

## Ny prognose understreger udfordringer

*Mindre underskud er godt – men årsagen bekræfter kun de strukturelle udfordringer*

Fredag d.18.januar kunne vi lave en ny prognose, der er tættere på det endelige regnskab for 2018 end prognosen fra september – dog med forbehold for at der i selve regnskabsarbejdet med BDO altid viser sig nogle (primært tekniske) ændringer. Den nyeste prognose tyder på at underskuddet i Skoleforeningen for 2018 måske "kun" bliver omkring to millioner euro. Det efterfølgende katalog er tilrettet efter denne melding.

Årsagen er i al sin enkelthed at nogle af de tyske bevilligende myndigheder i november/december kigger på, hvad de har af penge i kassen – og så deler de ud til trængende områder – altså områder, som de godt ved er underfinansieret i hverdagen, og hvor de måske skulle have uddelt mere i løbet af året. I 2018 løb der i december ca.800.000 € ekstra ind som tilskud til dagtilbud. Penge, som vi naturligvis er glade for, for vi har udgifter nok de kan dække – men som vi altså ikke kunne forudse kom, da vi forelagde prognosen i oktober.

Hele forbedringen af prognosen kan således henføres til dagtilbud.

Men prognosen viser også ekstra udgifter, der understreger nogle af vore udfordringer. IT-området er i rivende udvikling, og pt er vi nødt til at købe nogle ydelser hos eksterne firmaer, som får udgifterne til at svulme op. Noget skyldes det store fokus på datasikkerhed og andet skyldes, at vi på flere områder ikke kan bruge færdige administrationsprogrammer fra Danmark eller Tyskland, men er nødt til at udvikle og tilpasse til vore særlige behov hele tiden. Og så er mange skoler godt i gang med digitalisering ud fra deres BLOK-tilskud – så området er virkelig i vækst, selvom vi endnu ikke er i gang med "DigitalPakt". Vi vil i nærmeste fremtid opslå nogle nye stillinger på IT-området. Hvis det lykkes at få dem besat, kan vi reducere udgifterne til eksterne programmører og konsulenter mindst tilsvarende. Der er altså også økonomisk fornuft i at udvide.

Vi glæder os naturligvis over udsigten til at resultatet ikke bliver helt så dårligt som forventet. Men når vi ser på årsagen, må vi desværre fastholde, at vi har store udfordringer på skoleområdet, hvor vore omkostninger løber fra indtægterne.

Om dette katalog:

I dette katalog har vi samlet svar på de spørgsmål og vurderinger af de forskellige forslag, der er kommet i forlængelse af det strukturudviklingskatalog, der blev udsendt i forbindelse med fællesrådsmødet den 25.10.2018. Ikke alt kan besvares direkte eller rent faktisk – men vi har forsøgt at svare så objektivt som muligt.

Ud over dette katalog vil der komme et budgetforslag til det ordinære fællesrådsmøde i marts. I den forbindelse vil vi samle en række af de oplysninger, som også er blevet efterlyst: anlægsbudget, tal for alle institutioner m.m. P.t. kan vi kun arbejde med regnskabstal for 2017, da endelige tal for 2018 først forventes klar i slutningen af februar.

Styrelsen og direktionen  
Januar 2019

## Indholdsfortegnelse

---

|  |    |
|--|----|
| Mindretal                                      | 3  |
| Strukturudvikling                              | 3  |
| Pædagogik                                      | 4  |
| Økonomi  | 5  |
| Budget og overordnet økonomi                   | 5  |
| Likviditet                                     | 8  |
| Anlæg  | 9  |
| Sparescenarier                                 | 9  |
| Økonomiske kompetencer og centralforvaltningen | 11 |
| Indtægter                                      | 12 |
| Overenskomster                                 | 13 |
| Dagtilbud                                      | 14 |
| Skoler   | 16 |
| Enkelte institutioner                          | 17 |
| Andre aktiviteter                              | 18 |
| Forslag  | 18 |

### Bilag:

Melding fra BDO

Foreløbigt budget m. besparelser (indeholder også januarprognosen)

Prognoser u. besparelser

Pengestrømsoversigt

## **Mindretal**

*Er mindretallet til for Skoleforeningen eller er Skoleforeningen til for mindretallet?*

Skoleforeningen er som uddannelses- og dannelsesorganisation en vital del af mindretallet. Vi løser den opgave for mindretallet, som det offentlige dagtilbuds – og skolesystem løser for flertalsbefolkningen i Slesvig Holsten. Samtidig hermed er Skoleforeningen bidragsyder til et rigt og udviklende mindretalsliv i Sydslesvig. Skoleforeningen skal leve op til gældende lovgivning og standarder for virksomheden, som er uafhængige af, at vi er mindretalsinstitutioner. Vi tænker her på det offentlige opdrag for dagtilbud og skoler, som gælder generelt for alle offentlige institutioner, og som også i høj grad handler om professionelle standarder for pædagogik og undervisning samt kontinuerlig udvikling i relation til samfundsudvikling og deraf følgende ændrede krav og behov.

## **Strukturudvikling**

*Hvad diskuterer vi – strukturudvikling, pædagogik, økonomi, mindretal?*

Vi har prøvet at sætte fokus på strukturudvikling med skelen til alle tre – for os – uundgåelige dimensioner.

*Hvem har udarbejdet strukturudviklingskataloget?*

Styrelsen og direktionen har ud fra forskellige oplæg drøftet både ledetråde, udviklingsområder og anbefalinger omkring enkelte institutioner. Resultatet af disse drøftelser er så samlet i kataloget og drøftet endnu engang inden udsendelsen. Det er således et fælles produkt fra styrelsen og direktionen.

*Kataloget er et øjebliksbillede på "det vi ser og tror på i dag" (s.2). Hvad er vores fremtidsvision for 2020, 2025 og 2030?*

Kataloget er en vision for rammerne om det danske institutionssystem. Kataloget skal desuden ses i sammenhæng med den indholdsvision, som ligger i hele det læreplansarbejde, fællesrådet har været en del af. Kataloget skal således ses i forlængelse af alt det, som allerede er udstukket af værdimæssige og pædagogiske rammer i dagtilbuddenes og skolernes læreplaner.

Udgangspunktet har været at få mere bæredygtige institutioner, hvor det er muligt – når det skal ses i forening med vores overordnede mål om så vidt som muligt at dække de dele af Sydslesvig, hvor der er et aktivt, dansk mindretal til stede – særligt hvor der ikke er nærliggende alternativer. Og så er det en helt klar vision, at vi skal have dagtilbudskapacitet som kan "vedligeholde" en normal sydslesvigårgang – dvs. 500-600 børn pr. årgang. Denne vision har vi, fordi vi er overbeviste om, at der med fremtidens krav vil være behov for langt flere vuggestuepladser i en årgang, end vi har kapacitet til i dag. Vores ventelister viser, at vi p.t. mangler ca. 300 pladser. Og vi vil gerne understrege, at denne udbygning har været vigtig for Skoleforeningen, og blandt andet også har været diskuteret i fællesrådet, allerede før de formelle lovkrav kom i 2013.

*Hvordan vil man fremover rekruttere nye dygtige danske lærere, hvis Skoleforeningens image ryger til bunds med de planlagte skolelukninger?*

I forhold til rekruttering spiller det efter vores vurdering en langt større rolle, at vi tilbyder sikre arbejdspladser. At vi kan gennemføre en nedskæring på 10 % uden at afskedige, siger mere om medarbejderhensynet end diskussionen om eventuelle skolelukninger. Vi tilbyder samme lønvilkår som i Danmark, men med større ansættelsessikkerhed.

Set med danske øjne er alle vores skoler "små skoler", og vores elever er som gruppe mere homogene, end hvad man kender på mange offentlige danske skoler.

Vores image i Danmark – i det omfang man overhovedet kender til os – vil efter vores vurdering ikke lide skade. Lærere fra Danmark vil forvente, at vi i arbejdsforhold ligner Danmark, og der vil

mange foretrække lærerkollegier med lidt flere kolleger i hverdagen, end vi har på vores mindste skoler, fordi det giver større mulighed for direkte erfaringsudveksling og samspil/sparring med flere kolleger.

Politikere og "almindelige borgere" vil nok snarere fokusere på en mere bevidst prioritering af, hvordan danske skatte kroner anvendes. Nogle af de foreslåede tiltag vil således snarere vække spørgsmålet: Hvorfor gør I først nu noget ved det?

## **Pædagogik**

*Hvem definerer "dagens pædagogiske krav og standarder" (s. 5)?*

*Hvem definerer de pædagogiske prioriteringer?*

Dagens pædagogiske krav og standarder defineres af Danmark og Slesvig-Holsten ved de love, forordninger, læreplaner og vejledninger, som vi arbejder med reference til, men det er selvfølgelig Skoleforeningen med vores pædagogiske ledere, som fortolker i en daglig praksis. Fællesrådet er en del af beslutningerne om udmøntningen i vores sydslesvigske system – fx som det har været tilfældet omkring læreplaner og fælles evalueringsskemaer. Men vi er ikke et frit svævende system. Påvirkningerne fra Danmark står i centrum og ses måske tydeligst i de danske pædagog- og læreruddannelser.

