
→ **BESTYRELSESBAROMETER 2013**

STATUS OG UDVIKLINGSPERSPEKTIVER FOR
BESTYRELSESARBEJDET PÅ
UNGDOMSUDDANNELSESINSTITUTIONERNE

pluss

LEADERSHIP

JEFA

VI FREMMER VIDEN



INDHOLD

- 5 **Forord**
- 6 **Bestyrelsespraksis – et overblik**
 - 6 Fakta
 - 8 Hovedresultater
- 10 **Tema 1: Fokus på drift og strategi**
- 13 **Tema 2: Funktionsvaretagelse**
- 16 **Tema 3: Værdiskabelse**
- 18 **Tema 4: Samspil**
- 21 **Tema 5: Bestyrelseskompetencer**
- 28 **Udviklingsperspektiver**
- 31 **Datagrundlag og metode**

Udgiver: DEA og Pluss Leadership

Redaktion: Søren Tholstrup, Pluss Leadership

Jacob Blegvad, Pluss Leadership

Karina Fredenslund Ramsløv, DEA

Line Gry Knudsen, DEA

Design: Anne-Louise Hansen

Foto: Morten Arleth Skov

Tryk: Print1

ISBN: 978-87-90772-67-3

Dato for udgivelse: September 2013





→ FORORD

Professionelt bestyrelsesarbejde er en væsentlig grundsten i sund drift og udvikling af de danske ungdomsuddannelsesinstitutioner. Men at opbygge og drive en professionel bestyrelse, så institutionernes strategiske mål opnås, er ikke lige til.

Bestyrelserne arbejder tæt på den daglige ledelse, men også i samspil med ministerier og faglige organisationer. De sætter langsigtede mål, men er også tæt på den økonomiske virkelighed på institutionerne. Og det er her, i spændet mellem strategi og drift, at den professionelle bestyrelse skal skabe værdi.

Men hvordan og hvornår skaber bestyrelserne størst værdi? Har bestyrelsesmedlemmerne de fornødne kompetencer, og hvordan sammensættes 'det rette hold'? Hvordan foregår kommunikationen mellem skoler og bestyrelser? Og hvordan arbejdes der med skolernes strategiske indsatsområder nu og fremadrettet?

Det er spørgsmål som disse, der har inspireret tænketanken DEA og konsulentvirksomheden Pluss Leadership til at stille skarpt på bestyrelsesarbejdet anno 2013. Det har vi gjort i samarbejde med bestyrelses- og lederforeningerne for erhvervsskolerne, de almene gymnasier, SOSU-skolerne og VUC-institutionerne samt andre nøgleaktører på uddannelsesområdet. 19 repræsentanter fra disse organisationer har været samlet til debat tre gange i 2013 i DEAs og Pluss' Tænkboxforløb om "Good Governance på ungdomsuddannelsesinstitutionerne".

Sideløbende med debatterne i Tænkboxen er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse,

som har 'målt trykket' på bestyrelserne og hos ledeleserne på en række uddannelsesinstitutioner.

Vi har ønsket at afdække, hvordan bestyrelserne arbejder i dag, og hvad de har af forventninger til fremtiden? Resultatet af analysen og debatten er dette BestyrelsesBarometer 2013, der stiller skarpt på en række vigtige temaer i bestyrelsernes praksis.

BestyrelsesBarometer 2013 er et nyt videngrundlag, der skal fungere som inspiration til bestyrelsesarbejdet på ungdomsuddannelsesinstitutionerne. Målet er at give input til den løbende udvikling i de enkelte bestyrelser og til videndeling og dialog mellem bestyrelserne om godt bestyrelsesarbejde.

Mange institutioner står over for at skulle udpege nye bestyrelser, og vi håber, at BestyrelsesBarometeret kan inspirere i denne proces.

Vi vil gerne sige tak til deltagerne i Tænkboxen for mange gode drøftelser og tak til de 113 formænd og 137 ledere, der har besvaret spørgeskemaet.



Stina Vrang Elias
Adm. direktør, DEA



Jørgen Ulrik Jensen
Adm. direktør, Pluss Leadership



BESTYRELSESPRAKSIS

— ET OVERBLIK

Generelt giver BestyrelsesBarometer 2013 et positivt billede af bestyrelserne, hvor arbejdet udføres professionelt, og hvor der er god kommunikation mellem daglig leder og bestyrelse. Bestyrelsesmedlemmerne er kompetente, engagerede og fokuserede i deres arbejde samt skarpe på morgendagens udfordringer.

