

August 2005

Overgangsfasen

Tema:
Praktiske råd og vink

– fra amts gymnasium til selvejende institution

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Indholdsfortegnelse

	Side
Forord	1
Tidsperspektivet og planlægningen af de enkelte opgaver	2
Særlige problemstillinger	2
• Deling af amterne	2
• Den midlertidige bestyrelse	3
• Fremtidig struktur for det enkelte gymnasium	7
• Etablering af administration	9
• Opsparet overskud	12
• Overdragelse af personale	12
Uddybende bemærkninger til opgaver mv.	14
• Etablering af økonomistyringssystemer mv.	14
• Bygninger	15
• Jura og personaleforhold	16
• Udarbejdelse/tilpasning af politikker mv. kendt fra undervisningssektoren	16
• Kommunikation	17



– fra amtsgymnasium ...



... til selvejende institution

Praktiske råd og vink

Forord

Den 17. juni 2005 vedtog Folketinget de sidste af de i alt 50 lovforslag til udmøntning af kommunalreformen, herunder også L106 om amtsgymnasiernes overgang til selveje. Nu, hvor rammerne for selvejet er blevet mere præcise, er det blevet mere konkret, hvilke opgaver der skal løses i perioden frem til overgangen til selveje.

Som det er beskrevet i vores første folder med temaet organisation, bestyrelse og daglig ledelse, er der en række områder, som gymnasiet bør arbejde med i perioden frem til selveje.

I overskrifter kan områderne skitseres således:

- Gymnasiets vedtægter
- Udvikling og indførelse af en ny organisation på gymnasiet
- Gymnasiets første budget
- Gymnasiets åbningsbalance
- Indretning af gymnasiets administration og andre servicefunktioner
- Etablering af fremtidige forretningsgange

- Indretning af gymnasiets it-systemer
- Vedligeholdelsesplaner for bygninger
- Vurdering af lokaleareal i forhold til antallet af elever
- Vurdering af klassekvotienter
- Vurdering af personalekapacitet
- Valg af revisor ved opstart af det selvejende gymnasium den 1. januar 2007
- Tilvejebringe finansiering
- Valg af pengeinstitut

Vi vil i denne folder komme med praktiske råd og vink for arbejdet med udvalgte områder frem mod selvejet.

PricewaterhouseCoopers, juli 2005.



Tidsperspektivet og planlægningen af de enkelte opgaver

Den lovmæssige ramme for gymnasierne som selvejende institutioner er nu fastlagt. Der er dog en række væsentlige forhold, som endnu ikke er fastlagt, hvoraf taxametersystemet er et af de væsentligste.

Det er dog fastlagt, at den nuværende rammestyring fortsætter i 2007, således at taxametersystemet træder i kraft 1. januar 2008. Undervisningsministeriet vil i 2005 og 2006 arbejde med at fastlægge taxametermodellen. Ministeriet er i færd med at analysere styringssystemet for de selvejende institutioner. Analyserne skal munde ud i, at man i efteråret 2006 kan fremlægge den endelige model for taxameterstyringen, herunder også taksterne for 2008.

Vi har sat fokus på perioden frem til overgangen til selveje pr. 1. januar 2007 og vil efterfølgende beskrive de opgaver, der skal løses i denne periode. Vi har gjort dette ved at beskrive opgaverne fordelt over perioden, dels i henhold til de krav, bestemmelser og handlinger, der følger direkte af loven mv., dels efter vore erfaringer med uddannelsesinstitutioners drift og overgang til selveje.

Se oversigt over krav, bestemmelser, opgaver og handlinger på side 4 og 5.

Særlige problemstillinger

Vi har identificeret en række særlige problemstillinger, der med fordel kan tages op til overvejelse i god tid inden overgangen til selveje. Vi fokuserer primært på de forhold, som ændres i forbindelse med overgangen, f.eks. ledelse, administration samt økonomiske forhold og derfor ikke på forhold, som ikke forventes berørt i større omfang, f.eks. den egentlige undervisning.


Deling af amterne

Der skal i forbindelse med amternes nedlæggelse ske en deling af følgende for hvert enkelt amt:

- Aktiver og passiver
- Rettigheder og pligter
- Medarbejdere

Der skal for hvert af punkterne ske overførsel til de fremtidige opgaveansvarlige for det enkelte område, f.eks. undervisning, sygehuse, veje og sociale opgaver.

Amtet skal som den afgivende myndighed inden 1. april 2006 søge at opnå en aftale med de fremtidige opgaveansvarlige om deling af aktiver, passiver, rettigheder, pligter og medarbejdere. Der er tale om en samlet aftale for amtet, og det er således en aftale med mange parter.



Som grundlag for forhandlingerne skal amterne senest 1. januar 2006 forelægge et aftaleudkast for de fremtidige opgaveansvarlige. Finansministeriet repræsenterer gymnasierne i forhandlingerne med amterne. Det er endnu uvist om – og givet fald i hvilket omfang – Undervisningsministeriet skal repræsentere gymnasierne på vegne af Finansministeriet.

En central del af aftalen vil være den såkaldte delingsbalance, hvor det i udkastet skitseres, hvilken fremtidig opgaveansvarlig, der skal overtage amtets aktiver, passiver, rettigheder, pligter og medarbejdere.

Kan der ikke opnås enighed om en samlet aftale mellem amtet og de fremtidige opgaveansvarlige inden 1. april 2006, overgår afgørelsen om delingen til det såkaldte delingsråd. Der nedsættes på landsplan 5 delingsråd bestående af repræsentanter fra bl.a. Indenrigsministeriet, Amtsrådsforeningen og Kommunernes Landsforening. Delingsrådet kan bede parterne om at genoptage forhandlingerne f.eks. på baggrund af et mæglingforslag. Delingsrådet træffer, uanset om der er opnået enighed mellem parterne, afgørelse om delingsaftalen senest 15. juni 2006.

I procedurerne for kommunalreformen er der taget særligt hensyn til de medarbejdere, der berøres af delingsaftalen.

Således skal medarbejdere, der berøres af aftalen senest 1. januar 2006 gøres bekendt med den del af aftaleudkastet, der vedrører de pågældende, og medarbejderne har bl.a. ret til at komme med en udtalelse om aftaleudkastet.