I dag er samarbejdet i teams omdrejningspunktet for alt pædagogisk arbejde. De nye lærere uddannes til at indgå i teams, og også forældrene forventer, at der er samarbejde i teamet rundt om deres barn. Forældre er i dag mere bevidste om, hvad institutionen skal kunne levere – og det har øget kravene til at have en bred vifte af kompetencer i det pædagogiske personale.

Institutioner med kun to-tre pædagogiske medarbejdere kan have svært ved at dække alle facetter på samme kvalitetsniveau som institutioner, der har fem-seks pædagogiske medarbejdere. Små skoler kan naturligvis ikke leve op til kravet om, at man i alle undervisningsfag har en lærer med særlig uddannelse i dette fag. Dette krav er dog ofte heller ikke opfyldt i Danmark endnu, men vi mener, at det er et rigtigt godt mål at sætte sig.

I det daglige har det faktisk betydning for vores samarbejde med danske læreruddannelser som praktiksted. Skoleforeningen har en partnerskabsaftale omkring praktikken med læreruddannelsen (UCSYD). I denne er vores små grundskoler fra dansk synspunkt ikke direkte medtænkt som kvalificerede praktiksteder, idet skolerne i forhold til læreruddannelsens uddannelsesmål har svært ved at leve op til de krav, der inden for det enkelte fag stilles til en kvalificeret praktik for den studerende. Det kan således blive vanskeligt for Skoleforeningen at sikre denne faglige ekspertise til hvert enkelt fag på alle skoler på sigt.

Læreruddannelsen er løbende blevet ændret. Læreruddannelsen (2014) uddannede læreren med undervisningskompetencer i kun tre fag. Tendensen i uddannelsesforandringen er højere undervisningskompetence i færre antal fag for den enkelte lærer. Fx blev lærere i starten af 90'erne uddannet med en grunduddannelse og undervisningskompetence i næsten alle fag op til 7. klasses trin suppleret med kun to linjefag til 10. klasses trin. Man kunne bruge billedet, at læreruddannelsen tidligere lagde op til faglige "mange-kæmpere", der kunne lidt af hvert. Dette er ikke længere tilfældet. Nu bliver de "specialister" i færre fag og forventes ikke at brede sig til hele fagpaletten. Vores grundskoler har alle 12 forskellige undervisningsfag. På sigt vil vores grundskoler ikke kunne tilgodese formel undervisningskompetence i alle fag.

*Er der lovmæssige krav, som små skoler ikke kan opfylde?*

*Ledetråden: "Vi samler kun i særlige tilfælde mere end to årgange i en klasse" er målrettet imod at lukke små skoler – ikke kun de fire, som der er peget på nu.*

Alle vore godt 100 institutioner har en gyldig driftstilladelse – er altså lovlige – også de små skoler. Inden for strukturudviklingsdebatten taler vi om bæredygtighed – ikke om lovlighed.

Et element i bæredygtigheden er sårbarheden i forhold til sygdom eller personaleforandringer. Når en medarbejder udgør 50 % af den pædagogiske stab, må sårbarheden betegnes som meget høj.

Ledetrådene indgår som pejlemærker på de pædagogiske områder – de har ikke i sig selv til formål at lukke nogen skoler. Ved adskillige institutioner betones netop andre forhold, som gør, at lukning IKKE anbefales, ligesom kataloget indeholder overvejelser om, hvordan institutionerne kunne udvikles i retning af større bæredygtighed.

Formålet med den specifikke ledetråd om to årgange er at nedbringe forskellene i de grupper, der undervises i ud fra en oplevelse af, at forskellene mellem eleverne er blevet større end tidligere og en konstatering af, at differentieringskravet er blevet højere inden for den enkelte årgang.

## Økonomi

### Budget og overordnet økonomi

#### *Kan Skoleforeningen gå konkurs?*

Principielt ja – i praksis nok nej. Principielt ja, fordi vi er en selvstændig forening. I praksis nok nej, fordi Danmark som stor bidragsyder og garant på nogle områder ville gribe ind og i en eller anden form sætte os under administration så en konkurs blev undgået.

Konsekvensen af at blive sat under administration vil blandt andet være, at der fra centralt hold forlanges, at foreningen udarbejder handleplaner, som tilsikrer, at foreningen får en bæredygtig økonomi inden for en afgrænset tidshorizont. Dette medfører endvidere, at der skal aflægges detaljerede budgetter til godkendelse, og at der løbende skal afleveres periode- og budgetopfølgninger, som viser, at de godkendte budgetter og handlingsinitiativer efterleves.

#### *Hvordan er det muligt, at det budgetterede underskud kan stige med 806.000 € inden for nogle få måneder?*

Skoleforeningens økonomi er på mange måder en supertanker, hvor der ikke kan opnås store ændringer fra den ene måned til den anden. Årsagen skal naturligvis ses i det forhold, at skoleåret er så definerende for langt det største udgiftsområde. De valg, som træffes i planlægningen af det følgende skoleår, er bindende et år frem og giver ikke mange muligheder for justeringer. Derfor kan vi fx ikke reagere på en overenskomstforhøjelse, der ligger efter planlægningstidspunktet – og det er sjældent, at en sådan er kendt i omsættelige detaljer før sommerferien.

Prognosen i oktober var således først og fremmest et resultat af ændringer i overenskomsterne, som oversteg alle forventninger – i denne sammenhæng var det meget negativt. I mellemtiden har vi en januarprognose, som ser noget anderledes ud.

I læsevejledningen til prognosen redegjorde vi for overskridelserne. Her gengiver vi en oversigt med seneste prognose ved siden af:

| Område           | September18    | Januar 19      |
|------------------|----------------|----------------|
| Lærerløn         | 320.000        | 213.000        |
| Gymnasielærerløn | 330.000        | 265.000        |
| SFO              | 100.000        | 116.000        |
| Pensioner        | 240.000        | 320.000        |
| <b>Samlet</b>    | <b>990.000</b> | <b>914.000</b> |

Baggrunden for overskridelsen i de første tre punkter er primært lønstigningerne, der var noget højere end forventet.

#### *Hvor meget stiger underskuddet med i løbet af sidste kvartal?*

Prognosen i oktober var for forventningen til årsresultatet – der forventedes ikke yderligere stigninger. Den seneste prognose indeholder flere udgifter end forventet – men også nogle store uventede forbedringer på indtægtsiden.

| Område              | September 18  | Januar 19       |   |
|---------------------|---------------|-----------------|---|
| IT                  | 120.000       | 550.000         | IT-overskridelsen skyldes dels nødvendig brug af konsulenter og dels at nogle af skolernes udgifter skal bogføres under IT, selvom de gives ud som blokken under materialeudgifter. |
| Lønninger Dagtilbud | -45.000       | 107.000         |   |
| Lønninger TAP       | 21.000        | -30.000         |   |
| Personaleforsikring | -77.000       | -283.000        | Vedligehold kostede ekstra sidst på året.   |
| Materialeudgifter   | 0             | -340.000        |   |
| Befordring          | 0             | -255.000        | Dagtilbud bidrager til forbedret resultat med tilskud via kredsene (omtalt på forsiden) og højere brugerbetaling.   |
| Administration      | 0             | 305.000         |   |
| Vedligehold         | 55.000        | 700.000         |   |
| Pensioner tilskud   | -33.000       | -131.000        | Se hele prognosen i bilaget "Foreløbigt budget"   |
| Kredse og kommuner  | 0             | -1.118.000      |   |
| Brugerbetaling      | 0             | -174.000        |   |
| <b>Samlet</b>       | <b>41.000</b> | <b>-669.000</b> |   |

#### Hvad er præmisserne for det fremlagte budget?

Den fremlagte prognose bygger på fremskrivning af de enkelte udgiftsposter ud fra kendte eller estimerede udviklinger. Og så bygger den på de nedskæringer af lærer- og gymnasielærerstillinger, som blev fremlagt og besluttet i forbindelse med budget for 2018.

I mellemtiden er bevillingerne fra Danmark og Slesvig-Holsten kendt – og disse er bygget ind i det foreløbige budgetforslag.

Lønudviklingerne er for de kommende år er ligeledes kendt på grund af de nyligt indgåede overenskomster i Danmark og vi estimerer et resultat for Tyskland.

Budgetposter uden direkte lønindhold var fastholdt på det eksisterende omkostningsniveau – hvilket betyder en lille effektivisering eller besparelse, idet der ikke fremskrives for forventede prisstigninger, hvorved alle afdelinger tvinges til hele tiden at optimere driften.

Den seneste prognose har ført til nogle enkelte justeringer, der hvor det ikke er muligt at holde det tidligere budgetniveau (administration og IT).