Men der er også en række områder, hvor der er potentiale til at gøre bestyrelsesarbejdet bedre.

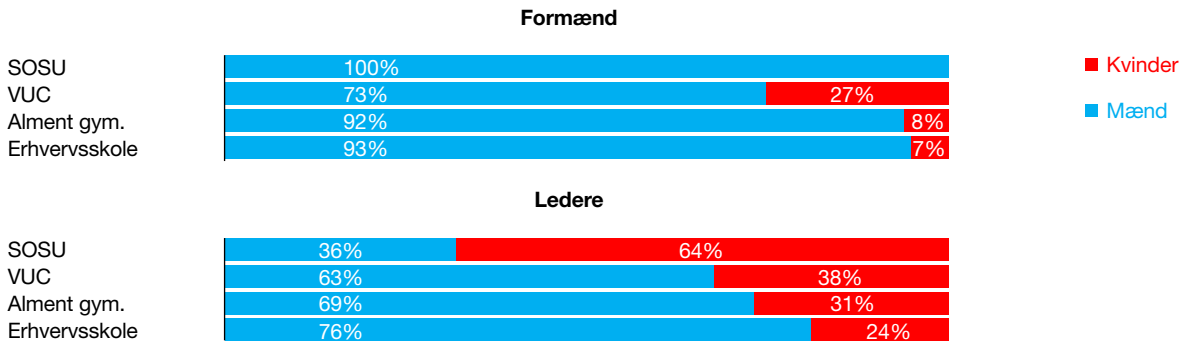
I dette barometer stiller vi skarpt på fem temaer i bestyrelsernes arbejde. Sidst beskriver vi fem udviklingsperspektiver. Først følger dog et kort indblik i en række fakta og hovedresultater fra den gennemførte spørgeskemaundersøgelse¹.

FAKTA

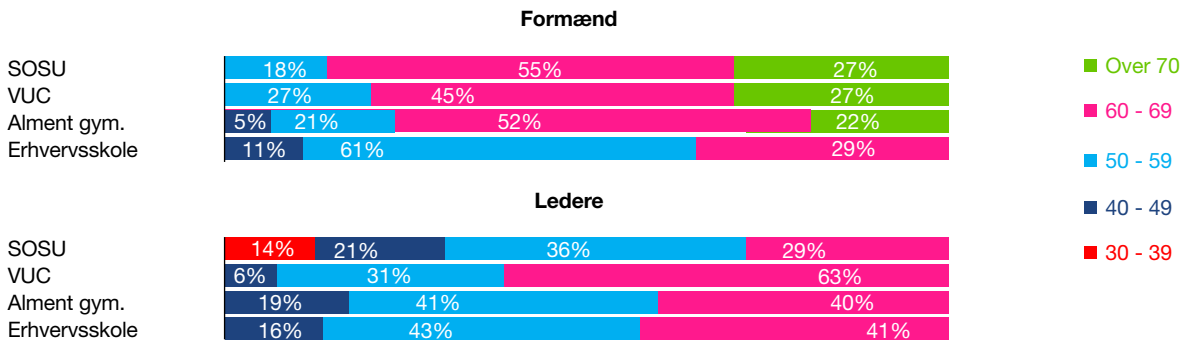
- Bestyrelserne varierer en del i størrelse. Halvdelen af bestyrelserne består af mellem 9 og 11 medlemmer. Den mindste bestyrelse har 3 medlemmer og den største har 20.
- Institutionerne varierer ligeledes meget i størrelse. Både skoler med en omsætning på under 25 mio. kr. og over 500 mio. kr. er repræsenteret i besvarelserne. Over halvdelen af såvel ledere som formænd er tilknyttet institutioner med en omsætning på mellem 50 og 100 mio. kr.
- Mangfoldigheden blandt ledere og bestyrelsesformænd er ikke stor. Den typiske bestyrelsesformand er over 60 år. Kun på VUC-institutionerne er lidt over hver fjerde bestyrelsesformand en kvinde. Blandt lederne findes der flere yngre personer og flere kvinder.
- Der er stor variation i antallet af timer de enkelte formænd bruger på bestyrelsesarbejdet. Går man dybere i datamaterialet ses det, at dem, der bruger mest tid på bestyrelsesarbejdet, typisk er over 70 år.

¹ Datagrundlag og metode gennemgås på s. 31.