Amtet skal så hurtigt som muligt efter delingsaftalens indgåelse eller efter delingsrådets afgørelse skriftligt orientere medarbejderne om, hvilken institution/myndighed medarbejderne overføres til.

Medarbejdernes forhold i øvrigt er nærmere beskrevet i afsnittet "Overdragelse af personale".

Den midlertidige bestyrelse

Undervisningsministeriet har i sin vejledning "Rekruttering af bestyrelsesmedlemmer til de midlertidige bestyrelser" af 15. juni 2005 beskrevet den midlertidige bestyrelses opgaver. Heraf kan uddrages:

Den midlertidige bestyrelse tiltræder 1. januar 2006 og sammensættes af rektor efter følgende retningslinier:

- En formand, der har erfaring med stiftelse og ledelse af selvejende uddannelsesinstitutioner i statsligt regi eller tilsvarende relevant erhvervs-mæssig og økonomisk

Oversigt over krav, bestemmelser, opgaver og handlinger i forbindelse med gymnasiernes overgang til selveje

Igangsætningsdato / periode	Krav/bestemmelser fra lovgrundlag mv.	Opgaver og handlinger mv. på gymnasiet
2. halvår 2005		<p>Forhandling med amtet om eventuel ekstra bevilling for 2006 til omkostninger i forbindelse med overgangen. Primært vil der være behov for at opbygge administrationen (ansættelse af personale og opbygning af systemer) i løbet af 2006. Endvidere vil der være behov for at afholde omkostninger til f.eks. rådgivning, mødeudgifter, rejseudgifter. Formålet er at sikre et godt fundament som selvejende institution. Vi kan ikke afvise, at der er mulighed for tillægsbevillinger for 2005, hvorfor dette ligeledes bør overvejes.</p> <p>Vurdering af fremtidig organisationsform:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selvstændig institution • Sammenlægning med andre gymnasier • Sammenlægning med andre uddannelsesinstitutioner (f.eks. erhvervsskoler) i en selvejende institution. <p>Vurdering af fremtidige samarbejdsformer og eventuelt administrativt samarbejde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Med andre gymnasier • Med andre uddannelsesinstitutioner (f.eks. erhvervsskoler). <p>Sonderinger og valg af formand for den midlertidige bestyrelse.</p> <p>Sonderinger og valg af medlemmer til den midlertidige bestyrelse.</p> <p>Valg af eventuelle rådgivere til assistance ved overgang til selveje (revisor, advokat, konsulent og andre).</p>
Medio 2005	Undervisningsministeriets analyse af styringssystem (selveje, taxameterfinansiering og samspillet med uddannelsesreglerne og tilsynet) afsluttes og resultat fremlægges.	Analysen gennemgås, og dens konsekvenser for gymnasiet vurderes indledningsvis.
1/1 2006	Hidtidig bestyrelse fratræder.	
	Den midlertidige bestyrelse tiltræder formelt.	<p>Den midlertidige bestyrelse har til opgave at udarbejde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forretningsorden, herunder også fordeling af arbejdsopgaver og mødefrekvens • Vurdering af fremtidig organisationsform • Analyse af administration og andre funktioner som hidtil har været varetaget af amtet – behov for ekstra personale • Vedtægter. <p>Arbejdsopgaver for den midlertidige bestyrelse kan med fordel påbegyndes tidligere.</p>
1/1 2006	Foreløbigt aftaleudkast med delingsbalance udeliveres fra amtet. Indeholder forslag og principper for fordeling af aktiver og gæld, rettigheder og pligter samt fordeling af medarbejdere.	<p>Staten (som udgangspunkt Finansministeriet) varetager de kommende selvejende institutioners interesser i forhold til amtet. Gymnasiets rolle i forhold til delingsbalancen bør i første omgang være at søge indflydelse på amtets arbejde med udkastet til delingsbalance. Efterfølgende vil gymnasiets rolle formentligt være at gennemgå og kommentere den foreløbige delingsbalance overfor Finansministeriet. Allerede på dette tidspunkt kan det være en fordel at søge assistance fra rådgivere.</p> <p>De af amtets medarbejdere, der skal overføres til gymnasierne, vil via deres repræsentant være orienteret om forslaget til fordeling, herunder har medarbejderne også mulighed for at give udtalelse herom.</p>
1. kvartal 2006	Undervisningsministeriet fremlægger overgangsmodel for tilskud og bevillinger for 2007.	Gymnasierne bør forholde sig til de økonomiske konsekvenser af den fremlagte overgangsmodel. Udarbejdelse af et rådkast til budget for 2007 kunne anvendes til denne konsekvensberegning.
1/4 2006		Forhandlingerne om delingsbalancen skal være afsluttet. Hvis forhandlingerne ender uden resultat, skal det såkaldte delingsråd medvirke til, at der nås et resultat enten ved nye forhandlinger eller ved afgørelse fra delingsrådet. Dette skal være afsluttet senest d. 15. juni 2006.