Øvrige tilskud og hele brugerbetalingsområdet estimeres til at stige med omtrent samme takt som tilskud fra Sydslesvigudvalget og generelt fra tysk side. Heri ligger dog en usikkerhed, da brugerbetalingen på dagtilbuds- og kørselsområdet følger de regionale takster.

#### Hvad er den reelle årsag til underskuddet?

Skoleforeningen er godt nok en stor kasse – men vi kan alligevel tale om, at vi har indtægter og udgifter, der særligt vedrører skoleområdet (her tænkes på indtægter fra Slesvig-Holsten og Sydslesvigudvalget, udgifter til lærerløn, gymnasielærerløn og drift af skolerne), og andre der særligt vedrører dagtilbud (indtægter fra kredse, kommuner og forældrebetaling, udgifter til pædagoger, medhjælpere og driften af dagtilbud). Vi vil gerne fastholde, at underskuddet skyldes den skæve udvikling i indtægter og udgifter på skoleområdet.

Tendenserne fra de tre seneste år, som der foreligger regnskab for, fremgår af nedenstående.

Tallene fra 2018 kan først tilføjes, når det endelige regnskab foreligger. Tallene er hentet fra resultataftalen med Danmark og bygger på de respektive og offentliggjorte regnskaber:

| Offentlig tilskud DK | 2015       | 2016       | 2017       | Udvikling % |
|----------------------|------------|------------|------------|-------------|
| Sydslesvigudvalget   | 43.556.334 | 43.852.606 | 44.064.800 | +1,2 %      |
| Pensionsfonden       | 9.919.971  | 10.307.948 | 10.671.817 | +7,6 %      |
| I alt                | 53.476.305 | 54.160.554 | 54.736.617 | +2,4 %      |

Her er begge danske indtægtskilder medtaget. Pensionsfondens udbetaling går til dækning af pensionsudgifter, som i samme periode er steget med ca. 10 %. Effektivt er der altså kun tale om en stigning på 500.000 € i denne periode til dækning af øgede udgifter på alle områder.

Af tabellen herunder fremgår det, at de tyske skolerelaterede indtægter er steget med 2 % i samme periode, mens udgifterne er steget med 4,7 % – vi skulle således bruge 2,85 mio. € mere af det danske tilskud i 2017 end i 2015 for at "udfylde hullet" mellem tyske indtægter (tilskud og brugerbetaling) og de samlede udgifter til skolerne.

| Skole        | 2015        | 2016        | 2017        | Udvikling % |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Indtægter DE | 38.650.924  | 39.000.324  | 39.442.628  | +2,0 %      |
| Udgifter     | 77.598.981  | 78.793.071  | 81.243.304  | +4,7 %      |
| Dækkes af DK | -38.948.058 | -39.792.747 | -41.800.677 | +7,3 %      |

Til 2018 steg tilskuddene fra Sydslesvigudvalget med 500.000 € – og de tyske skolerelaterede indtægter med mindre end 75.000 €. Alene lønudgiften til de to lærerområder steg med over 850.000 €. Tendensen, at udgifterne til skoleområdet vokser hurtigere end indtægterne, fortsætter fremadrettet som en direkte konsekvens af lønudviklingen.

På dagtilbudsområdet er udgiftsudviklingen overgået af tilskudsudviklingen og kan for perioden 2015-2018 derfor ikke tillægges en forklarende rolle i forhold til underskuddet.

| Dagtilbud    | 2015        | 2016       | 2017        | Udvikling % |
|--------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| Indtægter DE | 15.825.536  | 18.630.120 | 20.698.978  | +30,8 %     |
| Udgifter     | 26.912.854  | 27.960.142 | 30.785.950  | +14,4 %     |
| Dækkes af DK | -11.087.318 | -9.330.022 | -10.086.972 | -9,0 %      |

*Hvordan ville skoleforeningens økonomi forløbe uden skolelukninger og uden andre besparelser?*

Det kan vi komme med et foreløbigt bud på:

| Forventet resultat (afrundet) | 2019     | 2020       | 2021       | 2022       |
|-------------------------------|----------|------------|------------|------------|
| Besparelser lærer+gymmlærer*  | 10+5     | 10+5       | 5+0        |            |
| Med besparelser               | 50.000   | 58.000     | 76.000     | 126.000    |
| Uden besparelser              | -889.000 | -1.325.000 | -2.021.000 | -2.222.000 |

\* I 2018 sparede vi 20 lærerstillinger og 5 gymnasielærerstillinger væk. Tallene for de efterfølgende år læses sådan at 10+5 betyder 10 lærerstillinger og 5 gymnasielærerstillinger. Tallene er hentet fra de to økonomibilag, heraf fremgår også hvilke besparelser, der er regnet med, og hvilke antagelser om fremskrivninger, der indgår.

*Hvor blev overskuddet fra de sidste år af?*

2015 var et normalt år med et lille overskud. Overskuddet i 2016 skyldtes udelukkende, at tyske tilskud til dagtilbud i dette år steg så meget – der er tidligere redegjort for dette over for fællesrådet, vi henviser til protokol og bilag fra fællesrådsmødet marts 2018.

*Er der lavet detaljerede oversigter over økonomien på de forskellige områder? Hvis ja, hvad er resultatet/konklusionen?*

Der laves hvert år institutionsbaserede økonomiske oversigter. For dagtilbud indberettes disse til de tilskudsgivende kommuner som "Verwendungsnachweis". For skolerne dannede de baggrunden for de tal, som er sendt ud om skolerne i såvel kataloget, som i oversigten over alle skoler.

BDO – vores revisor – har i sit protokollat for 2017 peget på nogle områder, hvor der, set med rene revisorbetragninger, er væsentlige sparepotentialer. Revisoren har således peget på de to lærerområder, hvor en nøgletalssammenligning med Danmark viste en forskel på ca. 20 % – og så har revisoren peget på et sparepotentiale ved færre, men større enheder begrundet i de store forskelle i udgifter pr. elev – vel vidende, at økonomi ikke er det eneste parameter i beslutninger om institutioners størrelse og placering.

Konklusionen har været, at de store besparelsesmuligheder lå på de to lærerområder – og så har vi anbefalet, at noget kunne hentes ved at se på, om enkelte enheder kunne nedlægges til gavn for den samlede drift.

Afdelingslederne (økonomichefen, lederen af Teknisk Afdeling, lederen af Personalekontoret og IT-chefen) gennemgår hvert år afdelingernes økonomi. Før hver eventuelle personaleudvidelse gennemgås muligheder for at løse den øgede opgavemængde med nuværende resurser. Vi søger også sammenlignelige institutioner for at "benchmarke" os selv – men har svært ved at finde direkte sammenlignelige afdelinger. Ifølge vores revisor har vi gennem den høje grad af centralisering fortsat effektiviseringspotentialer, der dog beløbsmæssigt har begrænset effekt i foreningens samlede økonomi. Effektiviseringspotentialerne kan primært hentes ved investering i yderligere digitalisering af arbejds gange (se bilaget: Melding fra BDO). Dette er vi i gang med og vil udbygge yderligere i de kommende år.

## Likviditet

*Det er flere gange på de seneste fællesrådsmøder blevet nævnt, at Skoleforeningen har omkring 6 mio. € likvider i kassen. Likvider ifølge regnskab 2017 udgør 3,7 mio. €. Hvor kommer differencen fra? Er der kasser, som ikke står i regnskabet?*

Der er ingen skjulte kasser. Store udsving i vores løbende likviditet hænger sammen med de forskellige anlægstilskud, som vi modtager. Deres likviditetseffekt er dog i sidste ende nul. Af bilaget fremgår udsvingene gennem de seneste år. Ved årsskiftet 2017-2018 var en række forhold lidt specielle – se for eksempel den store ændring i tilgodehavender. Bemærk også den høje investeringsudgift, der hænger sammen med en række store projekter som var (og til dels er) i gang.

Når vi har nævnt ca. 6 mio. €, var det ud fra en analyse af vores kontobeholdning hen over året. Og den har hidtil været på det nævnte beløb. Med underskuddet i 2018 forsvinder ca. halvdelen herfra.

En del af foreningens likvide beredskab består endvidere af en obligationsbeholdning, der i årsregnskabet er opført som finansielle anlægsaktiver. Disse knytter sig til fremtidig vedligeholdelse og investeringer og udgjorde pr. 31.12.2017 4,4 mio. €.

Den samlede likviditet ifølge Regnskab 2017 er således 8,1 mio. €.

*Hvordan er likviditetsplanen for Skoleforeningen i de kommende tre år?*

*Hvordan er netto pengestrømmen i 2018, 2019 og 2020?*

*Det frie cashflow i 2017 er 10,72 mio. €. Hvordan er det frie cashflow i 2018, 2019 og 2020?*

*Hvis der fortsat laves underskud i de kommende år, er der så planer om, hvordan dette skal dækkes? Er der allerede fundet en bank eller andre kreditgivere, som har givet tilsagn om underskudsfinansiering?*

Det samlede cashflow var -7,651 mio. € i 2017. Fra driften var der et cashflow på 2,829 mio. €. Tallet 10,72 mio. €, som omtales her, kan vi ikke helt genkende.