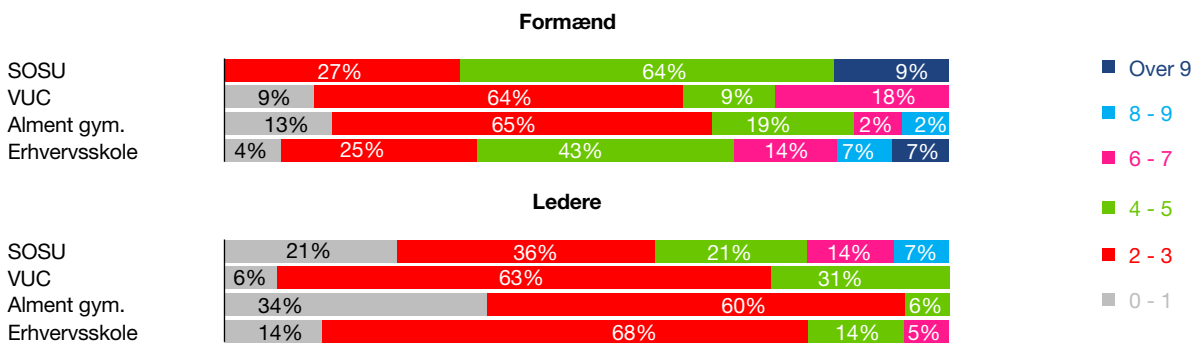
Figur 1: Køn



Figur 2: Alder (år)



Figur 3: Timeforbrug pr. uge



HOVEDRESULTATER

Både debatten i Tænkeboksen og den efterfølgende spørgeskemaundersøgelse var fokuseret på fem vigtige temaer i bestyrelsesarbejdet.

Hovedresultaterne af bestyrelsesformændenes og ledernes besvarelser af spørgeskemaet kan ses nedenfor.

Figur 4: Vigtige temaer i bestyrelsesarbejdet



Tema 1: Fokus på drift og strategi

De centrale strategiske udfordringer, der møder skolerne, vurderes at være: mindre årgange blandt de studerende fremover, bygningsdrift, at tiltrække de rette studerende, der er kvalificerede til at gennemføre et studie, at fastholde drengene på studierne og sidst, institutionens økonomi.

Tema 2: Funktionsvaretagelse

Strategi og strategiværktøjer står højt på dagsordenen i bestyrelserne. Opfyldelse af formelle krav og lovgivning er også i fokus, og derfor anvendes der hyppigt værktøjer, som kan støtte arbejdet på dette område. Bestyrelserne anvender kun i begrænset omfang forskellige kodekser for godt bestyrelsesarbejde, og de evaluerer sjældent deres eget arbejde.

Tema 3: Værdiskabelse

Både formænd og ledere vurderer, at værdiskabelse hovedsageligt sker gennem effektiv beslutningstagning (dvs. at sige ja og nej på de rette tidspunkter). I langt mindre grad vurderer de, at bestyrelserne skaber værdi ved at bidrage til udviklingen af institutionernes kultur.

Tema 4: Samspil

Bestyrelserne på de selvejende ungdomsuddannelsesinstitutioner er præget af et godt samspil internt i bestyrelsen såvel som med den daglige ledelse. Ifølge besvarelserne i spørgeskemaet hersker der åbenhed, tillid og et godt overblik over roller og ansvar. I besvarelserne vurderes OK13 ikke at ændre på samspillet med ledelsen eller være en særlig udfordring, men ses hovedsageligt som en driftsudfordring, der kun nødvendiggør bestyrelsens involvering i de indledende faser. Til gengæld vurderes samspillet med ministeriet i vid udstrækning at være svært.

Tema 5: Bestyrelseskompetencer

Generelt oplever bestyrelsesmedlemmerne, at de nødvendige kompetencer er til stede i bestyrelsen. Der er dog en tendens til, at jo større erfaring den individuelle institutionstype har med selvejet, jo mere reflekteret forholder de sig til egne kompetencer. De kompetencer, der vurderes som mest relevante, er bestyrelseskompetencer, økonomikompetencer, uddannelseskompetencer og ledelseskompetencer.

I det store billede forholder formændene sig aktivt i forhold til udpegningen af nye medlemmer.

→ TEMA 1: FOKUS PÅ DRIFT OG STRATEGI

Professionelt bestyrelsesarbejde på selvejende uddannelsesinstitutioner indbefatter, at bestyrelser løser en bred vifte af opgaver, der knytter sig til *overvågning, udvikling, organisering, beslutninger, kontrol og kontakt*.² Godt halvdelen af bestyrelsesformændene og lederne mener, at den samlede opgavevaretagelse er helt central i bestyrelsernes bidrag til at skabe værdi for uddannelsesinstitutionerne.