Igangsættelsesdato / periode	Krav/bestemmelser fra lovgrundlag mv.	Opgaver og handlinger mv. på gymnasiet
Medio 2006		<p>Rekruttering af personale. Såfremt der er økonomiske midler til rådighed, bør det overvejes, om den administrative ledelse kan ansættes tidligere.</p> <p>Udarbejdelse af jobbeskrivelser. Vurdering af om der er opgaver, der skal omlægges fra akademisk personale til andre personalegrupper.</p> <p>Planlægning af modtagelse af nye medarbejdere.</p> <p>Opbygning af administrationen i øvrigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fastlæggelse af behov for it-investeringer og plan for implementering heraf • Elevadministration planlægges • Økonomistyring (budgetrutiner, timeplanlægning mv.) • Valg af revisor • Valg af pengeinstitut • Fastlæggelse af fuldmagts- og underskriftsforhold <p>Ledelsen og personalet bør igangsætte udarbejdelse/tilpasning af en række værktøjer og krav kendt fra undervisningssektoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regnskabsinstruks • Kontoplan • Budget for 2007 • Handlingsplan for overholdelse af sociale klausuler • Evaluering af undervisningsmiljø
3. kvartal 2006	Undervisningsministeriet vil i 3. kvartal 2006 fremlægge taxametermodellen og de takster, der skal gælde for 2008 og frem	Gymnasierne bør forholde sig til de økonomiske konsekvenser af den fremlagte model, herunder udarbejde budget for 2008 og prognoser for de efterfølgende år.
1/11 2006	Vedtægt skal være indsendt til Undervisningsministeriet	
1/1 2007	<p>Selveje træder i kraft (tilskud fra staten, men ikke taxametre endnu)</p> <p>Den midlertidige bestyrelse fra-træder, og den ordinære bestyrelse tiltræder.</p> <p>Gymnasiet skal formelt have valgt revisor</p> <p>Vedtægt skal være godkendt af Undervisningsministeriet</p> <p>Forpligtende samarbejder/elevfordelingsudvalg etableres</p>	<p>Gymnasiet vil få en fast bevilling i 2007. Det kan forventes, at Undervisningsministeriet vil informere om overgangsårets økonomi og konsekvenser i 1. kvartal 2006.</p> <p>Såfremt revisor skal anvendes som rådgiver i opstartsprocessen, skal valg af revisor reelt ske tidligere.</p> <p>Forarbejde udføres tidligere</p>
Primo 2007	<p>Endelig åbningsbalance</p> <p>Refusionsopgørelse pr. 31/12 2006</p>	
1/1 2008	Taxameterordning træder i kraft	
Februar/ marts 2008		<p>Årsrapport for 2007 for det selvejende gymnasiums første regnskabsår aflægges pr. 31. december 2007.</p> <p>Årsrapporten skal følge Årsregnskabsloven og Undervisningsministeriets instrukser.</p>



misk indsigt i institutionelle forhold. Formanden skal indstilles af en landsdækkende eller lokal forening for ledere af selvejende uddannelsesinstitutioner for kompetencegivende uddannelser.

- Et medlem efter indstilling af forberedelsesudvalget for den pågældende region.
- Et medlem efter indstilling af kommunerne i det pågældende amt i forening.
- Et medlem efter indstilling af de ansatte på institutionen.
- En elev, der tilforordnes bestyrelsen uden stemmeret efter indstilling fra elevrådet.

Der findes en række specifikke krav til sammensætningen, f.eks. iagttagelse af ligestillings- og habilitetsreglerne. Kravene fremgår af Undervisningsministeriets vejledning. Undervisningsministeriet skal ikke godkende den midlertidige bestyrelses sammensætning inden dens udpegning.

Den midlertidige bestyrelse har til opgave – under ansvar – at forberede gymnasiets overgang til selveje i statsligt regi, herunder at:

- Varetage gymnasiets interesser i forhold til amtsrådets beslutninger og prioriteringer i 2006, der får stor betydning for gymnasiets situation i 2007.

- Varetage gymnasiets interesser i forhold til delingsbalancen. Det vil sige, hvilke aktiver, passiver, rettigheder, pligter samt medarbejdere gymnasiet skal overtage:
 - I det omfang der er behov for det, kan den midlertidige bestyrelse søge at påvirke amtet i arbejdet med delingsbalancen. Da amtet skal være færdig med udkast til delingsbalancen 1. januar 2006, skal dette lobbyarbejde foregå i løbet af efteråret 2005.
 - Når udkastet til delingsbalancen foreligger, er det den midlertidige bestyrelses opgave at gennemgå og kommentere den foreløbige delingsbalance. Eventuel input til de kommende forhandlinger om delingsbalancen skal fremlægges for Finansministeriet. Det er i lovarbejdet forudsat, at repræsentanter for gymnasierne kan overvære forhandlingerne mellem amtet og ministeriet.
- Løse de opgaver i 2006, som de hidtidige bestyrelser har varetaget, f.eks. i samarbejde med rektor at fastlægge budget efter den ramme, som amtet har fastlagt.
- Udarbejde vedtægter for gymnasiet
- Træffe beslutning om indretning af gymnasiets organisation og administration.

Herudover har den midlertidige bestyrelse kompetencen til at ansætte og afskedige rektor (jf. dog reglerne om statstjenestemænd) samt til at indstille til undervisnings-



ministeren, at gymnasiet indgår i sammenlægninger med andre uddannelsesinstitutioner.

Den midlertidige bestyrelse kan rette henvendelse til Undervisningsministeriet, hvis amtets dispositioner vurderes at være i strid med den kommende selvejende institutions interesser.

De midlertidige bestyrelser får hermed både en vigtig strategisk og fremadrettet funktion og samtidig et meget konkret og praktisk formål med sit virke. Det er derfor vigtigt, at alle medlemmer af den midlertidige bestyrelse forholder sig konstruktivt og åbent til overgangen til selveje, og at de er indstillede på at påtage sig ansvaret for denne omstillingsproces i et godt samarbejde med rektor, medarbejdere mv.

Det er ligeledes vigtigt, at bestyrelsen kan forholde sig til og håndtere de mange praktiske såvel som strategiske beslutninger, der skal træffes i løbet af 2006 med henblik på at sikre en fornuftig videreførelse af institutionen.

Der er tale om et kort, men intensivt forløb, hvorfor bestyrelsen skal være beslutningsdygtig og handlekraftig allerede fra dens nedsættelse. Formanden for den midlertidige bestyrelse kan aflønnes. Der udstedes i efteråret

2005 en bekendtgørelse fra Undervisningsministeriet om de midlertidige bestyrelser's arbejde, hvori også reglerne om aflønning vil være omtalt.

Den hidtidige bestyrelse

Den hidtidige bestyrelse på gymnasiet nedlægges ved udgangen af 2005.


Den permanente bestyrelse

Den midlertidige bestyrelse fungerer, indtil der er udpeget en ny bestyrelse for gymnasiet. Det kan tidligst ske fra den 1. januar 2007. Medlemmerne af den midlertidige bestyrelse er hverken fødte medlemmer af den efterfølgende permanente bestyrelse eller udelukket fra at være medlemmer heraf.

Fremtidig struktur for det enkelte gymnasium

Skal vores gymnasium indgå i et mere eller mindre forpligtende samarbejde med andre?