Såfremt vi gennemfører de udmeldte besparelser (lærer- og gymnasielærerstillinger) og finder yderligere besparelser på godt 500.000 € – samt regulerer brugerbetaling for SFO og HFO fra sommeren 2019 – vil vi fortsat være uden behov for låneoptag til den løbende drift. En nærmere



plan følger i forbindelse med budgetforslaget. Vi har mulighed for hurtigt at aktivere en kassekredit på ca. 2 mio. €, og det skulle være fuldt tilstrækkeligt, selv hvis besparelsesmålene ikke opnås til 100 %.

Vi samarbejder med såvel Union Bank som Sydbank – men det må være et mål hurtigst muligt at komme ud af underskudssituationen.

Det er således vores forventning og målsætning, at pengestrømmen skal være i balance i de kommende år. Dette forudsætter dog ovennævnte sparetiltag, og at foreningens investeringsprojekter tilpasses. Denne målsætning bakkes op af vores revisor (BDO)

## Anlæg

*Hvor store er de budgetterede afskrivninger i 2018, 2019 og 2020?*

Vores afskrivninger udgør 3,3 mio. € årligt – svagt stigende.

*Har afskrivningerne en likviditetseffekt, eller bliver de fuldstændig reinvesteret?*

Afskrivningerne reinvesteres i såvel nybyggeri som gennemgribende reovering/modernisering. De har således ingen likviditetseffekt.

*Er de oplyste afskrivninger for institutionerne korrekt beregnet ud fra en afskrivningsperiode på 50 år?*

Ja. Skoleforeningen var den første af Sydslesvigs foreninger som overgik til denne, af Danmark, fastlagte regnskabspraksis.

*Hvor store er investeringerne på anlægsaktiver i 2018, 2019 og 2020, og hvor bliver de investeret?*

Investeringerne for 2018 vil fremgå af det kommende regnskab – og investeringerne for de kommende år vil fremgå af det anlægsbudget, som vi fremlægger sammen med budgetforslaget.

*Hvordan bliver investeringerne finansieret?*

Skoleforeninger finansierer ved hjælp af flere kilder. For det første er der investeringerne fastlagt på baggrund af afskrivningerne, altså de ca. 3,3 mio. € årligt – det er de egenmidler, vi kan finansiere med. Herudover søger vi kommuner, kredse og delstaten om tilskud, når der viser sig muligheder. Senest har fx Hanved Kommune givet tilsagn om tilskud. Flensborg By betænker os også med anlægsmidler – ikke mindst til dagtilbud. Og de såkaldte IMPULS-midler til skolerne henter vi via Slesvig-Holsten. Oftest forudsætter disse tilskud en egenandel – IMPULS fx 50 %. Derudover søges særlige anlægstilskud fra Sydslesvigudvalget – som det senest har været tilfældet med Sild, Gustav Johanssen-Skolen, Satrup Danske Skole og Vimmersbøl Danske Skole. Typisk er der her tale om portioner på ca. 10-15 mio. d.kr. eller 1,3–1,6 mio. €. Endelig kan der være særlige anlægsbevillinger fra forskellige fonde, senest til Duborg-Skolen.

Udsving, i hvornår vi modtager beløbene, kan give store udsving i vores likviditet og vores såkaldte cashflow. Især hvis pengene gives tæt på årets afslutning og først bruges til at betale regninger med efter nytår.

## Sparescenarier

*Er de annoncerede nedlæggelser af 45 lærer- og 15 gymnasielærerstilling allerede indregnet i budgettet for 2018-2020?*

Ja, de er den helt afgørende faktor for at kunne nærme os sorte tal. Fællesrådet godkendte budget 2018 med disse forudsætninger. Det fremgår af bilaget med prognoser uden besparelser, hvor vigtige de er, for at opnå et regnskab med sorte tal.

*Er der indeholdt skolelukninger i det fremlagte budget? Hvis ja – hvilke og hvilken effekt har dette? Hvor længe kan man blive ved med at sanere økonomien via skolelukninger? Hvornår lukkes de/næste skole/r?*

Der er ikke indeholdt skolelukninger i de fremlagte prognoser. Eventuelle lønbesparelser på det pædagogiske område i forbindelse med eventuelle skolelukninger er en del af de besparelser, vi annoncerede med budget 2018 – og er altså ikke nye besparelser – det er kun udgifter til drift, befordring m.m., der vil give yderligere besparelser.

Vi kan ikke give garantier – men kataloget gør faktisk en del ud af at beskrive, hvordan man kan sikre bæredygtigheden endnu flere steder. Vi har også kun anbefalet lukninger, hvor der – efter vores vurdering – er rimelige alternativer – og hvor lukningen samtidigt giver et beløb, man så kunne prioritere at bruge anderledes (eller spare, når det er behovet).

*Hvis de af styrelsen anbefalede skolelukninger gennemføres, vil der ifølge den opdaterede oversigt være en samlet besparelse på 1.415.000 €. Dette vil ikke kunne sikre Skoleforeningens drift i 2019 og fremover. Hvordan finder man besparelser til dækning af det resterende underskud?*

De annoncerede nedskæringer i lærerstillinger er fundamentet for at skabe en sammenhængende økonomi. De giver – når de er fuldt implementeret – ca. 4,5 mio. € om året. Dertil ser vi nogle muligheder for at forøge indtægter nogle steder og reducere udgifter andre steder – dem præsenterer vi naturligvis sammen med budgetforslaget. Besparelserne på 1.415.000 € giver dels den konkrete måde nogle af lærerstillingerne kan findes på – i stedet for at ramme alle skoler – og så giver de nogle bud på besparelser på drift og befordring – altså nogle ikke-pædagogiske områder.

*Tal fra forskellige år blandes sammen. Omkostningstal er fra 2017, elevtallene fra 2018. Tallene revideres uden nærmere forklaring (lavere udgifter).*

Den eneste større revidering er forklaret (Kobbermølle) – de andre, mindre, skyldes måden, de "sociale udgifter" – herunder "Beihilfe" – indgår. Vi har opgivet, hvordan tingene var i regnskabsår 2017 (seneste afsluttede) – og så oplyser vi de aktuelle elevtal. I første udgave var det planlægningstillene fra sommeren. Vi udsender januartallene, så man selv kan sammenligne.

*Hvorfor har en elev forskellig pris? Kan vi spare penge på befordring?*

Forskellene skyldes forskellige forhold.

Antal skematimer pr. elev – som hænger sammen med forholdet mellem antal lærerstillinger og antal elever – er højere på en lille skole – det i sig selv gør den dyrere.

En del driftsomkostninger er mere afhængige af, at man har sin egen institution (pedel, sekretær, vand, varme m.m.) end antallet af elever. Derfor er driftsomkostningerne også af denne grund noget højere pr. elev på en lille skole.

Befordring er en medvirkende årsag – og noget vi hele tiden prøver at optimere. Skoleforeningen er således gået over til langt større brug af offentlige transportmidler, og der, hvor det ikke er muligt, søges altid den billigste løsning. Men da dette involverer særlige skolebusser eller taxaaftaler, er selv den billigste løsning ofte meget dyr. De største problemer opstår, når en institution ligger uden for det offentlige transportnet, typisk fordi transportnettet er rettet mod de byer, hvor flertalsbefolkningens institutioner er, og hvor folk derfor i stigende omfang bosætter sig. Udviklingstendenserne er samlet i "Landesentwicklungsplan", og der kan vi altså også se, om der er udsigt til at få offentlig transport til forskellige områder.

*Hvis vi ikke lukker skoler, hvordan skal vi så prioritere, hvor pengene skal spares?*

Vi er i gang med at udarbejde et katalog over de mulige besparelser, vi kan få øje på her og nu.

Dette fremlægges i forbindelse med arbejdet med budget for 2019 og fremefter. Den økonomiske situation tilsiger dog, at vi skal spare stort set alle steder, vi kan få øje på – der vil altså ikke være så meget at skulle prioritere.

## Økonomiske kompetencer og centralforvaltningen

*Hvor mange uddannede økonomer er ansat af Skoleforeningen og hvilket hierarkitrin?*

Som lovet på Fællesrådsmødet i november har vi indhentet en udtalelse fra vores statsautoriserede revisor. Den fremgår af bilaget "Melding fra BDO".

Vi har i besvarelsen af spørgsmålet opfattet "økonom" som en person med såvel uddannelse som relevant efteruddannelse inden for økonomi. Vi vil dog gerne understrege, at i vores særlige sammenhæng med en så høj grad af offentlig finansiering og med en politisk styret forening betyder tidligere erfaring mindst rigtigt meget.

