere
5021	Honorar - revisjon
5022	Honorar - styret
5023	Honorar - juridisk
5030	Rektorlønn
5040	Vikarer - ikke-pedagogisk personale
5050	Lønn - vaktmester, internatleder og kontorphonale
5061	Lønn - rengjøringspersonell
5070	Andre lønninger og honorarer
5080	Godtgjøring - samlingsstyrere
5083	Andre godtgjøringer
5090	Feriepenger

52 Fordeler i arbeidsforhold

5210	Fri bil
5220	Fri telefon
5230	Fri avis
5240	Fri losji og bolig
5250	Rentefordel
5290	Motkonto for gruppe 52

53 Arbeidsgiveravgift**54 Pensjonskostnader og andre personalkostnader**

5410	Pensjonspremie, arbeidsgivers del
5411	Andre pensjonskostnader
5420	Bedriftslege, helsekontroll
5430	Etterutdanning for personalet
5440	Tilskudd til elevråd o.l.
5450	Yrkesskadeforsikring
5490	Andre personalkostnader

58 Refusjoner vedrørende arbeidskraft

5800	Offentlige tilskudd vedrørende arbeidskraft
5810	Refusjon av sykepenger
5820	Refusjon av arbeidsgiveravgift
5890	Andre refusjoner vedrørende arbeidskraft

60 Andre driftskostnader skole og internat

6010	Leie av lokaler
6020	Reparasjoner og vedlikehold
6030	Rengjøringsmidler
6040	Vaskeriutgifter
6050	Lys og varme
6060	Kommunale avgifter, eiendomsavgifter etc

6070	Kostnader vedrørende utearealer
6080	Andre kostnader
61	Andre driftskostnader boliger
6110	Leie av lokaler
6120	Reparasjoner og vedlikehold
6130	Kommunale avgifter, eiendomsavgifter etc.
6140	Andre kostnader vedrørende boliger
62	Leiet utstyr
63	Driftsmidler som ikke aktiveres
6310	Inventar og utstyr
6320	Bibliotek - bøker
6321	Bibliotek - tidsskrifter/aviser
6330	Undervisningsmidler lærere
6340	Undervisningsmidler elever
6350	Verktøy etc
6360	Øvrige driftsmidler
64	Innkjøp av matvarer
67	Kontorrekvisita, trykksaker etc
6710	Kontorrekvisita
6720	Skoleplaner, årsmeldinger
6730	Annonser - stillinger
6740	Trykksaker
6750	Fotokopiering
6760	Telefon
6770	Porto
6780	Kontingent - informasjonskontoret
6781	Andre kontingenter
69	Kostnader egne transportmidler (også forsikringer)
70	Kostnader ved reiser mv
7010	Bilgodtgjørelse, oppgavepliktig
7020	Diett, oppgavepliktig
7021	Diett, ikke oppgavepliktig
7030	Ekskursjoner
7040	Andre reiseutgifter, oppgavepliktig
7041	Andre reiseutgifter, ikke oppgavepliktig
7050	Andre kostnadsgodtgjørelser
73	Reklame
7310	Reklamemateriell (film, lysbilder, utstillingsmaterieill, plakater, trykksaker mm.)
7320	Reklameannonser

74 Representasjon, gaver etc

7410 Representasjon
7420 Gaver

75 Forsikringer (unntatt transportmidler og personale)

7510 Skolebygg og internat
7520 Boliger
7530 Andre bygninger
7540 Nybygg (under oppførelse)
7550 Driftsmidler (ikke transportmidler)

Resultat før finansinntekter og kostnader, av- og nedskrivninger, og ekstraordinære inntekter og kostnader (3 - 50/75)**78 Av- og nedskrivninger**

7810 Avskrivning transportmidler, maskiner, inventar og innredning
7820 Avskrivning bygninger og annen fast eiendom
7829 Avskrivning av boliger
7850 Nedskrivning på anleggsmidler
7859 Nedskrivning på boliger
7870 Tap ved avgang av anleggsmidler
7879 Tap ved avgang av boliger
7880 Innkommet på tidligere nedskrevne fordringer
7890 Tap på fordringer

Resultat før finansinntekter og kostnader, og ekstraordinære inntekter og kostnader (3 - 50/78)**80 Finansinntekter****81 Finanskostnader**

8110 Renter av pantelån
8120 Renter av annen gjeld

Sum finansinntekter og kostnader

82 Ekstraordinære inntekter
83 Ekstraordinære kostnader

Sum ekstraordinære inntekter og kostnader**Driftsresultat****84 Avsetningskontoer**

8410 Byggefond
8490 Tilført egenkapitalen

Vedlegg 8



Forskrift til lov om folkehøyskoler.

Dokumentet er hentet fra **Norsk Lovtidend** og er ikke ajourført med eventuelle endringer. Klikk her for å se om det finnes en [ajourført versjon](#).

DATO: FOR-2006-10-13-1158
DEPARTEMENT: KD (Kunnskapsdepartementet)
PUBLISERT: I 2006 hefte 13 s 1694
IKRAFTTREDELSE : 2007-01-01
ENDRER: [FOR-2002-12-17-1711](#)
GJELDER FOR: Norge
HJEMMEL: [LOV-2002-12-06-72-§4](#), [LOV-2002-12-06-72-§6](#)
KUNNGJORT: 2006-10-17
RETTET: 17.11.2006 (se nederst)
JOURNALNR: 2006-0855
KORTTITTEL: Forskrift til folkehøyskoleloven

INNHold

[Forskrift til lov om folkehøyskoler.](#)

- [§ 1. Virkeområde](#)
- [§ 2. Definisjoner](#)
- [§ 3. Kunngjøring av kurs](#)
- [§ 4. Kursordninger](#)
- [§ 5. Utenlandske elever](#)
- [§ 6. Internat](#)
- [§ 7. Rapportering av elevtall](#)
- [§ 8. Elever som teller dobbelt ved beregning av tilskudd](#)
- [§ 9. Tilskuddsmodell](#)
- [§ 10. Regnskap](#)
- [§ 11. Revisjon](#)
- [§ 12. Folkehøyskolens kontroll](#)
- [§ 13. Departementets og Riksrevisjonens kontroll](#)
- [§ 14. Kvalitetsutvikling](#)
- [§ 15. Kvalifikasjonskrav til undervisningspersonalet](#)
- [§ 16. Taushetsplikt](#)
- [§ 17. Reaksjonsformer ved brudd på forskriftene eller manglende oppfylling](#)
- [§ 18. Ikrafttredelse](#)

[Rettelser](#)

Forskrift til lov om folkehøyskoler.