Det spørgsmål har mange rektorer stillet sig og hinanden i den seneste tid. Spørgsmålet vedrører dels den grundlæggende strategi, som gymnasiet er blevet drevet efter, dels hvilken retning gymnasiet skal udvikle sig i efter overgangen til selveje. Spørgsmålet vedrører også det operationelle – hvordan får gymnasiet løst de administrative opgaver, som det står overfor?



Udgangspunktet antages at være, at et gymnasium bliver til en selvejende institution. På det strategiske plan er der 3 overordnede forhold, som bør indgå i overvejelserne om samarbejde:

- Det faglige – kan gymnasiet, ved at indgå i et samarbejde, opnå en større kvalitet i undervisningen eksempelvis ved et bredere og dybere udbud af fag eller ved deling af undervisningsressourcer (lærere eller specielt undervisningsudstyr).
- Det økonomiske – får gymnasiet økonomiske fordele ved at indgå i et samarbejde, f.eks. via effekten af stordrift eller større effektivitet i administrationen. Det økonomiske vil for nogen være af sekundær betydning, mens det for andre kan være et spørgsmål om overlevelse. Det er vanskeligt at forholde sig præcist til dette, før den endelige taxametermodel foreligger i løbet af 2006.
- Det ledelsesmæssige – bevarelse af selvstændighed og beslutningskompetence i forhold til det faglige og det økonomiske.

Det er vigtigt at få belyst, hvor gymnasiets styrker, svagheder, muligheder og trusler er i forhold til overvejelserne om samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner, herunder også i vurderingen af om der er behov for samarbejde af løs eller bindende karakter.


Det er også vigtigt for gymnasiet at få fastslået, om man er klar til at afgive selvstændighed i en form for samarbejde, inden der tages initiativer i den retning. Er fordelene primært vedrørende de strategiske forhold, taler dette formentlig for at indgå i et forpligtende samarbejde. Der kan være tale om samarbejde på tværs af bygrænser og på tværs af institutionerne i de enkelte byer, f.eks.:

- En samlet institution med flere gymnasier i samme by
- En samlet institution for gymnasierne i et geografisk område/flere byer
- Samarbejde med byens handelsskole og/eller tekniske skole.

Vedrører fordelene primært de operationelle forhold, taler dette formentlig for at indgå et løsere samarbejde om løsningen af de opgaver, der med fordel kan løses i fællesskab, f.eks. bygningsdrift, medarbejderadministration og it-opgaver. I afsnittet "Etablering af administration og andre servicefunktioner" har vi nærmere beskrevet disse forhold.

Der er også andre forhold, der spiller ind på overvejelserne, f.eks. gymnasiets beliggenhed og størrelse i forhold til de andre gymnasier.

Vi anbefaler, at rektor og den midlertidige formand forholdsvis tidligt i processen tager denne problemstilling



op til overvejelse og er orienteret om, at mange gymnasi-
er allerede nu er i gang med sonderinger desangående.

Etablering af administration

Opbygning af administration i 2006

Som det fremgår af tidsplanen, forestår der en lang række opgaver, hvor rektor og den midlertidige bestyrelse for gymnasiet skal forhandle og træffe beslutninger, der påvirker gymnasiets drift i en lang periode efter overgangen til selveje.

De fleste af beslutningerne kræver dels et bredt grundlag af fakta, dels velunderbyggede prognoser og budgetter, der skal ligge til grund for ledelsens beslutninger.

Efter vor opfattelse er det vigtigt, at gymnasiet hurtigst muligt – og senest i første halvdel af 2006 – går i gang med at opbygge en administrativ struktur. Det første skridt i denne retning bør være ansættelse af en økonomi- eller administrationschef, som skal indgå i gymnasiets ledelse og servicere rektor og den midlertidige bestyrelse, f.eks. i form af:

- Konsekvensberegninger, budgetter og analyser.
- Løsning af (i tæt samarbejde med rektor) de operationelle opgaver, der følger af den midlertidige bestyrelses beslutninger, f.eks. opbygning af forretningsgange

og kontroller, medvirke til ansættelse af administrativt personale samt udarbejdelse af stillingsbeskrivelser.

- Assistance til rektor og den midlertidige bestyrelse i arbejdet med delingsbalancen.

Gymnasierne har ikke for nuværende midler til rådighed til at starte denne proces før overgangen til selveje træder i kraft 1. januar 2007. Undervisningsministeriet har ikke afsat midler til dette formål.

Det er således vigtigt, at amterne yder gymnasierne denne starthjælp, så rektor kan få en lynafleder og talknuser ved sin side. Rektor bør snarest kontakte amtet med henblik på, at der afsættes midler til dette enten af restbevillinger fra 2005 eller ved driftsbevillinger i 2006.

En del amter har oplevet, at den kommende nedlukning har medført, at personalet i vidt omfang søger væk allerede nu. Amterne bør ved genbesættelse af disse stillinger overveje, om det ikke er mest hensigtsmæssigt at overføre årsværket til gymnasiet.

En del af opbygningen af et administrativt beredskab er også at få identificeret og mobiliseret de rådgivere, som gymnasiet får behov for at trække på undervejs i processen. Som den primære økonomiske rådgiver tænkes her på revisor. Det er vigtigt, at den rådgiver, der vælges, har



erfaring med uddannelsesinstitutioner, dels fordi de fleste uddannelsesinstitutioner har været gennem en tilsvarende proces med overgang til selveje, dels fordi uddannelsesinstitutionernes økonomiske forhold er specielle, f.eks. som følge af taxametersystemet.

Der kan også være behov for at anvende andre rådgivere, f.eks. inden for it, bygningsdrift, og juridiske forhold.

Etablering af administration og andre servicefunktioner

For gymnasierne varetager amterne i dag en række administrations- og servicefunktioner som f.eks. bogholderi, vedligeholdelsesopgaver m.m.

Det varierer fra amt til amt, i hvilket omfang disse i dag er udlagt til gymnasierne.

Ved overgangen til selveje vil gymnasierne selv skulle varetage eller sørge for disse administrations- og servicefunktioner.

Det kan ske på følgende måder:

- Etablering af egen administration og andre servicefunktioner på det enkelte gymnasium.
- Etablering af administration og andre servicefunktioner i samarbejde med andre gymnasier. Etableringen skal formelt ske i det ene gymnasiums regi.