Vi har først og fremmest en økonomichef med uddannelse og efteruddannelse i økonomi med direkte reference til direktøren. Lederen af Lønkontoret er ligeledes uddannet i økonomi og med erfaring fra en politisk styret virksomhed, og dertil kommer flere af de ansatte i såvel Økonomiafdelingen (inkl. Indkøbskontoret) som øvrige afdelinger i centralforvaltningen, fx har også Skole- og gymnasiekontoret to økonomer. Lederen af Teknisk Afdeling har stor indsigt i økonomi for hele anlægs- og driftsområdet – og samarbejder med GMSH (Gebäudemanagement Schleswig-Holstein) for at sikre effektivitet og sparsommelighed. Alle i direktionen har haft økonomiansvar før ansættelsen i centralforvaltningen.

*Hvordan ser direktionens budget ud med hensyn til indhentet juridisk og fagkompetent bistand m.v.?*

Som medlem af "Arbeitgeberverband" kan vi trække på juridisk bistand i ønsket omfang – og vi gør det mindst ugentligt. Dertil kommer samarbejdet med BDO og HPO – det vil sige henholdsvis vores danske, statsautoriserede revisorer og vores tyske.

Samarbejdet med "Arbeitgeberverband" indeholder desuden omfattende kursusvirksomhed, der holder personalet up-to-date med gældende krav og standarder. Denne kursusvirksomhed er indeholdt i det kontingent, som vi betaler.

Vores udgifter beløber sig til 65.000 € årligt for "Arbeitgeberverband" og ligeledes 65.000 € årligt for revisorerne. Dertil kommer udgifter til juridisk bistand i andre sager eller til driftsrådet på yderligere 66.000 € samt 28.000 € specifikt for byggeområdet (tallene er fra regnskabet 2017).

*Lønudviklingen til teknisk-administrativt personale er steget mere end de samlede indtægter? Hvordan hænger det sammen?*

*Hvordan er den nominelle stigning i det teknisk-administrative personale?*

Indtægterne er i perioden 2015 til 2018 steget med godt 10 %.

Udgifterne til teknisk-administrativt personale er i samme tidsrum steget med knapt 11 % – eller ca. 930.000 €. Gruppen indeholder centralforvaltningen, skolesekretærer, pedeller og rengøring. Heraf forklarer (overenskomstmæssige) lønstigninger og nødvendige rettelser i indplaceringer inden for TVöD en stigning på helt op mod 600.000 €. De resterende ca. 330.000 € kan forklares med den nominelle forøgelse på ca. 10 årsværk.

Forøgelsen fordeler sig på således:

|                            |      |                  |       |
|----------------------------|------|------------------|-------|
| Skole- og gymnasiekontoret | +1   | Teknisk Afdeling | +1,25 |
| Personalekontoret          | +2,8 | IT-kontoret      | +3,25 |
| Kommunikation              | +0,8 | Rejsekontoret    | +1    |

Økonomiafdelingen er i perioden gået ca. 0,25 årsværk ned – bl.a. på grund af en ubesat vikarstilling.

Da vi ikke genopslår stillingen inden for kommunikation, forsvinder 0,8 årsværk igen.

I samme periode er Skoleforeningens samlede medarbejderstab steget med over 100 medarbejdere, heraf mange pædagoger og pædagogmedhjælpere, på grund af væksten i antal

børn i dagtilbud. Dagtilbud er vokset med ca. 340 børn eller godt 15 %. Faktisk er væksten højere, da vuggestuebørn i flere sammenhænge tæller dobbelt (se afsnittet om dagtilbud).

Administrationen af de ekstra børn har betydet omrokeringer, fx at Skole- og Gymnasiekontoret har overtaget fritidsområdet. Personalekontoret håndterer de mange vikaransættelser (et tal som er vokset fra lige under 3000 om året i 2015 til over 4000 i 2018) og har også fået den store nye opgave med arbejdsmiljøområdet. It-udviklingen har – som det fremgår – betydet forøget personalebehov på IT-Kontoret, og denne udvikling må forventes at fortsætte.

I løbet af 2018 har vi måttet købe os til en hel del ydelser udefra på it-området. Så meget at det langt overgår udgiften ved at ansætte en ekstra medarbejder med kompetence i programmering (hvor vi p.t. kun har én ansat). Datasikkerhed har også fået et anderledes fokus og har medført en række ekstraopgaver. Frem for at købe os til en dyr ekstern løsning satser vi på at ansætte en medarbejder med dette område som hovedarbejdsområde. I forhold til nu vil det både sikre en bedre løsning af opgaven og reducere den eksterne "Datenschutzbeauftragters" opgavemængde – og det vil således også give en vis reduktion i udgifterne til denne opgave.

Vi er for tiden i den situation, at det er billigere at ansætte end at købe eksternt på en række specialtområder. Vi ser det tydeligt hos IT – og nu prøver vi at handle på det - men vi ser det også i teknisk afdeling. Faktisk har vi som driftsherrer på så mange bygninger og som bygherrer på en række projekter en række forpligtelser – ifølge Landesrechnungshof – som vi kun kan leve op til, hvis vi har tilstrækkeligt personale ansat. Dette prøver vi også med forskellige stillingsopslag at imødekomme, men for tiden er byggebranchen så overbelastet, at vi har svært ved at få personale til de lønninger, vi efter offentlige normer kan tilbyde.

*Hvis der lukkes det anbefalede antal skoler, hvor meget kan der så spares i centraladministrationen?*

Besparselsen i centraladministrationen vil være minimal, da såvel børnene som medarbejderne bliver i systemet, blot på andre institutioner. Der vil naturligvis være fire enheder mindre at administrere, men den største besparelse er på driften ude på de fire enheder, herunder bortfald af aflønning af en institutionsleder, der også har administrativt arbejde. Det, som falder væk, er nogle månedlige, mindre bogføringsarbejder i forhold til institutionens blokregnskab, og så nogle it- og pedelopgaver, som løses centralt. Men vi har svært ved at vurdere, om det er meget mere end ca. 10 timer månedligt i centralforvaltningen. Som nævnt ligger de store besparelser ude omkring institutionen – som det også blev præsenteret i strukturudviklingskataloget.

## Indtægter

Vi vil gerne starte med at slå fast, at det efter vores opfattelse strider mod hele Skoleforeningens opdrag og grundlæggende selvopfattelse at tænke i brugerbetaling – ud over det niveau af brugerbetaling, som kendes i flertalsbefolkningens offentlige institutioner. Denne opfattelse er hidtil blevet delt og understøttet af SSW. Vi er af forskellige grunde juridisk set en privat forening, men ser os på alle måder som "det offentlige system for det danske mindretal". De friheder, som vi har som private, ønsker vi kun at udnytte til at gøre vores system så dansk som muligt – ikke til at lægge et højere brugerbetalingsniveau ind end ved sammenlignelige, altså offentlige, tyske institutioner.

*Er det blevet undersøgt, om medlemskontingent er en mulighed? Hvilke muligheder ligger der i § 10 Abs. 1 Nr. 9 og/eller 10b EStG? Hvilken effekt ville dette have?*

I første omgang kan vi sige, at det er muligt med et kontingent – men det vil altså svare til at indføre skolepenge. Vores 100 %-tilskud fra Slesvig-Holsten bygger på en ligestilling med offentlige

tyske skoler – som ikke opkræver skolepenge. Vi frygter, at et sådant tiltag ville pille ved forudsætningerne for 100 %-tilskuddet, men vi kan ikke afvise, at det kan indføres, så længe det holder sig på et "bagatelniveau".

*Hvad er indtægter fra decentrale institutioner på 700.000 €? Kan de øges, eller falder de væk?*

Her er der tale om de donationer ("Spenden"), som fonde, firmaer eller private giver til enkelte institutioner inden for Skoleforeningen. Disse penge forvaltes p.t. decentralt og er sikkert med til at nogle skoler trods alt har råd til visse anskaffelser. Fondsbevillingerne er som regel søgt lokalt og øremærket til særlige formål – det gælder også nogle af de lokale firmadonationer. Det kunne dog overvejes, om noget skulle centraliseres, altså af den del som ikke er givet til et særligt formål – men vi er meget i tvivl om, hvordan det vil påvirke lysten til at donere, hvis man føler, at man afleverer til "den store kasse". Uanset hvad vil det i sidste ende ikke give flere penge til skolerne.

*Bliver danske eller tyske tilskud reduceret, hvis Skoleforeningen lukker institutioner?*

Nej, ikke når vi taler om skoler – fordi vi fortsat løser den samlede opgave, og antallet af institutioner indgår ikke i beregningsgrundlaget fra Slesvig-Holsten, det handler kun om elevtal, så tab af elever vil betyde mindre tilskud. De tyske tilskud favoriserer således i meget høj grad større institutioner. Vi har dog nogle aktiviteter, som er tilknyttet særlige institutioner – se nedenfor.

*Bliver alle offentlige tilskudsmuligheder fra kommuner, kredse, delstaten eller EU-midler søgt?*

Vi forsøger, alt hvad vi kan, men det er dog vigtigt her at fastslå, at de fleste tilskud, som har været nævnt i debatten, er tilskud øremærket til anlæg eller vedligehold – der gives generelt ikke tilskud til drift – og netop i driften ligger udfordringen.