Fastsatt av Kunnskapsdepartementet 13. oktober 2006 med hjemmel i lov 6. desember 2002 nr. 72 om folkehøyskoler (folkehøyskoleloven) § 4 og § 6.

§ 1. Virkeområde

Forskriften gjelder skoler som mottar offentlig tilskudd etter folkehøyskoleloven.

§ 2. Definisjoner

- a) *Langkurs*: Kurs som varer 95 dager eller mer, fordelt over minst 16 1/2 uke.
- b) *Kortkurs*: Kurs som varer minst to dager og maksimum 94 dager.
- c) *Elev*: Deltager på langkurs eller kortkurs som er over normal alder for gjennomført grunnskole.
- d) *Årselev*: Elev som følger langkurs på 190 dager fordelt over 33 uker.
- e) *Elev med redusert funksjonsevne*: Elev med tap av, skade på eller avvik i en kroppsdelt eller i en av kroppens psykologiske, fysiologiske eller biologiske funksjoner.

§ 3. Kunninggjøring av kurs

Kurs som inngår i tilskuddsgrunnlaget skal være åpne for alle, og må være offentliggjort gjennom annonsering, kurskatalog eller på annen tilfredsstillende måte.

Eventuelle opptaksrutiner og opptakskriterier må gjøres kjent for søkerne på det aktuelle kurs.

Kurs som inngår i tilskuddsgrunnlaget må kunne dokumenteres og være i overensstemmelse med de rammer som er gitt for kursordninger i § 4, jf. § 12. Hvert kurs skal være en selvstendig enhet, organisert med egen plan og kan ikke være en del av et annet kurs eller arrangement.

§ 4. Kursordninger

a) *Langkurs*

Elever på langkurs skal ha et undervisningsprogram på minst 24 timer per uke. Lørdag er normalt skoledag. Undervisningsomfanget skal normalt være minst 4 timer hver dag. Maksimalt elevtall på enkeltkurs er 120 prosent av internatkapasiteten, jf. § 6.

b) *Kortkurs*

Undervisningsomfanget på kortkurs skal være på minst 12 timer, og normalt minst 4 timer hver dag.

Maksimalt elevtall på enkeltkurs er 120 prosent av internatkapasiteten, jf. § 6.

Kurs som har reising som del av opplegget, skal settes inn i en pedagogisk sammenheng. I tilknytning til kursene skal elevene utføre forarbeid og etterarbeid på skolen.

Tilskuddsberettiget undervisning på kortkurs skal som hovedregel foregå i Norge. Deler av undervisningen kan likevel legges utenlands dersom dette skjer etter et forsvarlig pedagogisk opplegg.

Den enkelte skole har det pedagogiske og praktiske ansvaret for alle kurs. På kortkurs må skolens eget personale ha minst 25 prosent av undervisningen på hvert enkelt kurs.

§ 5. Utenlandske elever

Maksimum 10 prosent av elevene ved en folkehøyskole kan være statsborgere av land utenfor EØS-området og Nordvest-Russland. Begrensningen gjelder kun utenlandske statsborgere som har oppholdstillatelse i utdanningsøyemed. Departementet kan i særlige tilfeller gjøre unntak fra første punktum.

§ 6. Internat

På langkurs må skolens internat integreres i det totale skoleopplegget, og minst 80 prosent av elevene må bo på internatet.

Departementet fastsetter både skolens internatkapasitet og maksimale årselevtall. Dette gjøres minimum hvert femte år.

§ 7. Rapportering av elevtall

Folkehøgskolene skal rapportere elevtallet på langkurs per 1. oktober og 1. april hvert år til Statistisk sentralbyrå (SSB). Deltidselever regnes om til heltidselever ved å dele antall kurstimer per uke på 24. Elever på kurs som går over færre enn 190 dager, regnes om til årselever ved å dele antall kursdager på 190.

Elevtallet på kortkurs rapporteres samlet per kalenderår til SSB. Bare den som har deltatt på minst 75 prosent av kurset rapporteres. Elever på kortkurs regnes om til årselever ved å dele antall kursdager på 190. Tilskuddsberettigede kursdager skal ha minst 4 undervisningstimer. To kursdager med minst 2 timer undervisning hver dag, kan regnes om og rapporteres som én kursdag.

Rapport om kursvirksomheten skal sendes til SSB innen de frister departementet fastsetter. Departementet fastsetter på grunnlag av disse rapport fra SSB skolens årselevtall.

§ 8. Elever som teller dobbelt ved beregning av tilskudd

Elev som på grunn av redusert funksjonsevne er avhengig av støtte og hjelp i den totale pedagogiske situasjonen, regnes som to elever. Skolen skal før innrapportering ha dokumentasjon for at eleven har en redusert funksjonsevne som utløser et særskilt tilretteleggingsbehov ved folkehøgskolen. Skolen vurderer i samarbeid med søker og pedagogisk/sosial/medisinsk instans utenfor skolen et tilrettelagt opplegg.

Dokumentasjonen skal være tilgjengelig for kontroll. De økte ressursene skal brukes til ulike tiltak for den det gjelder, og det skal foreligge dokumentasjon for bruken.

For enkeltelever som tas opp på spesielle vilkår gjennom avtaler med kommuner eller Arbeids- og velferdsetaten, må en eventuell dobbelttelling oppgis til kommune eller Arbeids- og velferdsetaten som en del av finansieringsgrunnlaget. Skolen skal ha dokumentasjon for at dette er ivaretatt.

§ 9. Tilskuddsmodell

Alle skoler skal ha tilskudd fra alle tre tilskuddselementer som er fastsatt i folkehøgskoleloven § 4: basistilskudd, tilskudd per elev og tilskudd til husleie.

Basistilskudd gis med samme beløp til alle skolene.

Tilskudd per elev fastsettes på grunnlag av et tilskuddsgrunnlag som framkommer ved en omregning av årselevtallet. Årselevtallet på kortkurs skal regnes om i henhold til en omregningstabell fastsatt av departementet. Summen av årselevtall på langkurs og omregnet årselevtall på kortkurs omregnes deretter slik:

Elevtall til og med 75 multipliseres med 2,4.

Elevtall over 75 multipliseres med 1,7.

Departementet fordeler tilskudd til husleie på grunnlag av innstilling fra Folkehøgskolerådet.

Skoler som får særtilskudd på grunn av en høy andel funksjonshemmede elever, får fastsatt en årlig sats per elev.

§ 10. Regnskap

Alle folkehøgskoler skal føre regnskap. Regnskapsføringen skal være i samsvar med reglene i lov 17. juli 1998 nr. 56 om årsregnskap m.v. (regnskapsloven). Kontoplanen skal bygge på Norsk Standard 4102, med egen konto for statstilskudd.