- Køb af administrations- og serviceydelser fra andre uddannelsesinstitutioner (erhvervsskoler) eller fra eksterne leverandører.


Da disse overvejelser er meget væsentlige for det fremtidige forløb på det enkelte gymnasium, vil vi anbefale, at rektor og den midlertidige bestyrelse tidligt beslutter, i hvilken retning de ønsker at gå. Visse administrative opgaver skal varetages af gymnasiet selv, primært ledelsesopgaver, f.eks. ansættelse og afskedigelse af personale samt beslutninger, der økonomisk binder gymnasiet (f.eks. køb af fast ejendom).

Flere gymnasier må i henhold til gældende lovgivning ikke sammen oprette en samlet juridisk enhed i form af f.eks. et interessentskab/konsortium, et aktieselskab eller en ny fond/selvejende institution eller forening med henblik på, at administrative opgaver udliciteres til denne juridiske enhed. Læs mere herom i arbejdsrapport vedrørende udkast til modelrapport om administrative løsninger for statsligt selvejende institutioner mv. udarbejdet af Institutionsudviklingsenheden, Undervisningsministeriet (den 10. maj 2005).

Udviklingsenheden under Undervisningsministeriet har udarbejdet en oversigt over hovedopgaverne på en statslig selvejende institution, jf. næste side. Vi har i højre kolonne givet vores vurdering af, hvilke opgaver der kan være egnede for løsning uden for gymnasiets regi.

Funktioner	Hovedopgaver	Bemærkninger
Generel ledelse og administration	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk planlægning (investeringsplanlægning samt beslutninger om evt. outsourcing af driftsopgaver) • Organisationsudvikling • Overordnet uddannelsesplanlægning • Betjening af bestyrelse • Kontakt til offentlige myndigheder • Samarbejde med andre institutioner (indgåelse af samarbejdsaftaler) • Informationsvirksomhed 	Opgaverne udføres under ledelsesansvar og kræver i vid udstrækning "hands on". Opgaverne i ledelsesfunktionen egner sig derfor bedst til at blive løst i gymnasiets regi.
Uddannelsesledelse og -administration samt elevadministration	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde med andre institutioner om fordeling af fag-/kursusudbud • Planlægning af undervisning og eksamener • Elevadministration (anvendelse af systemerne GAS, LUDUS mv.) • SU-administration • (Studie-)vejledning • Lovpligtige tilbud og specialundervisning mv. • Andre støttefunktioner (udvekslingsaftaler, elevdemokrati, støtteordninger for handicappede mv.) 	I det omfang der er tale om beslutningskompetence, skal denne være i gymnasiets regi. Endvidere vil der i gymnasiets regi være behov for at foretage en dataindsamling. Selve databehandlingen, indberetninger mv. kan eventuelt ske uden for institutionen, f.eks. i samarbejde med andre gymnasier eller erhvervsskoler.
Økonomiforvaltning og -styring	<ul style="list-style-type: none"> • Interne økonomistyringssystemer • Budgettering (aktivitet/indtægter, driftsudgifter, investeringer, likviditets- og finansieringsplanlægning/-styring) • Budgetopfølgning • Bogholderi og regnskabsfunktioner • Årsregnskab og revision • Indberetninger til Undervisningsministeriet • Administration af fælles puljer 	Opgaver, som kræver en beslutningskompetence, eller som har en væsentlig betydning for gymnasiets strategi og handlerum, bør ligge i gymnasiets regi, f.eks. godkendelse af årsregnskab (bestyrelsen), beslutning om organisering af administrationen og budgettering. Sagsforberedende opgaver (udtræk af udgiftskonti mv.) samt en række mere mekaniske og standardiserede opgaver kan derimod godt varetages af andre. Det kan f.eks. være bogføring, betalinger, opkrævninger og regnskabsmæssige afstemninger, samt opstilling af årsregnskabet.
Personaleadministration	<ul style="list-style-type: none"> • Personalepolitik • Samarbejds- og sikkerhedsudvalg • Ansættelser og afskedigelser (bl.a. udfærdigelse af stillingsopslag og ansættelses- og afskedigelsesbreve) • Overenskomstfortolkninger • Arbejdstidstilrettelæggelse og -aftaler • Lønfastsættelse (bl.a. chef løn, resultatløn, klassificering, engangsvederlag, funktions- og kvalifikationstillæg mv.) • Lønadministration og -udbetaling (indrapporeringer til SLS) • Refusionsordninger (dagpengerefusion mv.) • Timeregistreringer og -styring (lærersammensætning, vikarforbrug, over-/undertimer mv.) • Kompetenceudvikling, herunder efter- og videreuddannelse 	<p>Ledelsesmæssige beslutninger, ansættelse, afskedigelse, personalepolitikker, lokale lønforhandlinger mv. skal foretages i gymnasiets regi.</p> <p>Vi har fået oplyst, at Rektorkollegiet er i færd med at opbygge et sekretariat, som bemandes med juridisk kompetence inden for personaleforhold.</p> <p>Mere mekaniske og standardiserede opgaver kan varetages af andre.</p>
Bygningsdrift mv.	<ul style="list-style-type: none"> • Lokaleplanlægning • Bygningsdrift (forsyning, rengøring mv.) • Arbejds- og undervisningsmiljø • Udbud og udlisitering af kantinedrift 	<p>Beslutninger om investeringer mv. skal foretages af ledelsen. Selve bygningsdriften (pedeller, rengøring mv.) er opgaver der kan udføres uden for gymnasiets regi.</p> <p>Kantinedrift skal, medmindre der er tale om en kostskole, drives uden for gymnasiets regi.</p>
It-forsyning og -drift	<ul style="list-style-type: none"> • Anskaffelse og indkøb (hard- og software mv.) • Back-office-funktioner (serverdrift og overvågning) • Front-officefunktioner (helpdesk, brugersupport mv.) • Administration af licenser • Drift af administrative it-systemer (m.h.t. tilgængelighed, sikkerhed, overholdelse af datalov mv.) • Drift af it-systemer til undervisningen 	<p>Beslutninger om investeringer, forretningsgange, kontroller mv. skal foretages af ledelsen.</p> <p>Øvrige opgaver vedr. selve it-driften kan i de fleste situationer udføres uden for gymnasiets regi.</p>
Indkøb	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinering af indkøb • Indgåelse og implementering af indkøbsaftaler 	Beslutninger om investeringer, forretningsgange, kontroller mv. skal foretages af ledelsen.