*Kan der peges på andre muligheder for at øge indtægterne?*

I lighed med vores regulering af dagtilbudstakster, så de matcher "naboens takst", er vi ved at kigge på brugerbetalingen til HFO og SFO. Et forsigtigt skøn siger, at vi på dette område i løbet af nogle år måske kunne øge indtægterne med op til 200.000 € årligt. Disse reguleringer er svære at indvende noget imod, hvis de ligestiller med naboen – men de vil tælle med i det samlede billede, hvis man samtidigt tænker i kontingent og øgede materialepenge.

Befordring er en af vores store udfordringer. Om det reelt er muligt at øge indtægterne ved tilskud fra kredsene, er usikkert, da de hidtil har henvist til det tilskud, vi får fra Slesvig-Holsten. Vi samarbejder med SSW, også på dette område, og forsøger hele tiden at forbedre situationen. Brugerbetalingen til befordring kan muligvis øges, men vi har her et område, hvor det for nogle i forvejen er en større udgift at benytte det danske system end det tyske. Vi vil dog prøve at kigge på, om dette område også skal reguleres. Forældrebetalingen til befordring ligger i dag på omkring 300.000 €.

## Overenskomster

*Hvad var grundlaget for overenskomstforhandlingerne med lærerne? Var det, at man kan undgå skolelukninger, hvis lærerne underviser flere timer?*

Grundlaget var – og er – at vi på nøgletal som løn og brug af arbejdstid vil være sammenlignelige med Danmark, hvor vi i sagens natur gerne vil rekruttere vore lærere, men også fordi vi føler os forpligtet til at være det, når vi modtager danske skattekrone til finansiering af merforbruget i vores system, altså det som ikke kan klares med tyske tilskud og forældrebetaling. På lønsiden er forskellen ikke stor – kun for pædagoger, men her er der tale om en anden uddannelsesgrad end de tyske *ErzieherInnen*. Påstande på sociale medier om meget høje lønniveauer er grebet ud af luften og ikke på nogen måde rimelige. Vi har dog endnu nogle forskelle på arbejdstidsdelen for

lærere og gymnasielærere, og det er denne sammenlignelighed, revisionen har peget på, og som vi gerne vil tilbage til.

Sammenblandingen af overenskomst og skolelukninger må siges at være lidt misvisende. Uanset hvor meget en lærer underviser, vil der stadig være de pædagogisk begrundede sparepotentialer, som er omtalt i kataloget – så overenskomsten kan efter vores opfattelse ikke i sig selv bruges til at sige noget om nødvendigheden af eller fornuften i eventuelle skolelukninger. På fællesrådsmødet den 25.10.2018 blev spørgsmålet rejst, om en ligestilling med danske overenskomster ville kunne "redde" Skoleforeningens økonomi. Der var direktørens svar, at en sådan ligestilling kunne give de ønskede 10 % mindre, eller i beløb over 4 mio. € mindre i årlig lønudgift til de to skoleområder (efter revisionens beregning var potentialet helt op mod 8 mio. €).

*Kan der indsættes en mediator, således at der kan aftales en ny overenskomst med lærerne på lige fod med vilkårene i Danmark?*

Vi arbejder på sagen – p.t. konkret i forhold til gymnasielærerne med en mediator og fremadrettet vil vi også forsøge at forhandle en ny overenskomst med lærerne. I de sidste overenskomstforhandlinger med lærerne lykkedes det at komme frem til et resultat uden en mediator. MEN under alle omstændigheder er der tale om overenskomster under tysk arbejdsret, og de skal nu en gang komme frivilligt igennem. Vi håber naturligvis på at nå resultater i samarbejde med de fagforeninger, der repræsenterer de to lærerområder. Det er uvist, om vores bevillingsgivere vil øge presset via tilskuddene.

Og vi vil gerne endnu engang slå fast:

- Vi er fuldt tilfredse med lærernes arbejde under de aftalte vilkår.
- Vi anser ligestillingen med danske lønvilkår som en ufravigelig forudsætning.
- Vi anser ligestillingen med dansk arbejdstid (p.t. 37 timer om ugen) som en ufravigelig forudsætning.
- Vi anser en tilpasning til danske nøgletal for arbejdstidens anvendelse som en pligt for vores skattefinansierede forening og som et indirekte krav fra de bevilligende myndigheder. På øvrige områder har vi eksplicite krav til, hvilken overenskomst der skal anvendes.
- Vi mener stadig, at der under disse betingelser er plads til særlige sydslesvigske hensyn, fx til at diskutere om fuld tilstedeværelse giver mening i vores kontekst.

## Dagtilbud

Igenem en del år har der været et stort ønske i det danske mindretal om at opbygge kapacitet til at tage imod børnene allerede fra ét-års-alderen. Et ønske, som også har været nævnt i fællesrådet, og som vi arbejder vi på at efterkomme – vi oplever nemlig også, at ønsket om vuggestuepladser er større end nogensinde.

Med etablering af vuggestuepladser var der samtidig en forventning om, at børnenes tidligere start i en dansk institution ville betyde en positiv forskel for deres tilegnelse af det danske sprog, og vores foreløbige erfaringer bekræfter denne forventning.

Set ud fra et sprogtilegnessynspunkt er en tidlig institutionsstart således en fordel for det enkelte barn – da netop det danske sprog er så centralt for barnets udbytte af dagtilbud og skolegang inden for vores mindretal.

*Er det virkelig en god idé at udvide dagtilbudsområdet, hvis der måske om nogle år opstår overkapaciteter på "markedet"? Kan bygningerne i så fald benyttes til andre formål?*

Vi udvider på vuggestueområdet, fordi der i dag er et stigende ønske om at få børnene to år tidligere i daginstitution. Det er de samme børn – men de kommer to år tidligere.

Vi vil gerne fastholde synspunktet, at forøgelsen af kapaciteten er helt afgørende for opretholdelsen af mindretallet. På nuværende tidspunkt har vi kun plads til en halv årgang med vuggestuepladser. Vi må imødesee, at manglende kapacitet, og dermed afslag til nogle af de mange på vores ventelister, vil medføre en formindskelse af mindretallet i forhold til det, vi i de sidste mange år har kaldt en almindelig sydslesvigårgang.

Det er dyrt at drive dagtilbud og skole for årgange på 500 børn – men det vil være relativt dyrere, hvis en årgang er mindre.

*Isoleret set genererer dagtilbudsområdet ifølge de udleverede tal (som i øvrigt afviger fra budget og regnskabstal) et underskud på over 7 mio. €. Hvorfor tror styrelsen, at dette er en god forretning?*

Underskuddet – som dækkes af tilskud fra Danmark – er på næsten 11 mio. € (med 2016 og til dels 2017 som afvigende år) og ikke godt 7 mio. €, som her angivet. Vi har ovenfor anført, hvorfor vi ser os forpligtet til at udvide kapaciteten – og må afvise at tale om det som en forretning.

*Udgifterne pr. barn er på dagtilbudsområdet steget med over 1.000 € årligt i løbet af 4 år. Hvad skyldes dette, og hvordan kan omkostningerne reduceres?*

*Hvorfor er lønudgifterne på dagtilbudsområdet steget mere end dobbelt så meget som antallet af børn i dagtilbud i de sidste 3 år?*

*Hvorfor er der en ubalance i stigningen af pædagoger og medhjælpere i forhold til stigningen af børn i dagsinstitution? Fortsætter denne udvikling også i de kommende år?*

Udviklingen i antal børn hænger primært sammen med en løbende udvidelse på vuggestueområdet. I 2015-2018 er antallet af børn steget med ca. 340. I forbindelse med nyetablering af institutioner er vi nødt til at ansætte personalet før børnene kan komme. Dette i sig selv giver en forskydning. Hertil kommer, at personalenormeringen er dobbelt så høj på vuggestueområdet som på børnehaveområdet. For hver gruppe skal der være en uddannet pædagog og en pædagogmedhjælper – en vuggestuegruppe er på 10 børn, mens en børnehavegruppe er på 20 børn. Dette afspejler sig således i både personaleomkostninger, tilskud og forældrebetaling.

Endelig er åbningstiden i dag længere. Langt de fleste steder har vi forlænget åbningstid, og vi har i dag næsten 1000 børn i forlænget åbningstid – mod godt 500 for blot fire år siden. Dette giver ikke flere børn, men kun flere pasningstimer. Den forlængede åbningstid har dog også udløst højere tilskud og højere forældrebetaling.