Folkehøgskoler som eies av en fylkeskommune og som drives i henhold til kommuneloven, kan føre regnskap etter bestemmelsene i lov 25. september 1992 nr. 107 om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven).

Årsregnskapet skal inneholde en note som opplyser om inntekter fra offentlige finansieringskilder, fordelt på ulike typer kilder.

Årsregnskap, årsberetning og revisors beretning skal uten oppfordring sendes departementet innen 1. juni året etter regnskapsåret.

§ 11. Revisjon

Revisjon skal utføres av statsautorisert eller registrert revisor i samsvar med lov 15. januar 1999 nr. 2 om revisjon og revisorer (revisorloven). Folkehøgskoler som fører regnskap etter kommuneloven, jf. § 10, kan benytte revisor i henhold til kommunelovens bestemmelser.

Revisor skal i tillegg til regnskapsrevisjon bekrefte elevtallet på skolen, herunder kontrollere om elevtallet er dokumentert i henhold til bestemmelsene i § 7, § 8 og § 12. Bekreftelsen skal gis med standardtekst som departementet fastsetter.

Styret plikter å gjøre revisor kjent med folkehøgskoleloven, forskrift til denne og andre relevante dokumenter.

§ 12. Folkehøgskolens kontroll

Skolen er ansvarlig for at offentlig tilskudd brukes i samsvar med folkehøgskolen, forskrift og vilkår for tilskudd. Alle forhold som danner grunnlag for eller påvirker skolens tilskudd, skal dokumenteres.

Skolen er ansvarlig for at det finnes tilfredsstillende system for registrering av kurs, og at alle kurs er i samsvar med rammer for kursordning, jf. § 4. Skolene plikter å ha et tilfredsstillende administrativt system for registrering av elevenes frammøte og fravær, og å holde registreringen à jour.

På langkurs skal fravær registreres i dager og enkelttimer. For deltids elever registreres fravær kun i timer. Frammøte skal attesteres av ansvarlig undervisningspersonale (faglærer) og rektor.

Kortkurs skal dokumenteres. Dokumentasjonen skal inneholde frammøtelister som er underskrevet av kursleder eller lærer, og for hvert kurs skal det foreligge dokumentasjon på kunngjøring av kurset, kursplan, kursdatoer, kurstimer, kursdeltakeres frammøte og fravær, navn, fødselsdato, adresse og oversikt over skolens rapportering til departementet.

Dokumentasjon skal være tilgjengelig for skolens revisor, departementet og Riksrevisjonen, og oppbevares på skolen i minst 10 år.

§ 13. Departementets og Riksrevisjonens kontroll

Departementet og Riksrevisjonen kan iverksette kontroll av grunnlag for beregning av offentlig tilskudd, av at vilkårene for offentlig tilskudd for øvrig er oppfylt og at det offentlige tilskuddet nyttes i samsvar med forutsetningene i lov om folkehøyskoler, forskrift, rundskriv og tilskuddsbrev.

Skolen plikter på anmodning fra departementet og Riksrevisjonen å legge fram regnskapsbilag og annen dokumentasjon som dokumenterer grunnlaget for tildeling av offentlig tilskudd eller viser hvordan det offentlige tilskuddet er brukt.

§ 14. Kvalitetsutvikling

Hver skole skal utarbeide dokumentasjon som klargjør og definerer skolens verdigrunnlag og målsetting. Dokumentasjonen skal også omfatte prosedyre for selvevaluering, kvalitetssikring og kvalitetsutvikling.

Skolen utarbeider hvert år selvevalueringsrapport. Rapporten sendes innen 1. juni til departementet.

Departementet kan foreta periodiske metaevalueringer.

§ 15. Kvalifikasjonskrav til undervisningspersonalet

Den som tilsettes som lærer i folkehøyskolen, må fylle kravene til kompetanse for undervisning i grunnskolen eller videregående skole etter lov 17. juli 1998 nr. 61 om grunnskolen og den vidaregående opplæringa (opplæringslova) med forskrifter. Ved behov kan tilsetting også skje på grunnlag av kvalifikasjonskrav den enkelte skole stiller.

§ 16. Taushetsplikt

Regler om taushetsplikt i lov 10. februar 1967 om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven) § 13 - § 13e gjelder ved behandling av saker etter denne forskriften.

§ 17. Reaksjonsformer ved brudd på forskriftene eller manglende oppfylting

Overtredelse av bestemmelsene i denne forskrift eller manglende oppfylting, kan medføre at offentlig tilskudd blir holdt tilbake eller stanset, jf. § 3 i folkehøyskoleloven.

Dersom det tildeles for høyt offentlig tilskudd fordi skolen har gitt uriktige opplysninger, kan skolen pålegges å tilbakebetale den urettmessige delen av tilskuddet med tillegg av rente. Rentesatsen fastsettes i henhold til lov 17. desember 1976 nr. 100 om renter ved forsinket betaling m.m. (forsinkelsesrenteloven) § 3. Renteberegningen løper fra den dagen tilskuddet blir mottatt.

§ 18. Ikrafttredelse

Forskriften gjelder fra 1. januar 2007. Fra samme tidspunkt oppheves forskrift 17. desember 2002 nr. 1711 til lov om folkehøyskoler.

Rettelser

PUBLISERT: I 2006 hefte 14 (Rettelse)

§ 12 første ledd første punktum skal lyde:

Skolen er ansvarlig for at offentlig tilskudd brukes i samsvar med *folkehøyskoleloven*, forskrift og vilkår for tilskudd.