Kilde: Tilvirkning af bilag 1 til arbejdspapir vedrørende udkast til modelpapir om administrative løsninger for statsligt selvejende institutioner mv. udarbejdet af Institution sudviklingsenheden, Undervisningsministeriet den 10. maj 2005



Det er en ledelsesbeslutning på den enkelte institution, hvordan institutionen skal løfte de administrative opgaver. Opgaverne varetages til og med den 31. december 2006 af amterne, og det er herefter institutionens ansvar at sikre en hensigtsmæssig og effektiv administration.

Det vil således blive de midlertidige bestyrelser, der i løbet af 2006 skal træffe beslutning om den fremtidige løsning af de administrative opgaver.

I det omfang opgaver udliciteres, skal man være opmærksom på de særlige regler, der gælder for udlicitering af offentlige opgaver, herunder findes der opgaver, der som udgangspunkt ikke må udføres af gymnasiet selv, f.eks. kantinedrift. Der findes i dag gymnasier, der selv forestår kantinedrift. Hvorvidt disse vil få tilladelse til det fremover, eller der kan blive tale om en overgangsordning vides ikke. Vi vil anbefale disse gymnasier i god tid at forelægge problemet for Undervisningsministeriet, eventuelt samlet med henblik på en fælles løsning.

Reglerne for udlicitering, kantinedrift og andre forhold vedrørende administrative løsninger findes i arbejdsrapport vedrørende udkast til modelrapport om administrative løsninger for statsligt selvejende institutioner mv. udarbejdet af Institutionsudviklingsenheden, Undervisningsministeriet den 10. maj 2005.

Opsparet overskud


På nuværende tidspunkt er de fleste gymnasier underlagt en bevillingsstyring som en integreret del af amtets økonomi. I det omfang gymnasiet ikke har anvendt bevillingen fuldt ud, er der i nogle amter mulighed for at overføre dette opsparede overskud til gymnasiets brug i de kommende bevillingsperioder.

I forbindelse med forhandlingerne om delingsbalancen er det således relevant at få afklaret, om eventuelt opsparet overskud vil blive udbetalt til gymnasiet, eller om overskuddet mistes ved amtets nedlæggelse.

Hvis gymnasiet har opsparet overskud, vil vi anbefale, at gymnasiet drøfter problemstillingen med amtet, således at det sikres, at det opsparede overskud udbetales til gymnasiet ved overgangen til selveje. Spørgsmålet er i øvrigt forelagt Undervisningsministeriet, der overvejer problemstillingen.

Overdragelse af personale

Det indgår i kommunalreformen, at medarbejderne i amtet skal fordeles på de fremtidige opgaveansvarlige for de områder, som hidtil har været varetaget af amtet. Det betyder, at lærere og andre medarbejdere på det enkelte gymnasium vil overgå til ansættelse på det fremtidige selvejende gymnasium. De medarbejdere, som varetager



fællesfunktioner i amtet (f.eks. bogholderi, ejendomsvedligeholdelse m.m.), skal også fordeles på de fremtidige opgaveansvarlige. Det aftales i forbindelse med delingsbalancen, hvordan medarbejderne i fællesfunktioner skal fordeles på de fremtidige opgaveansvarlige.

Det fremgår af lov om visse proceduremæssige spørgsmål i forbindelse med kommunalreformen, at aktiver og passiver, rettigheder og forpligtelser samt ansatte overføres til den myndighed, der skal varetage de enkelte opgaver fremadrettet. Virksomhedsoverdragelsesloven regulerer forholdet mellem medarbejdernes og arbejdsgiverens rettigheder og pligter ved overdragelse af en virksomhed eller en del af en virksomhed. Denne lov gælder også for de medarbejdere, som overdrages til fremtidige opgaveansvarlige i forbindelse med kommunalreformen. Det vil sige, at medarbejderne bevarer de hidtidige forhold, f.eks. anciennitet, opsigelsesvarsler og som udgangspunkt også lønforhold.

De økonomiske forpligtelser og øvrige pligter der følger med overtagelse af medarbejdere, f.eks. feriepengeforpligtelse og opsparet overarbejde, bør identificeres i forbindelse med arbejdet med delingsbalancen. I det omfang et enkelt gymnasium bliver særlig byrdefuldt ramt af dette, bør der aftales en kompensation ved delingen.

Overtagelse af personale fra fællesfunktionerne i amtet vil give anledning til særlige problemstillinger, hvis de fordeles ud på de enkelte gymnasier. Der er to grundlæggende problemstillinger:

1. Amtets personale er specialiseret i funktioner og it-systemer, som ikke er relevante i den fremtidige struktur. Som eksempel på dette forhold kan nævnes økonomistyring, hvor der anvendes andre it-systemer og økonomistyringsprogrammer hos statsinstitutioner end de, som er anvendt i amtet.
2. Amtets medarbejdere er specialiserede i funktioner, der nok er relevante for det enkelte gymnasium, men det enkelte gymnasium er imidlertid ikke i stand til at udnytte alle medarbejdernes timer. For eksempel kan nævnes personalejura og byggeplanlægning og lign.

Det kan således forventes, at der er behov for en kompetenceudvikling i forbindelse med, at amtets medarbejdere får nye jobfunktioner. Undervisningsministeriet har også fokus på at forberede amtets medarbejdere på overgangen til selveje.

Eksempelvis planlægger ministeriet overfor amternes it-medarbejdere at iværksætte et såkaldt Selveje-kørekort, som en videreudvikling af it-kørekortet.



Særligt vedrørende tjenestemænd

Tjenestemænd skal i princippet behandles efter samme principper som beskrevet ovenfor. Der knytter sig dog nogle særlige problemstillinger til tjenestemænd.