Heri ligger altså baggrunden for, at omkostningerne er steget med mere end 1.000 € årligt pr. barn. Vi kan dog ikke rekonstruere denne udregning, da vi nærmere får det til 2.300 € pr. barn, når man tager de ca. 5,8 mio. €, som udgifterne er steget mellem 2015 og 2018, og fordeler på 2500 børn. Dette skal sammenholdes med, at indtægterne i samme periode er steget med næsten 6 mio. € svarende til næsten 2.400 € pr. barn. Så når man sammenholder udgifter og indtægter vil det dermed sige, at der på dagtilbudsområdet trods stigende omkostninger har været en indtægt på 100 € pr. barn pr. år. Den bedste mulighed for reduktion af omkostninger på dagtilbudsområdet ligger i større enheder – netop derfor søges øget kapacitet opbygget på eksisterende lokationer og ikke gennem oprettelsen af nye små enheder.

*Er det blevet undersøgt, om en uddannelse af dagplejemødre kunne imødekomme behovet for pasning af 0-3-årige? Hvilken effekt ville dette have på økonomien?*

Som vedtægtsbestemt udgangspunkt er dagtilbudsområdet forpligtet til at drive dansk pædagogisk virksomhed, hvilket i praksis kræver uddannede pædagoger. For hver

gruppetannelse, hvad enten det er en vuggestuegruppe, en aldersintegreret gruppe eller en gruppe for børn i alderen 3-6 år, skal der fx udarbejdes forpligtende læreplaner med mål for hvert enkelt barns sproglige, motoriske og sociale udvikling, hvilket kræver pædagogisk uddannelse og indsigt. Udarbejdelse af sådanne læreplaner varetages ikke af dagplejemødre, der således ikke ville opfylde Skoleforeningens formålsparagraf om at "at bedrive dansk pædagogisk virksomhed". Dagplejemødre arbejder enten selvstændigt eller offentligt og er underlagt "Jugendamt". Det er således byen henholdsvis de enkelte kommuner, der har ansvaret for mødrene/fædrene. I tilfælde af, at Skoleforeningen ville overveje en dagplejemodel, skulle foreningen selv sørge for passende lokaler, sørge for overholdelse af alle sikkerhedskrav, sikre uddannelse og fortløbende videreuddannelse, vikardækning, ferieafvikling (forlænget åbningstid?) og meget mere – vi ville på den måde skulle etablere en helt ny pasningsgren, som ikke ville medføre de samme tilskud, som vores børnehaver eller vuggestuer får, samtidig med at ydelsen, som allerede nævnt, ikke ville leve op til foreningens formål.

Dagplejemodellen er derfor generelt ikke egnet til at blive drevet af en "freien Träger", og ville rent økonomisk altså heller ikke give mening.

Vi er således nødt til at skelne mellem private dagplejemødre uden for vores system og institutionspladser inden for vores system. Det er så op til forældrene selv at prioritere, om de ønsker en privat eller en institutionel løsning. Efterspørgslen tyder på, at ønsket om en institutionsplads står øverst hos de fleste.

*Hvad vil en faldende konjunktur betyde for dagtilbudsområdet? Er der blevet regnet på et stressscenarie, fx hvis indtægterne falder med 10 %?*

På nuværende tidspunkt har vi så lange ventelister, at sådanne stressscenarier ikke er relevante. Og her vil vi også betone, at den foreslåede udvikling af kapaciteten vil forløbe over adskillige år. Der vil således løbende blive foretaget vurderinger af, om udvidelser stadig synes nødvendige.

## Skoler

*Hvilke indtægter har de enkelte skoler og institutioner?*

*Hvorfor oplyses der ikke økonomiske nøgletal for alle Skoleforeningens institutioner?*

De decentrale indtægter er beskrevet under spørgsmålet om dette i afsnittet "Indtægter". Disse indtægter, samt materialepengene, forvalter institutionerne selv.

Alle andre indtægter går til Skoleforeningen centralt.

Økonomiske nøgletal for alle Skoleforeningens institutioner sendes ud i et særligt økonomibilag.

*Hvordan udvikler elevtallet sig, nu da Skoleforeningen i den grad investerer i dagtilbudsområdet?*

Vi kan ikke sige, at investeringen i dagtilbud betyder noget for elevtallet i skolen – for årgangskapaciteten for 3-6-årige er den samme. De udsving, vi ser, skyldes ikke, at vi begynder at tage vuggestuebørn ind, men er udsving af mere demografiske årsager. Også i Skoleforeningens forhistorie er der mange eksempler på udsving mellem årgange. Tallet 500-600 er således et erfaringsbaseret udtryk for et interval, som årgangen plejer at ligge inden for.

*Har vi brug for konsulenter/kan der spares på området?*

Konsulenterne varetager til dels opgaver, man normalt ville løse i et undervisningsministerium. Men her er vi udfordret, for Slesvig-Holsten kan ikke levere opgaver på dansk (og vi ville heller ikke have dem, for vi har egne, mere danske læreplaner), og Danmark kan ikke levere på de dele, hvor vi vil og skal leve op til krav fra Slesvig-Holsten. Konsulenterne hjælper os på uundværlig vis til at opfylde og binde danske og slesvig-holstenske krav sammen, så vi netop kan have vores særlige mindretalstilpassede institutionsvæsen.



Vores pædagogiske konsulenter er endvidere med til at sikre den faglige og pædagogiske udvikling decentralt. Uden resursen ville vi således ikke kunne udvikle koncepter og fastholde indsatser – herunder udvikling af læreplaner og årlige eksamensopgaver – samt give den fornødne faglige vejledning/coaching og planlægning og gennemførelse af efter- og videreuddannelse til vores pædagogiske medarbejdere. De pædagogiske konsulenter følger udviklingen inden for fagene i Danmark og i Slesvig-Holsten og er ligeledes vigtige sparringspartnere for direktionen i forhold til fagene og den pædagogiske udvikling. Dette gælder også ved klagesager, hvor forældre klager over standpunktsbedømmelser eller eksamen.

*Isoleret set er der ifølge udleveret materiale overskud på skoleområdet. Hvorfor skal der så spares skoler væk?*

Der er ikke overskud på skoleområdet.

I henhold til resultatopgørelsen for 2017 udgjorde udgifterne til 1.-10.kl. 62.856.616 €.

Vi modtog et tilskud fra Slesvig-Holsten på 33.376.307 € til 1.-10. kl. Forskellige forældrebetaling udgjorde 352.878 €. Resten må betegnes som "underskud" – altså det som dækkes af Danmark – og det udgjorde 29.127.432 € eller mere end 46 % af udgifterne til vore grund- og fællesskoler. Udgifterne til de to gymnasier udgjorde 11.374.394 €. Tilskuddet fra Slesvig-Holsten var på 4.291.943 € og forældrebetaling på 117.542 €. "Underskuddet" – den danske andel – udgjorde således 6.946.909 € eller godt 61 % af udgifterne til vores gymnasier.

I ovenstående er visse udgifter til centralforvaltning (inkl. pedeller og rengøring), CfU og PPR ikke regnet med. Disse gør jo kun "underskuddet" større.

Tilskuddet fra Slesvig-Holsten pr. skolebarn 1.-13. kl. udgør i afrundede tal 6.300 € om året. Vores gennemsnitsudgifter med både afskrivning, pension og befordring udgør ca. 12.800 € pr. elev. Danmark dækker altså samlet set over 50 % af vores udgifter til skoler – til sammenligning dækker Danmark i dag knapt 30 % af udgifterne til vores dagtilbud.

## Enkelte institutioner

*Hvordan er økonomien for Jaruplund Højskole? Skal Skoleforeningen have en egen højskole? Den i det modtagne materiale opstillede økonomi for Jaruplund Højskole stemmer ikke overens med tallene i det reviderede budget 2018. Ifølge revideret budget 2018 fremkommer et underskud på over 600.000 €. Hvordan er der råd til det?*

I læsevejledningen til prognosen har vi vist følgende overslag:

|              |            |          |
|--------------|------------|----------|
| Indtægter    | Tilskud    | -500.000 |
|              | Brugerbet. | -750.000 |
| Udgifter     | Løn        | 750.000  |
|              | Drift      | 500.000  |
| <b>I alt</b> |            | <b>0</b> |

Skoleforeningen får fra dansk side en del af tilskuddet øremærket til voksenundervisning, herunder driften af Jaruplund Højskole. Vi får således nogle penge, som det forventes, at vi bruger til dette formål. Skulle vi ikke bruge pengene, kan der kræves tilbagebetaling. Skulle vi lukke højskolen (sikkert ikke politisk muligt, se bare på Christianslyst) ville vi miste tilskuddet, og der ville ikke være nogen gevinst. Det er vores mål, at Jaruplund Højskole med egne indtægter og støtten fra Danmark skal hvile i sig selv med en økonomi i balance.

Gennem årene har udgiften svinget noget, men de seneste år har vist stadig større indtægter som følge af en positiv udvikling i aktiviteten. Det har dog ikke været muligt af gennemføre lange

kurser – som isoleret set giver en bedre økonomi for højskolen, men som for Skoleforeningen som helhed blot betyder en forskydning mellem to udgiftsposter.