Når der alene stilles skarpt på, hvad formændene og lederne i høj grad har fokus på, viser analysen, at "videreudvikling af vision, strategi mv." rangerer højest i tæt følgeskab med "effektiv daglig ledelse og bæredygtig organisationsstruktur" samt "overholdelse af formelle krav og lovgivning mv.". Der er i mindre grad fokus på

"relevante trends i samfundet" og "udvikling af netværk og relationer".

Tabel 1 nedenfor viser hvor mange procent af bestyrelsesformændene, der har svaret, at de "i høj grad" har fokus på de enkelte områder.

Tabel 1: Hvilke temaer fokuserer bestyrelsen på? (formænd)

	Erhvervsskole	Alment gym.	VUC	SOSU
Videreudvikling af vision, strategi m.m.	82 %	81 %	100 %	82 %
Effektiv daglig ledelse og bæredygtig organisationsstruktur	82 %	68 %	82 %	73 %
Overholdelse af formelle krav og lovgivning m.m.	86 %	52 %	64 %	64 %
Relevante trends i samfundet	46 %	41 %	82 %	18 %
Udvikling af netværk og relationer til omgivelser	54 %	25 %	27 %	9 %

Note: Tabellen viser andelen af respondenterne, der har svaret "i høj grad".

² "Kodeks for godt bestyrelsesarbejde i danske erhvervsskoler", Danske Erhvervsskoler og B-SOSU, 2012.

Tabel 2: Hvilke temaer fokuserer bestyrelsen på? (ledere)

	Erhvervsskole	Alment gym.	VUC	SOSU
Videreudvikling af vision, strategi m.m.	62 %	77 %	63 %	64 %
Effektiv daglig ledelse og bæredygtig organisationsstruktur	78 %	53 %	44 %	36 %
Overholdelse af formelle krav og lovgivning m.m.	49 %	36 %	69 %	64 %
Relevante trends i samfundet	46 %	31 %	63 %	36 %
Udvikling af netværk og relationer til omgivelser	43 %	20 %	50 %	7 %

Note : Tabellen viser andelen af respondenterne, der har svaret "i høj grad".

Tabel 2 viser hvor mange procent af institutionslederne, der har svaret, at de "i høj grad" har fokus på de enkelte områder.

Dette viser, at der både blandt formænd og ledere er fokus på drift og strategi i bestyrelsesarbejdet, hvilket er en nødvendig balancegang i professionelt bestyrelsesarbejde. Tidligere analyser på uddannelsesområdet har vist, at der i overvejende grad har været fokus på "kontrol" i bestyrelsesarbejdet, og et større strategisk fokus var nødvendigt.³

Der er altså sket en positiv udvikling i denne sammenhæng. Det understøttes af, at der i vid udstrækning afholdes strategidage og visionsseminarer for bestyrelsen. 82 pct. af formændene fra VUC-institutionerne og SOSU-skolerne fortæller, at de holder årlige strategidage eller seminarer. På erhvervsskolerne og de almene gymnasier er det henholdsvis 71 pct. og 54 pct. af formændene, der fortæller, at de holder årlige strategidage eller seminarer. Strategisk fokus er i sagens natur ikke betinget af, at der afholdes strategidage og seminarer. Strategi skal være en del af den løbende

bestyrelsespraksis, og strategisk fokus i bestyrelsen er kernen i at skabe en god rolle- og ansvarsfordeling mellem daglig ledelse og bestyrelse.

Analysen viser imidlertid også, at der kan være et udviklingspotentiale ved i højere grad at have fokus på "relevante trends i samfundet" og "udvikling af netværk og relationer til omgivelserne". Det skal her bemærkes, at der er forskelle mellem uddannelsesområderne. Eksempelvis er der 82 pct. af formændene fra VUC-institutionerne, der i høj grad har fokus på "relevante trends i samfundet", hvilket er ca. dobbelt så mange som blandt formændene på det almene gymnasium. 54 pct. af formændene på erhvervsskolerne har i høj grad fokus på "udvikling af netværk og relationer til omgivelserne", hvilket er ca. seks gange så mange som blandt formændene på SOSU-skolerne.

Generelt har både bestyrelsesformænd og ledere et godt indblik i institutionernes overordnede mål. 45 pct. har svaret, at det 'slet ikke' er et problem at have overblik over institutionens mål.

³ "Kortlægning og analyse af udviklingspotentialer for bestyrelser for selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner". Delrapport baseret på spørgeskemaundersøgelse blandt bestyrelsesformænd og delrapport baseret på 12 cases, Pluss Leadership for Undervisningsministeriet, 2005.