For det første optjener tjenestemænd en pension, som ikke i alle situationer er afdækket i en pensionskasse. Udgangspunktet i lovgivningen vedrørende overgang til selveje er, at gymnasiet overtager de uafdækkede pensionsforpligtelser i de tilfælde, hvor tjenestemænd overføres til gymnasiet. Der er principielt et tilsvarende problem med gymnasiets tidligere og nu pensionerede tjenestemænd, da gymnasiet som udgangspunkt overtager pensionsforpligtelsen. Finansministeriet og Indenrigsministeriet har i henhold til lov om proceduremæssige forhold ved kommunalreformen mulighed for, at staten afdækker de amtskommunale pensionsforpligtelser, men det er altså endnu ikke afklaret. Rammes et gymnasium særligt byrdefuldt af dette, er det altså også uvist, om der kompenseres herfor i forbindelse med indførelsen af taxametersystemet.

For det andet er tjenestemænd ved afskedigelse sikret løn i 3 år fra opsigelsesdatoen. Hvis et gymnasium, som har fået overført en tjenestemand som et led i overdragelsen, ønsker at afskedige tjenestemanden, skal gymnasiet betale løn i 3 år. Det gymnasium, som får overdraget tjenestemænd, får ingen compensation for overtagelsen af denne forpligtelse. Hvis en tjenestemand opsiges inden 1. januar 2007, bør forpligtelsen dog kunne afsættes i delingsbalancen.

Uddybende bemærkninger til opgaver mv.

I vores første folder om Overgangsfasen – fra amtsgymnasium til selvejende institution med temaet organisation, bestyrelse og daglig ledelse – oplistede vi en række udfordringer vedrørende organisation og forretningsgange, økonomistyring samt driftsopgaver.

Nedenfor har vi kommenteret og uddybet udvalgte problemstillinger vedrørende disse.

Etablering af økonomistyringssystemer mv.

Gymnasierne skal ved overgangen til selveje anvende eget økonomistyringssystem. Undervisningsministeriet og Økonomistyrelsen har aftalt, at institutionerne i denne forbindelse skal overgå til anvendelse af Navision Stat som det kommende økonomisystem for både de nye statslige selvejende institutioner (gymnasierne) og de eksisterende selvejende institutioner (f.eks. erhvervsskolerne). Systemet køres decentralt på den enkelte institution, men med centralt styrede opdateringer.

Til elevregistrering anvender gymnasierne i dag GAS, hvilket er det Gymnasie Administrative System. GAS bruges på alle gymnasier og hf-kurser i hele landet til at håndtere administrationen af elever, lærere, klasser, hold, undervisningstimer, elevfravær, eksamens karakterer mv.

Undervisningsministeriet og Økonomistyrelsen har aftalt, at dette system kan fortsætte efter overgangen til selveje.



Som lønsystem kan gymnasierne anvende det system, der anvendes i amtet. Det kan ikke udelukkes, at gymnasiet på længere sigt – som en statslig institution – skal anvende SLS-systemet til at beregne og udbetale løn. SLS indgår som en integreret del af Økonomistyrelsens økonomisystemer og kan også kommunikere med lokale systemer f.eks. et lokalt personaleadministrativt system.

Sammen med Navision Stat leverer Økonomistyrelsen rapportgeneratoren Crystal Reports til brug for dannelse af rapporter og opstilling af ledelsesinformation. Rapportgeneratoren kan bearbejde data i de fleste databaseformater og bruges som informationsværktøj, der sammenstiller oplysninger fra Statens Lønssystem (SLS), Navision Stat og andre lokale systemer.

Det må forventes, at der bliver behov for investering i hardware i forbindelse med etableringen af det decentrale økonomisystem.

Økonomistyringssystemerne skaber behov for ansættelse af personale på ledelsesniveau (økonomi-/administrationschef) med erfaring i økonomistyring, gerne fra en anden uddannelsesinstitution.

Endvidere skal det sikres, at der er ressourcer til at håndtere de daglige arbejdsopgaver. Dette medfører formentlig efteruddannelse af eksisterende personale eller ansættelse af nye medarbejdere. Eksempelvis vurderer vi,

at der på lønområdet skal anvendes ca. 1 årsværk til det daglige arbejde vedrørende løn for et gymnasium af gennemsnitsstørrelse.


Det skal undersøges, om den decentrale it-funktion kræver en særskilt it-ekspertise.

Ovenstående opgaver løses i et eller andet omfang i dag – enten af medarbejdere i amtsforvaltningen eller af medarbejdere på gymnasiet. På gymnasierne løses f.eks. it-driften og skemalægningen ofte af en lærer, som på deltid varetager disse funktioner. Efter overgangen til selveje bør det revideres, om disse opgaver mest hensigtsmæssigt løses af lærere. I et vist omfang vil der formentlig blive behov for at flytte nogle af disse opgaver til administrationen for at få den mest omkostningseffektive løsning af opgaverne.

Man bør således i første omgang søge at reorganisere opgaverne i forhold til de medarbejdere, gymnasiet har i dag og de medarbejdere, som gymnasiet skal overtage fra amtet. Der bør tages skyldigt hensyn til de krævede kvalifikationer til de nye opgaver, og det kan derfor blive nødvendigt med nyansættelser.

Bygninger

Ved gymnasiernes overgang til selveje den 1. januar 2007 overtager undervisningsministeriet de faste ejendomme med dertil knyttede rettigheder og forpligtelser og stiller



dem til disposition for institutionerne på vilkår, som fastsættes af Undervisningsministeriet.

Ministeriet udarbejder i 1. kvartal 2006 en model og procesplan for:

- Gymnasiernes disposition over de faste ejendomme.
- Ministeriets overdragelse af fast ejendom til gymnasierne.

Modellen herfor drøftes med gymnasierne og de midlertidige bestyrelser.

Det kan være hensigtsmæssigt, at gymnasierne allerede nu vurderer bygningernes stand evt. med sagkyndig bistand, så man kan gå i dialog med amtet om muligheden for at få igangsat vedligeholdelses- og renoveringsopgaver på 2006 budgettet.

Særligt vedrørende bygge- og renoveringsprojekter

Såfremt gymnasiet er i gang med et længerevarende byggeprojekt, og dette fortsætter ind i den nye selvejerperiode, bør det diskuteres med amtet og Undervisningsministeriet, hvordan det sikres, at projektet kan afsluttes som planlagt, herunder om der er en tilstrækkelig finansiering af byggeprojektet gennem hele byggeperioden.

Ejendomsdrift (rengøring, vedligeholdelse mv.)