Vedlegg 9**Rapporteringsmodell i Excel for resultat og balanse**

Vedlegg 10**Formler regneark**

Vedlegg 11**Driftsbudsjett – Excel modell og formler**

Vedlegg 12**Likviditetsbudsjett – Excel modell og formler**

Vedlegg 13**Lønnsbudsjett – Excel modell og formler**

Vedlegg 14

Lønnsbudsjett og formler lønnsbudsjett

Lønnsbudsjett

U:\u\NHH Folkehøgskole\Lønnsbudsjett 07

Lønnsbudsjett

Navn	Arslønn	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Sun
Rektor	322 907	26 909	26 909	26 909	26 909	27 447		27 447	27 447	27 447	27 447	27 447	27 447	299 765
Inspektør	261 100	21 758	21 758	21 758	21 758	22 194		22 194	22 194	22 194	22 194	22 194	22 194	242 388
Lærer 1	270 000	22 500	22 500	22 500	22 500	22 950		22 950	22 950	22 950	22 950	22 950	22 950	250 650
Lærer 2	265 000	22 083	22 083	22 083	22 083	22 525		22 525	22 525	22 525	22 525	22 525	22 525	246 008
Lærer 3	265 000	22 083	22 083	22 083	22 083	22 525		22 525	22 525	22 525	22 525	22 525	22 525	246 008
Lærer 4	250 000	21 667	21 667	21 667	21 667	22 100		22 100	22 100	22 100	22 100	22 100	22 100	241 367
Lærer 5	275 000	22 917	22 917	22 917	22 917	23 375		23 375	23 375	23 375	23 375	23 375	23 375	255 292
Lærer 6	245 000	20 417	20 417	20 417	20 417	20 825		20 825	20 825	20 825	20 825	20 825	20 825	227 442
Lærer 7	240 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 400		20 400	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400	222 800
Lærer 8	250 000	20 833	20 833	20 833	20 833	21 250		21 250	21 250	21 250	21 250	21 250	21 250	232 083
Lærer 9	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Lærer 10	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Lærer 11	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Vikar 1 Undervisning	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Vikar Undervisning	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Honorar Elder Hostel	35 000	-	-	-	-	-		35 000	-	-	-	-	-	35 000
Honorar grupper	2 500	2 500	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	2 500
Honorar foredragsholder	7 000	-	-	-	500	-	500	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	7 000
Honorar Styret	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Navn 20	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Vikarer ikke pedagogisk pers	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Navn 22	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Lønn vaktmester	188 000	15 667	15 667	15 667	15 667	15 980		15 980	15 980	15 980	15 980	15 980	15 980	174 527
Lønn vaktmesterassistent	150 000	12 500	12 500	12 500	12 500	12 750		12 750	12 750	12 750	12 750	12 750	12 750	139 250
Lønn økonomileder	190 000	15 833	15 833	15 833	15 833	16 150		16 150	16 150	16 150	16 150	16 150	16 150	176 383
Lønn kontorsekretær	75 000	6 250	6 250	6 250	6 250	6 375		6 375	6 375	6 375	6 375	6 375	6 375	69 625
Lønn internatleder	188 000	15 667	15 667	15 667	15 667	15 980		15 980	15 980	15 980	15 980	15 980	15 980	174 527
Lønn kjøkkensjef	175 000	14 583	14 583	14 583	14 583	14 875		14 875	14 875	14 875	14 875	14 875	14 875	162 458
Timeønn kjøkkenassistenter	250 000	18 817	20 417	10 117	12 117	8 725	35 700	45 925	15 425	36 125	13 925	12 325	12 925	242 542
Lønn kjøkkenassistent 2	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Timeønn renholder	122 000	11 400	14 500	8 300	8 800	8 300	10 400	14 500	9 300	11 400	8 300	8 400	8 400	122 000
Lønn renholder 2	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Lønn arbeid for trygd	34 000	12 700	12 700	8 600	-	-		-	-	-	-	-	-	34 000
Lønn sommerhjelp	46 000	-	-	-	-	-	15 100	17 600	4 200	9 100	-	-	-	46 000
Lønn kortkurs	32 000	-	-	-	-	6 800	10 000	9 000	2 100	1 700	800	800	800	32 000
Samlingsstyrer bibliotek	2 300	-	-	-	-	-	1 150	-	-	-	-	-	1 150	2 300
Samlingsstyrer AV-utstyr	2 300	-	-	-	-	-	1 150	-	-	-	-	-	1 150	2 300
overtid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lønn	4 153 107	347 084	349 284	328 684	323 084	331 526	74 000	430 726	339 726	367 026	331 726	330 226	333 126	3 886 215
Feriepenger	10,20 %	35 403	35 627	33 526	32 955	33 816	7 548	43 934	34 652	37 437	33 836	33 683	33 979	396 394
Pensjon	6,2 %	21 192	21 481	20 214	19 839	20 389	4 379	24 276	20 832	22 511	20 340	20 247	20 284	235 983
Arbeidsgiveravgift	14,1 %	51 927	52 278	49 195	48 352	49 620	11 051	64 155	50 839	54 925	49 641	49 417	49 831	581 230
Arbeidsgiveravgift feriepenger	-	4 992	5 023	4 727	4 647	4 768	1 064	6 195	4 886	5 279	4 771	4 749	4 791	55 892
		460 597	463 693	436 345	428 876	440 118	98 042	569 285	450 934	487 176	440 313	438 322	442 010	5 155 713
Lønnsekning mai	2,0 %						0							

Vedlegg 15

Eksempel på investeringsbudsjettmodell som kan brukes

		VARIGE DRIFTSMIDLER															
Planlagt ansk dato	KOSTPRIS	AVSKR. ANT. MND	AVSKR. PR. 1/1	VERDI 1/1	AVSKR. PR. MND	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des
INVENTAR																	
Beskrivelse		60		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		60		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		60		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUM	INVENTAR	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KONTORMASKINER/ EDB-UTSTYR																	
Beskrivelse		36		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		36		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		36		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUM	EDB-UTSTYR	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROGRAMVARE																	
		36		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		36		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		36		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUM	PROGRAMVARE	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MASKINER OG UTSTYR																	
		60		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		60		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		60		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		60		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		60		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUM	PROGRAMVARE	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTMIDLER																	
		60		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		60		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		60		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		60		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		60		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUM	TRANSPORTMIDLER	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUM TOTALE AVSKRIVINGER PR MÅNED:		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sum investeringer:		0															
Finansieringsplan:																	
Egenkapital																	
Lånefinansiering I																	
Lånefinansiering II																	
Annet																	
Sum investert:		0															
Betingelser:																	
Lånerente:																	
Lånerente:																	
Annet:																	

Vedlegg 16**Modell for beregning av statstilskudd og periodisering****Modell for beregning av statstilskudd**

FOLKEHØYSKOLE

Skolenr.