*Hvor stort er underskuddet for Ladelund Ungdomsskole? Er der råd til det?*

Ladelund koster os p.t. rigtigt mange penge. Næsten 1,4 mio. € – hvor en skole af den størrelse normalt ville koste ca. 600.000 € – men det er så uden internat og uden at tage højde for, at næsten hver fjerde elev på Ladelund er en såkaldt integreret elev. Dermed løser Ladelund Ungdomsskole en opgave i forhold til en række udsatte elever og nogle elever med særlige behov, som vi p.t. ikke kan løse andre steder. Ikke desto mindre bliver vi nødt til at tage hele Ladelunds funktion op til revision – det fremgår også af kataloget.

## Andre aktiviteter

*Kan der spares på voksenundervisning? Kan deltagerbetalingen evt. øges?*

Det er muligt, at deltagerbetalingen kan øges – men voksenundervisning er et af de områder, der gives formålsbestemte tilskud til i henhold til resultataftalen. Logikken følger altså den for Jaruplund Højskole – at hvis vi ikke bruger de aftalte penge til dette formål, kan Danmark kræve tilbagebetaling.

*Skal der ydes tilskud til efterskoleophold på 298.000 euro årligt?*

Tilskuddet til efterskoleophold er også en ramme, som er aftalt med Danmark. Vi får altså i princippet pengene for, at vi skal give dem videre og støtte efterskoleophold. Også dette område er der politisk bevågenhed på, og der følges meget med i, om vi "sørger for", at et fornuftigt antal elever kommer på dansk efterskole.

## Forslag

- *Helt anden direktionssammensætning: direktør, driftschef og økonomichef*  
Skoleforeningen er en forening, der altovervejende finansieres med offentlige midler, og som skal opfylde et stort pædagogisk opdrag i forhold til mindretallet. Foreningen har således indgået en resultataftale med Sydslesvigudvalget med en lang række resultatmål for dagtilbuds- og skoleområdet. Derfor har foreningen en af styrelsen ansat direktion fra de to overordnede områder, dagtilbud og skole, mens drift og økonomi så ligger som stabsfunktioner for direktionen. Den foreslåede direktionssammensætning er primært at finde i private virksomheder, som skal tjene penge, men som ikke har et "samfundsopdrag" eller en politisk styring. Takket være det eksterne tilsyn (revisorer) og tilsyn fra Styrelsen for Undervisning og kvalitet er Skoleforeningen sikret en løbende kontrol med økonomien og hele økonomifunktionen i Skoleforeningen.
- *Kigge på ledelsesstruktur (gymnasier og generelt)*  
Det gør vi løbende, men vi bliver nødt til at fastholde, at der ikke ligger muligheder for hurtige besparelser på dette område. Mulighederne viser sig kun, når en leder forlader os – for at gå på pension eller for at skifte job – for ellers er omkostningerne ved afskedigelser så høje, at det ikke giver økonomisk mening at gennemtvinge sådanne ændringer. Dertil kommer betydningen af en leder på stedet. Vi er ikke sikre på, at en "afdelingsleder" på alle de små skoler ville blive taget med på samme måde som de nuværende ledere. Vi vil dog meget gerne kigge på muligheder for nærmere samarbejde i netværk i vores fællesskoledistrikter – måske ligger der her også muligheder for yderligere administrativ effektivisering.

- *Ekstern undersøgelse*  
Der arbejdes på at indhente tilbud, men først skal vi være enige om, hvilken opgave vi vil have løst. Det kommer Fællesrådet til at tage stilling til allerede i februar.
- *Indførelse af kontingent (gentagelse fra spørgsmålene)*  
I første omgang kan vi sige, at det er muligt – men det vil altså svare til at indføre skolepenge. Vores 100 %-tilskud fra Slesvig-Holsten bygger på en ligestilling med offentlige tyske skoler – som ikke opkræver skolepenge. Vi frygter, at et sådant tiltag vil pille ved forudsætningerne for 100 %-tilskuddet.
- *Forhøjelse af materialepenge – måske kun for fællesskolerne*  
Skolerne opkræver materialepenge til gengæld for udlevering af hæfter m.m. til eleverne. Tanken har været, at alle skulle stilles ens – ingen konkurrence om de flotteste og dyreste materialer.  
Pengene kan ifølge vores oplysninger kun opkræves, såfremt modydelsen kan dokumenteres. Der ligger altså ikke her en mulighed for at øge indtægtsgrundlaget. Der ville muligvis ligge en gevinst i IKKE at opkræve materialepenge og så selvfølgelig heller ikke udlevere noget. Maksimum ville være en besparelse på ca. 150.000 € – men det ville være under antagelsen af, at det vi i dag udleverer, koster os så meget mere, end det vi får ind.
- *Hvis skoler skal lukkes, vil fællesrådet gerne inddrages i udvælgelsen af, hvilke skoler der skal lukkes.*  
Strukturudviklingskataloget giver netop disse muligheder – dog har styrelsen tilladt sig nogle anbefalinger. Men anbefalinger forhindrer ikke fællesrådet i at foreslå andre og bede om nærmere vurderinger af sådanne lukninger.
- *Kan man gennem samarbejde på tværs af skoler sikre flere faguddannede lærere også til de små skoler?*  
Vi gør det enkelte steder allerede. Det betyder dog en række planlægningsmæssige udfordringer, herunder at lærere så skal være på flere ansættelsessteder, hvilket ofte betyder transporttider for lærerne (som også er arbejdstid).
- *Sammenlægning af administrationer*  
Skoleforeningens centrale struktur høster allerede en masse gevinster, fordi hver enkelt skole ikke skal administrere løn, økonomi m.m. Men det er muligt, at der kunne hentes nogle gevinster i skolesekretærstrukturen. Allerede inden udsendelsen af strukturudviklingskataloget var det planlagt at se nærmere på, om vi kan nedbringe omkostninger til teknisk-administrativt personale over de kommende år, så det vil vi bestemt se nærmere på. Også for disse grupper skal man dog holde vores overordnede personalepolitik for øje. Vi mener, at afskedigelser så vidt muligt bør undgås, da det hverken er menneskeligt forsvarligt eller økonomisk rentabelt.
- *Stordrift i Sydslesvig*  
Vi søger i alle henseender at udvide samarbejdet. Således har Skoleforeningen blandt andet været initiativtager til fælles udlicitering, når det gjaldt forsikringer og energiforsyning. Et udvalg under Samrådet arbejder også med at finde nye muligheder. En begrænsning ligger dog i at sælge ydelser til de andre foreninger, da sådanne ydelser pålægges moms.  
En forestilling om en stor forening kunne nok bringe visse effektiviseringer – men når man kigger på de andre foreninger, der får fra Sydslesvigudvalgets pulje, og deres volumen, er

potentialet økonomisk set ret begrænset. Men selvfølgelig skal også disse muligheder for effektivisering undersøges nærmere.

▪ *Andre indtægter fra fx it eller solvarmeanlæg*

Kigger vi løbende på. I alle vore anlægsprojekter indgår energidimensionen, og vi forsøger at optimere driften. Der ville nok skulle store investeringer til, hvis vi skulle kunne opnå en egentlig indtjening på energi – og et sådant område ville ligge uden for vores almennyttige formål. På it-området har vi så meget at se til med udviklingen inden for egne rækker, at der p.t. ikke er kapacitet til at tænke i at sælge ydelser. Muligheder for samarbejde med andre undersøges dog løbende.

▪ *Vi skal bede om hjælp hos de andre foreninger – for vi er helt inde og skære i kerneydelsen.*

Vi er enige i logikken, men tvivler på, om der er realiteter i dette. De andre foreninger vil gerne deltage i beslutningsprocessen. De vil gerne komme med gode råd. Når det kommer til konkret støtte, er det i bedste fald SSW, der kan hjælpe med at få lidt flere tilskud, men heller ikke disse hjælper substantielt.

▪ *Bede om højere tilskud*

Det gør vi jo faktisk. Dette års ansøgning havde udgangspunkt i oplevede udgiftsstigninger i forhold til primært løn. Men om det er realistisk at få det fremover, er mere tvivlsomt. Stort set alle statslige områder i Danmark beskæres hvert år med ca. 2 % – og det er vi gået fri for. De seneste meldinger fra kulturministeren pålægger os også forpligtelser i forhold til Christianslyst.

Vores 100 % fra Slesvig-Holsten vil nok blive brugt som argument for, at vi ikke skal have endnu mere. I bedste fald kan vi tage nogle særlige forhold op igen (befordring) – men her ligger vi allerede på det dobbelte af andre "frie" skoler.

▪ *Mere fleksibilitet i skolevalg*

Skoleforeningen har hidtil været afvisende, men har dog blødt noget op de senere år. Problematisk er kombinationen frit skolevalg og områder med mindre skoler. Forældre, der er undervejs til arbejde, vil så måske søge en skole "på vejen", og pludselig vil der ikke være nok elever til en skole i Vimmersbøl eller Skovlund-Valsbøl. Men det er da en mulighed, som skal drøftes.