I det omfang ejendomsdriften i dag styres fra amtet, skal gymnasiet selv varetage disse opgaver efter

1. januar 2007. Der kan også være aftalemæssige forhold, der skal ændres, hvis der f.eks. er aftaler med et rengøringselskab, skal der tegnes egen kontrakt med dette.

Jura og personaleforhold

Amtet forestår oftest i dag den juridiske del af forhandlinger med personale mv. Der skal tages stilling til, hvordan denne opgave skal løses i fremtiden. I tilfælde af retslige opgør vedrørende personaleforhold skal de statslige selvejende institutioner for egen regning anvende kammeradvokaten.

Vi har fået oplyst, at Rektorkollegiet er i færd med at opbygge et sekretariat, som bemandes med juridisk kompetence inden for personaleforhold. I øvrige juridiske forhold kan gymnasiet selv vælge sin juridiske rådgiver.

Udarbejdelse/tilpasning af politikker mv. kendt fra undervisningssektoren

En uddannelsesinstitution efter lov om institutioner for erhvervsrettet uddannelse skal bl.a. sikre følgende:

- Uddannelsesstedets ledelse sørger for, at der udarbejdes en skriftlig undervisningsmiljøvurdering af sikkerheds- og sundhedsforholdene samt forholdene vedrørende det psykiske og æstetiske miljø på uddannelsesstedet.
- Det er en betingelse for at modtage statstilskud, at institutionen udarbejder en handlingsplan, der beskriver,



- hvorledes institutionen vil fremme formålet i lov om aktiv socialpolitik og lov om en aktiv arbejdsmarkedspolitik, og
- hvilke foranstaltninger institutionen vil iværksætte, for at 3,5 pct. af årsværkene er ansat på særlige vilkår.
- Det er ledelsens ansvar, at institutionen udarbejder en regnskabsinstruks, der skal beskrive forretningsgange mv. omkring den regnskabsmæssige behandling af oplysninger, der indgår ved regnskabsaflægningen.

Det må forventes, at gymnasierne skal udarbejde tilsvarende politikker og instrukser.

Kommunikation

Kommunikation i forhold til gymnasiets interessenter (lærere, elever, forældre, politikere, leverandører mv.) er vigtig i den forandringsproces, som nu er gået i gang. Det er vores erfaring fra undervisningssektoren, at der er behov for en klar og ikke mindst rettidig kommunikation og information om, hvad der sker, og hvad der skal ske. Desto større forandringer der skal gennemføres, desto mere vigtigt er det at have fokus på kommunikationen. Interessenternes behov for viden er forskellig alt efter, hvad der skal ske.

Gymnasiets overgang til selveje er en omstillingsproces, og det er en særlig opgave for rektor og bestyrelsen at skabe klarhed om fremtiden for medarbejdernes arbejdsplads og elevernes skole. Det er et ledelsesansvar at sik-

re, at ændringerne sker på en god og ordentlig måde for alle ansatte, så motivation, engagement og et godt psykisk arbejdsmiljø kan opretholdes.

Det er derfor også et ledelsesansvar, at alle berørte parter inddrages i processen og løbende informeres om, hvad der sker. Det skaber frustration og utryghed, hvis der er uvished i lang tid, og det kan påvirke motivationen.

Gymnasiet er en vigtig institution for det lokalområde, som det er en del af. Det er derfor vigtigt, at gymnasiets ledelse informerer den nære omverden om, hvad der sker og hvorfor.

Kontaktpersoner:

Niels Villadsen

Holstebro
9611 1850, ntv@pwc.dk

Henrik Eeg Knudsen

Holstebro
9611 1842, hkk@pwc.dk

Henrik Holst

Skive
9615 4931, hh@pwc.dk

Bo Madsen

København
3945 3391, bma@pwc.dk

Søren Bonde

Kolding
7633 8770, sdb@pwc.dk

Lise Kaae Lønbjerg

Vejle
7582 5599, lkl@pwc.dk

Jan Thomsen

Holbæk
5158 4300, jat@pwc.dk

Susanne Varrisboel

Århus
8932 5648, suv@pwc.dk

Kontoradresser:

København

Strandvejen 44
2900 Hellerup
Tlf. 3945 3945
Fax 3945 3987

Esbjerg

Stormgade 50
6701 Esbjerg
Tlf. 7612 4500
Fax 7612 4510

Herning

Rønnebærvej 1
7400 Herning
Tlf. 9660 2500
Fax 9660 2590

Holbæk

Ahlgade 63
4300 Holbæk
Tlf. 5158 4300
Fax 5158 4301

Holstebro

Hjaltessvej 16
7500 Holstebro
Tlf. 9611 1800
Fax 9611 1900

Horsens

Rådhusstorvet 13-19, 2.
8700 Horsens
Tlf. 7628 3500
Fax 7628 3510

Kolding

Nytorv 2
6000 Kolding
Tlf. 7633 8787
Fax 7633 8710

Lillebælt

Vesterballevej 27
7000 Fredericia
Tlf. 7921 2700
Fax 7921 2701

Nuuk (Godthåb)

Postbox 319
3900 Nuuk
Tlf. 00 299 323 133
Fax 00 299 323 066

Næstved

Toldbuen 1
4700 Næstved
Tlf. 5575 8686
Fax 5575 8787

Odense

Østre Stationsvej 33
5100 Odense C
Tlf. 6314 4200
Fax 6314 4201

Ringkøbing

I. C. Christensens Allé 5
6950 Ringkøbing
Tlf. 9732 0555
Fax 9732 1998

Skive

Resenvej 81
7800 Skive
Tlf. 9615 4900
Fax 9615 4990

Skjern

Østergade 40
6900 Skjern
Tlf. 9680 1000
Fax 9680 1001

Slagelse

Sdr. Stationsvej 28
4200 Slagelse
Tlf. 5855 5544
Fax 5855 5522

Vejle

Enghavevej 20
7100 Vejle
Tlf. 7582 5599
Fax 7584 0987

Aalborg

Skelagervej 1A
9100 Aalborg
Tlf. 9635 4000
Fax 9635 4099

Århus

Jens Chr. Skous Vej 1
8000 Århus C
Tlf. 8932 0000
Fax 8932 0010