<u>KOSTNADSRAMMER:</u>			Reduseres med hvert år		1/25	K.ramme gr.l. - kapitaltilsk.
Nr.	Oppr.kostn. ramme	Utg.pkt.	År	Red. % forrige år	Red. %	
1	9 649 000	01.01.1992	4	16 %	20 %	7 719 200
2	2 011 000	01.04.1992	4	16 %	20 %	1 608 800
3	1 016 000	01.09.1993	3	12 %	16 %	853 440
SUM (3)	12 676 000					10 181 440

ÅRS-ELEVTTALL	Tilskuddselever:				
1993	98,09	1994	96	1995	96,3575
				1996	60

Antall elever ved ordinær folkehøyskole drift og kortkursdeltakere omregnet til årselever

TILSKUDDSFAKTORERVariabler bestemt av staten

Prosentsats, kapitaltilskudd:	6,5%
Basistilskudd:	845 000,00
Elevavh. tilsk., kronesum (s):	15 982,42

LÆRERTIMER

Lærertimer (r*n)	Grunnelevtall	75	Faktor	2,4	180,00
	Overskytende elevtall	21,82		1,4	30,54
Ekstra elevvekting		21,82	20 %		4,36
Lærertimer totalt					214,90

DRIFTSTILSKUDD:

Kapitaltilskudd		661 794
Basistilskudd		845 000
Elevavhengig tilskudd		3 434 622
Sum totalt		4 941 416
Statens andel	5/6	4 117 847
Fylkets andel	1/6	823 569
Totalt	1	4 941 416

<u>Tilskudd pr. mnd.</u>	Høsten og våren	1997	<u>Kontrollsummering</u>
Kapitaltilskudd	1/12	45 958	
Basistilskudd	1/12	58 681	
Elevavhengig tilskudd	1/10	286 219	
Sum tilskudd pr. mnd. aug.- des. og jan.- mai		390 857	3 908 570

Tilskudd	Juni - Juli		
Kapitaltilskudd	1/12	45 958	
Basistilskudd	1/12	58 681	
Sum tilskudd pr mnd. juni - juli		104 638	209 277
	Statstilskudd totalt		4 117 847

31.12.1996

PERIODISERINGSBILAG**STATSTILSKUDD for: DESEMBER 1996**

FOLKEHØGSKOLE		Skolenr.		
TOTAL TILDELING	1996 Ant. mnd.	12 Kr.	4 197 255	
	Pr. kvartal	1996 Kr.	1 049 314	
Tilskudd pr. mnd.	Høsten	1996		
Kapitaltilskudd	1/12	55 669,17		
Basistilskudd	1/12	57 638,89		
Elevavh. tilskudd	1/10	283 755,83		
Sum tilskud pr. mnd. aug.- des.		397 063,89		

Andel DESEMBER Kr. 397 063,89**KOSTNADSRAMMER:**

Reduseres med 1/25 del hvert år

Nr.	Oppr.kostn. ramme	Utg.pkt.	År	Red. %	K.ramme gr.l. kapitaltilsk.
1	9 649 000	01.01.1992	4	16 %	8 105 160
2	2 011 000	01.04.1992	4	16 %	1 689 240
3	1 016 000	01.09.1993	3	12 %	894 080
SUM (3)	12 676 000				10 688 480

ÅRS-ELEV TALL	Tilskuddselever:			98,85	
1992:	102,47	1993:	98,09	1994:	96

TILSKUDDSFAKTORER

Prosentats, kapitaltilskudd:	7,5% 6,50 %
Basistilskudd:	830 000,00
Elevavh. tilsk., kronenum (s):	15 608,13

LÆRERTIMER

Lærertimer (r*n)	Grunnelevtall	75 Faktor	2,4	180,00
	Overskytende elevtal	23,85	1,4	33,39
Ekstra elevvekting		23,85 20 %		4,77
Lærertimer totalt				218,16

DRIFTSTILSKUDD:

Kapitaltilskudd	801 636,00
Basistilskud	830 000,00
Elevavh. tilskud	3 405 070,00
Sum totalt	5 036 706,00
Statens andel	0,833333333
	4 197 255,00

Tilskud pr. mnd.	Hausten	1996
Kapitaltilskud	0,083333333	55 669,17
Basistilskud	0,083333333	57 638,89
Elevavh. tilskud	0,1	283 755,83
Sum tilskud pr. mnd. aug.- des.		397 063,89

Tilskudd Juni	Juli
Kapitaltilskud	0,083333333
Basistilskud	0,083333333
Sum tilskudd pr mnd. juni - juli	
	113 308,06

01.01.1997

PERIODISERINGSBILAG**FYLKESTILSKUDD for:** Januar 1997

FOLKEHØGSKOLE

Fylkets andel av statstilskudd for	1997	Kr.	823 569,34
TOTAL TILDELING	VÅREN 1997	Kr.	411 784,67
TOTAL TILDELING	HØSTEN 1997	Kr.	411 784,67
Andel pr. mnd. våren	1/6	Kr.	68 630,78
Andel pr. mnd. høsten	1/6	Kr.	68 630,78

01.01.1997

PERIODISERINGSBILAG

FOLKEHØGSKOLE

Kommunetilskudd

Tilsagn for året	1997	kr.	100 000,00
Periodisert tilskudd	Januar	kr.	8 333,33

Vedlegg 17**Periodiseringsbilag til bruk i regnskapet for øvrige kostnader og inntekter i regnskapet**

31.12.1996

PERIODISERINGSBILAG

FOLKEHØGSKOLE

Periode: Desember

Kostnader som bør periodiseres

Kontonr.	Kostnadsart		Beløp
6051	Oljefyring		18 000,00
6060	Komm.avg. eiendom etc.		6 021,90
6130	Komm.avg. boliger		898,35
5021	Revisjonshonorar		3 916,65
6780	Kontingent Informasjonskontoret		4 300,00
6720	Skoleplaner		3 332,33
1430	Periodiserte forsk.bet. kostn.		36 469,23
1430	Saldo, Multisoft	30.11.1996	36 469,23
	Diff		0,00

31.12.1996

PERIODISERINGSBILAG - FORSIKRINGER

FOLKEHØGSKOLE

Periode: DESEMBER

<u>Kontonr.</u>	<u>Kostnadsart</u>	<u>Betalast</u>	<u>Beløp</u>
7510	Forsikring - skoleanlegget		2 140,50
7520	Forsikring - boliger		998,00
2450	Periodiserte forsikringer		3 138,50

31.12.1996

PERIODISERINGSBILAG - AVSKRIVNINGER

FOLKEHØGSKOLE

Periode: Desember

<u>Kontonr.</u>	<u>Kostnadsart</u>	<u>Beløp</u>
7810	Avskr.maskin, inventar, innredning	583
7820	Avskr. bygn. & annen eiendom	23 236
1950	Akkumulerte avskrivninger	23 819

31.12.2006

PERIODISERINGSBILAG
KOSTPENGER BARNEHAGEN

FOLKEHØGSKOLE

Periode: DESEMBER

Kontonr.	Inntektsart:	Innbetales	Beløp
3351	Kostpenger barnehagen	November	2 260,50
2461	Forsk.bet. innt.		2 260,50

Kostpengene periodiseres over 9 mnd.

Januar til Mai 4,5 mnd.

August til Desember 4,5 mnd.

Se modell for barnehagen 9 mnd.

Betales hhv. i mars og oktober sammen med regnskapshonorar

31.12.199
6**PERIODISERINGSBILAG****FOLKEHØGSKOLE****HUSLEIEINNTEKTER, EKSTERNE LEIETAKERE**

Måned:		DESEMBER
		<u>PR.MND</u>
892	UTLEIEBOLIG	5000
893	VAKTMESTERBOLIG, 2. ETG.	1500
	Total husleieinntekt	6500

Vedlegg 18**Eksempel på faktura****REGNING****Nr.****12 /1996****VASK AV BARNEHAGEN****MÅNED: DESEMBER**

UKE	Ant. arbeidsdager		
49	5		
50	5		
51	5		
52			
1			
Ant. dager	15	Ant. timer pr. dag	1
		Ant. timer pr mnd.	15

Timesats		kr.	92,05
Arbeidsgiveravgift	14,1%	kr.	14,30
Feriepengeavsetning	10,2%	kr.	9,39
Personalkostnad		<u>kr.</u>	<u>115,75</u>

Kostnad vask av barnehagen**kr. 1 736,20**

 Justeringer på tidligere utsendte regninger 0

Betales i desember 1 737,00

NR. 12 /1996**Folkehøgskule
Barnehage**

	<u>Avlest:</u>	<u>Målerstand</u>	
	30.11.1996	25 600,0	Kw h
	31.12.1996	<u>29 362,0</u>	Kw h
Strømforbruk	Desember	<u>3 762,0</u>	Kw h

Pris:

Fastkraft energi:		0,3000
Produksjonsavgift:		0,0155
Energiledd overføring:		0,1330
Elektrisitetsavgift:		<u>0,0530</u>
	kr.	0,5015
Mva.	23 %	<u>0,1153</u>
Pris pr Kwh	kr.	<u>0,6168</u>

Strøm inkl. mva. Desember Kr. 2 321,00

Vedlegg 19

Avstemmingsskjema – eksempler hentet fra NARF

Diverse avstemmingsskjema til dokumentasjon av kontroll av regnskapet månedlig og skjema som er krav fra revisor skal vedlegges årsoppgjørsmappen.

1. Avstemming kasse
2. Avstemming bankkonti
3. Avstemming skattetrekkkonto bank
4. Avstemming arbeidsgiveravgift – pr termin og for året totalt
5. Avstemming feriepenger
6. Avstemming skattetrekk og betaling skattetrekk
7. Avstemming påleggstrekk
8. Avstemming fagforeningstrekk
9. Varige driftsmidler – lineære avskrivninger
10. Oversikt driftsmidler pr konto
11. Spesifikasjon/sammendrag driftsmiddelgrupper
12. Varige driftsmidler – spesifikasjon avgang
13. Note varige driftsmidler
14. Varige driftsmidler – spesifikasjon tilgang
15. Spesifikasjon påløpte kostnader
16. Sammendrag varebeholdning
17. Spesifikasjon forskuddsbetalte kostnader
18. Spesifikasjon usikre kundefordringer – tapsavsetninger
19. Realiserte tap kundefordringer
20. Spesifikasjon langsiktig gjeld
21. Avstemming merverdiavgift – til bruk når eksterne utleieinntekter overstiger 20%

		Kundnr.:	Arkiv:	
		Utarb. av:	Gj.gått av:	
		Utarb. dato:	Gj.gått dato:	
Kunde:		Regnskapsår:		
Folkehøgskole				
Sak:				
SKJEMA FOR KASSETELLING OG AVSTEMMING MOT HOVEDBOK			PR: <input type="text"/>	
Kasse:				
1) Kontanter i kasse:			3) Ikke regnskapsførte utbetalinger:	
Valør	Antall	Beløp		
Mynt				
50,00				
100,00				
200,00				
500,00				
1000,00				
Sum				
2) Sjekker o l i kasse:				4) Ikke regnskapsførte innbetalinger:
Dato	Utstedt	Beløp		
Sum				
Kassetelling foretatt av:			Avstemming av opptalt beholdning mot hovedbok	
Dato/sign				
Kassetelling kontrollert av:				
Dato/sign				
Avstemt mot hovedbok				
Dato/sign				
Avstemming av kassebok mot hovedbok				
Beholdning iflg kassebok				
Beholdning iflg hovedbok				
Differanse (forklares)				
KOMMENTARER :			Forklaring på avvik	

		Kundenr.:	Arkiv:
		Utarb. av:	Gj.gått av:
		Utarb. dato:	Gj.gått dato:
Kunde:		Regnskapsår:	
Folkehøgskole		1920	
Sak:			
AVSTEMMING AV BANKKONTO			PR:
Bank:		Bankkontonr.:	
Saldo ifølge hovedbok *)			Beløp
*) Debetsaldo (+) / Kreditsaldo (-)			
Dato	Bilag	(tekst)	Uttak regnskapsført - ikke medtatt bankkontoutskrift:
Dato	Bilag	(tekst)	Innskudd regnskapsført - ikke medtatt bankkontoutskrift:
Dato	Side	(ref.nr/tekst)	Uttak ikke regnskapsført - medtatt bankkontoutskrift:
Dato	Side	(ref.nr/tekst)	Innskudd ikke regnskapsført - medtatt bankkontoutskrift:
			Korrigert regnskapsført saldo
			Saldo iflg bankens utskrift *)
			Differanse, må forklares
*) Debetsaldo kundens favør (-)/ bankens favør (+)			
KOMMENTARER :			

		Kundenr.:	Arkiv:							
		Utarb. av:	Gj. gått av:							
		Utarb. dato:	Gj. gått dato:							
Kunde:		Regnskapsår:								
Folkehøgskule										
Sak:		PR:								
BEREGNING OG AVSTEMMING AV ARBEIDSGIVERAVGIFT										
Sett inn avgiftsgrunnlag fra terminoppgaver og årsoppgave										
TERMIN	Type	Sum gr.lag, jf sum p. 2.4 i terminoppg.	Sone I 14,1 %	Sone I a 10,8 % 14,1 %	Sone II 10,8 %	Sone III 6,4 %	Sone IV 5,1 %	Sone IV a 7,9 %	Sone V 0,0	Beregnet arbeids- giveravgift
1	Grunnlag									
	Refusjon									
	Pensjon									
	2.4 Sum									
2	Grunnlag									
	Refusjon									
	Pensjon									
	2.4 Sum									
3	Grunnlag									
	Refusjon									
	Pensjon									
	2.4 Sum									
4	Grunnlag									
	Refusjon									
	Pensjon									
	2.4 Sum									
5	Grunnlag									
	Refusjon									
	Pensjon									
	2.4 Sum									
6	Grunnlag									
	Refusjon									
	Pensjon									
	2.4 Sum									
Sum										
Årsoppgave AGA	Grunnlag									
	Refusjon									
	Pensjon									
	Sum									
Differanse										
Avstemming betalt arbeidsgiveravgift										
TERMIN	Beregnet arbeids- giveravgift	Sett inn betalt arb.g.avgift	Differanse (Må forklares.)							
1										
2										
3										
4										
5										
6										
Sum										
Avstemming skyldig arbeidsgiveravgift										
AGA sum differanse (normalt siste termin)										
Sett inn bokført saldo konto 2770										
Differanse (må forklares)										
Avstemming kostnadsføring (fyll inn ark 2)										
Betalt arbeidsgiveravgift										
+/- Endring i avsetninger (s. 2771 (2))										
- Kostnadsført i regnskapet (s. 2771 (2))										
Differanse (må forklares)										
KOMMENTARER:										

		Kundenr.:	Arkiv: 2770 (2)
	Utarb. av:	Gj.gått av:	Side:
Kunde: Folkehøgskule	Utarb. dato:	Gj.gått dato:	Regnskapsår:
Sak: GRUNNLAG FOR AVSTEMMING ARBEIDSGIVERAVGIFT PR: <input type="text"/>			
Endring i avsetning arbeidsgiveravgift:			
2770	Påløpt, akkumulert AGA for innt.året pr terminslutt		(linjene 10 - 14: beløp skal være ekskl <u>beregnet</u> AGA på <u>påløpt</u> ferielønn for det aktuelle år)
2775	Akkumulert betalt AGA for innt.året pr terminslutt		
2771	Sum påløpt arbeidsgiveravgift i fjor		
2775	Betalt arbeidsgiveravgift i fjor (første 5 terminer)		
2775	Betalt arbeidsgiveravgift termin 6 for foregående år		
2780	Bokført saldo ved terminslutt		
2780	Bokført IB for året		
Sum endring i avsetninger - overføres s. 1			
Kostnadsført arbeidsgiveravgift i regnskapet:			
5400	Arbeidsgiveravgift		
5410	Avsatt arb.g.avg på feriepenger		
Kostnadsført i regnskapet - overføres s. 1			
Kontroll kostnadsføring:			
Kostnadsført arbeidsgiveravgiftspliktige ytelser:			
5010	Lønninger		
5005	Avtalte tariffgodtgjørelser		
5020	Avsatte feriepenger		
5200	Fri bil		
5210	Fri telefon		
5220	Fri avis		
5230	Fri losji og bolig		
5240	Rentefordel		
5251	Grupplivsforsikring		
5252	Ulykkesforsikring		
5253	Personavbruddsforsikring		
5254	Yrkesskadeforsikring, skattepliktig del		
5255	Individuell pensjonsforsikring (IPA)		
5280	Annen fordel i arbeidsforhold		
5942	Avtalefestet pensjon (AFP)		
5950	Kollektiv pensjonsforsikring (OTP mv)		
Sum kostnadsførte ytelser			
Reguleringer (korreksjoner for beregnede mot betalte poster):			
	5020 Feriepenger	-	
	2940 Utbetalte feriepenger, opptjent i fjor	+	
	2940 Utbetalte feriepenger, opptjent i år	+	
		+/-	
Sum reguleringer			
			Sum
Grunnlag arbeidsgiveravgift fra side 1			
Differanse (må forklares)			

				Kundenr.:	Arkiv:			
				Utarb. av:	Gj.gått av:	2600		
				Utarb. dato:	Gj.gått dato:	Side:		
Kunde:				Folkehøgskole		Regnskapsår:		
Sak:								
TOTALAVSTEMMING SKATTETREKK OG BETALING						PR: <input type="text"/>		
Årets forskuddstrekk:								
Termin	Måned	Trukket skatt ved lønnsutbetaling	Innsatt bank Dato	Terminoppgavens beløp	Innbetalt til skatteoppkreveren			Avvik trukket/innbetalt
					Dato	Bilagsnr	Beløp	
1	Januar							
	Februar							
2	Mars							
	April							
3	Mai							
	Juni							
4	Juli							
	August							
5	Sept.							
	Oktober							
6	Nov.							
	Des.							
Sum			Sum		Sum			
Sk.tr. i årsoppg. *)								
Differanse								
					6. termin for innbetalt fylles vanligvis ikke ut, pga forfall etter årsskiftet.			
*) Skattetrekk i Årsoppgave for arbeidsgiveravgift - Følgeskriv til lønns- og trekkoppgaver								
Avstemming siste regnskapsavslutning:								
Kontroll av trukket/innbetalt skattetrekk:				Kontroll av terminoppgaver:				
Avvik trukket/innbetalt		<input type="text"/>		Skattetrekk i ht terminoppg.		<input type="text"/>		
- Regnsk.ført konto 2600 (A)		<input type="text"/>		- Innbetalt til sk.oppkreveren		<input type="text"/>		
Differanse		<input type="text"/>		Differanse		<input type="text"/>		
Differanser må forklares.				Kontroll av bankkonto skattetrekksmidler:				
				Innestående bankkonto (B)		<input type="text"/>		
				Differanse (B-A)		<input type="text"/>		
KOMMENTAR:								

				Kundenr.:	Arkiv:		
				Utarb. av:	Gj.gått av:	Side: 2610	
Kunde:		Folkehøgskule		Utarb. dato:	Gj.gått dato:	Regnskapsår:	
Sak:							
TOTALAVSTEMMING PÅLEGGSTREKK OG BETALING						PR: <input type="text"/>	
Arets påleggstrekk i skatt:							
Termin	Måned	Trukket ved lønnsutbetaling	Terminoppgavens beløp	Innbetalt til skatteoppkreveren			Avvik trukket/innbetalt
				Dato	Bilagsnr	Beløp	
1	Januar						
	Februar						
2	Mars						
	April						
3	Mai						
	Juni						
4	Juli						
	August						
5	September						
	Oktober						
6	November						
	Desember						
Sum			Sum		↓ Sum		
6. termin for innbetalt fylles vanligvis ikke ut, pga forfall etter årsskiftet.							
Avstemming siste regnskapsavslutning:							
Kontroll av trukket/innbetalt påleggstrekk:				Kontroll av terminoppgaver:			
Avvik trukket/innbetalt	<input type="text"/>			Påleggstrekk i ht terminoppgaver	<input type="text"/>		
- Saldo konto 2610	<input type="text"/>			- Innbetalt til skatteoppkreveren	<input type="text"/>		
Differanse	<input type="text"/>			Differanse	<input type="text"/>		
KOMMENTAR:							

		Kundenr.:	Arkiv:		
			1100 (5)		
		Utarb. av:	Gj.gått av:		
			Side:		
Kunde:		Utarb. dato:	Regnskapsår:		
Folkehøgskole					
Sak:					
NOTE TIL REGNSKAPSPOSTEN VARIGE DRIFTSMIDLER			PR:		
	Fast eiendom inkl tomter	Maskiner og anlegg	Skip, rigger, fly o.l	Driftsløsøre, inventar mv	SUM
Anskaffelseskost 01.01, inkl oppskr. fra før 1999					
+ Tilgang ved kjøp i året					
+ Tilgang av egentilvirkede driftsmidler i året					
- Avgang i året til anskaffelseskost					
Anskaffelseskost 31.12 (A)					
Akkumulerte ordinære avskrivninger 01.01					
+ Akkumulerte nedskrivninger 01.01					
- Akkumulerte reverseringer av nedskrivn. 01.01					
- Akkumulert ordinær avskr. på avgang i året					
- Akkumulert nedskrivning på avgang i året					
+ Akk. reversering av nedskr på avgang i året					
+ Årets ordinære avskrivninger					
+ Årets nedskrivning					
- Reversering av nedskrivning					
Akk. av- og nedskrivning 31.12 (B)					
Regnskapsmessig verdi 31.12 (A-B)					
Økonomisk levetid					
Årets ordinære avskrivningssats (%)					
Balanseførte lånekostnader egentilvirkede dr.m					
Balanseførte leieavtaler					
KOMMENTARER:					

Regnsk.år	Selskap Folkehøgskole		Arkivnr. 13.
Utarb.	Sak SAMMENDRAG VAREBEHOLDNING		Ref.
Gj.g.	Dato/Sign.		Side Av
Varegruppe	Kostpris	Nedkrivning for ukurans	Bokført verdi
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
Sum	0	0	0

Regnsk.år	Selskap Folkehøgskole	Arkivnr. 14.
Utarb. <Dokument.Dato>	Sak USIKRE KUNDEFORDRINGER/TAPSAVSETNING	Ref.
Gj.g. Dato/Sign.		Side Av

Kunde- nummer	Kundenavn	Bokført saldo pr. 31.12.	Herav usikker	Kommentar
Sum bokført verdi kundefordringer		0		
Sum usikre kundefordringer			0	
Herav avsettes til tap				
AVSTEMMING MOT REGNSKAP:				
Regnskapsmessig avsetning til tap på krav pr. 31.12			0	
Sum realiserte tap på krav pr. 31.12:			0	
Sum tap på krav pr. 31.12.			0	
Bokført konto 7830 (tap på kundefordringer) pr. 31.12.				
Differanse (skal være 0)			0	

Regnsk.år	Selskap Folkehøgskole			Arkivnr. 18.
Utarb. <Dokument.Dato>	Sak SPESIFIKASJON LANGSIKTIG GJELD			Ref.
Gj.g. Dato/Sign.				Side Av
Långiver	Saldo 31.12.	Neste års avdrag	Rentesats	Årets rente- kostnad
Sum	0	0		0

				Kundendr.:		Arkiv:					
		Utarb. av:		Gj.gått av:		Sida: 2740					
Kunde:		Utarb. dato:		Gj.gått dato:		Regnskapsår:					
Folkehøgskole											
Sak:		Standard sats:		25,0 %		PR: <input type="text"/>					
SAMLESKJEMA FOR MERVERDIAVGIFTSOPPGAVENE (tallene hentes fra innsendte mva.oppgaver)		Middels sats:		14,0 %							
		Lav sats:		8,0 %							
Termin	Sats +/-	1 Jan/Feb	2 Mars/April	3 Mai/Juni	4 Juli/Aug	5 Sept/Okt	6 Nov/Des	Tilleggs- oppgave	Sum	Regnskaps- ført	Differanse
1. Samlet omsetning											
2. Omsetn. innenfor mva.loven											
3. Herav fritatt for mva	-										
Avgiftspliktig omsetning	=										
4 a. Beregningsgr.lag std.sats	25 %										
5 a. Beregningsgr.lag middels sats	14 %										
6 a. Beregningsgr.lag lav sats	8 %	+									
Kontroll (beløp skal være 0)	=										
7 a. Ber.gr.lag tjenester utlandet	25 %										
4 b. Utgående avgift, standardsats	25 %										
5 b. Utgående avgift, middelsats	14 %	+									
6 b. Utgående avgift, lav sats	8 %	+									
7 b. Avg. på tj. utland, standardsats	25 %	+									
Sum avgift (4b + 5b + 6b + 7b)	=										
8. Fr.ber. inng. avg. standardsats	25 %	-									
9. Fr.ber. inng. avg. middels sats	14 %	-									
10. Fr.ber. inng. avg. lav sats	8 %	-									
11. Å betale/tilgode (A)	=										
Skyldig/tilgode iflg regnskap (B)	-										
Differanse (A - B)	=										
Betalt/mottatt	bilagsnr									Differanser mv kommenteres i eget vedlegg, se vedlegg:	
	dato										
	beløp										

		Kundenr.:	Arkiv:
			2740 (3)
		Utarb. av:	Gj.gått av:
			Side:
Kunde:		Utarb. dato:	Regnskapsår:
Folkehøgskole			
Sak:			
TOTALAVSTEMMING AV MERVERDIavgiftsOPPGAVENE			PR: <input type="text"/>
Avgiftspliktig kjøp av tjenester fra utlandet			
Konto	Kontonavn:	Avgiftsgrunnlag	
		Sum regnskapsførte kjøp av tjenester fra utlandet	
		Avgiftspliktige kjøp av tjenester fra utlandet ifølge mva.oppgavene	
		Eventuell differanse må forklares	
Utgående merverdiavgift på mva.pliktige kjøp av tjenester fra utlandet			
Konto		Avgiftsbeløp	
	Regnskapsført utgående avgift		
	Beregnet ut fra avgiftspliktig omsetning ovenfor		
		Eventuell differanse må forklares	
Regnskapsført utgående avgift			
Utgående avgift ifølge mva.oppgavene			
		Eventuell differanse må forklares	
Avgiftsfri omsetning innenfor avgiftsområdet			
Konto	Kontonavn:	Omsetning	
	- Avgiftsfri rabatt		
	- Avgiftsfri bonus		
		Sum regnskapsført avgiftsfri omsetning	
		Avgiftsfri omsetning ifølge mva.oppgavene	
		Eventuell differanse må forklares	
Samlet omsetning (post 1 i mva.oppgaven)			
Sum omsetning kontoklasse 3			
	- Offentlige tilskudd		
	- Offentlige tilskudd		
	- Offentlige tilskudd		
		Sum regnskapsført omsetning	
		Sum omsetning ifølge mva.oppgavene (post 1)	
		Eventuell differanse må forklares	
KOMMENTARER:			