→ TEMA 2: FUNKTIONSVARETAGELSE

Professionelt bestyrelsesarbejde understøttes typisk ved anvendelse af en række værktøjer, information eller materiale, der adresserer bestyrelsens strategiske arbejde, institutionsdrift og bestyrelsens eget virke:

- Strategidokumenter med vision, mission, mål mv.
- Årshjul, årsrytmer eller årskalendere
- Budgetter, økonomiske rapporter og regnskaber
- Periodisk rapportering om kvalitetsudvikling
- Resultatlønskontrakt med institutionens daglige leder

- Kodeks/retningslinjer for godt bestyrelsesarbejde
- Bestyrelsesevalueringer

De mest brugte værktøjer, information eller materiale adresserer bestyrelsens strategiske virke og institutionsdrift. De mindst brugte værktøjer adresserer bestyrelsens eget virke – “Kodeks/retningslinjer for godt bestyrelsesarbejde” og “Bestyrelsesevalueringer”.

Tabel 3 nedenfor viser hvor mange procent af bestyrelsesformændene, der har svaret, at de “i høj grad” anvender de enkelte værktøjer.

Tabel 3: Hvilke værktøjer, information eller materiale anvendes aktivt? (formænd)

	Erhvervsskole	Alment gym.	VUC	SOSU
Kodeks/retningslinjer for godt bestyrelsesarbejde	21 %	11 %	9 %	27 %
Strategidokumenter med vision, mission, mål m.m.	61 %	46 %	82 %	82 %
Årshjul, årsrytmer, årskalendere	61 %	49 %	55 %	55 %
Budgetter, økonomiske rapporter, regnskaber	89 %	94 %	91 %	100 %
Periodisk rapportering om kvalitetsudvikling	54 %	43 %	73 %	45 %
Resultatlønskontrakt med institutionens leder	68 %	49 %	73 %	82 %
Bestyrelsesevalueringer	14 %	5 %	36 %	18 %

Note: Tabellen viser andelen af respondenterne, der har svaret “i høj grad”.

Tabel 4: Hvilke værktøjer, information og materiale anvendes der aktivt? (ledere)

	Erhvervsskole	Alment gym.	VUC	SOSU
Kodeks/retningslinjer for godt bestyrelsesarbejde	11 %	4 %	0 %	14 %
Strategidokumenter med vision, mission, mål m.m.	57 %	56 %	56 %	64 %
Årshjul, årsrytmer, årskalendere	46 %	43 %	56 %	50 %
Budgetter, økonomiske rapporter, regnskaber	86 %	91 %	100 %	100 %
Periodisk rapportering om kvalitetsudvikling	49 %	29 %	38 %	21 %
Resultatlønskontrakt med institutionens leder	35 %	63 %	63 %	86 %
Bestyrelsesevalueringer	5 %	1 %	13 %	14 %

Note : Tabellen viser andelen af respondenterne, der har svaret "i høj grad".

Tabel 4 viser hvor mange procent af institutionslederne, der har svaret, at de "i høj grad" anvender de enkelte værktøjer.

Når der alene stilles skarpt på hvilke værktøjer med mere, formændene i høj grad anvender, viser analysen eksempelvis, at mellem 89 pct. (erhvervsskolerne) og 100 pct. (SOSU-skolerne) anvender "budgetter, økonomiske rapporter og regnskaber". Tallene for VUC-institutionerne og de almene gymnasier er hhv. 91 pct. og 94 pct.. Mellem 46 pct. (de almene gymnasier) og 82 pct. (VUC-institutionerne og SOSU-skolerne) anvender i høj grad "strategidokumenter med vision, mission mv."

Til sammenligning er der kun mellem 9 pct. (VUC-institutionerne) og 27 pct. (SOSU-skolerne), der i høj grad anvender "kodeks/retningslinjer for godt bestyrelsesarbejde". Tallene for erhvervsskolerne og de almene gymnasier er hhv. 21 pct. og 11

pct. Mellem 5 pct. (alment gymnasium) og 36 pct. (VUC-institutionerne) gennemfører "bestyrelsesevalueringer". Tallene for erhvervsskolerne og SOSU-skolerne er hhv. 14 pct. og 18 pct.

Dette resultat er overraskende set i lyset af, at mange ledere og bestyrelsesmedlemmer i de senere år har deltaget i bestyrelsesforeningernes kompetenceudviklingstilbud, hvor forskellige kodeks og metoder til bestyrelseevaluering er blevet introduceret. Dertil kommer, at både Ministeriet for Børn og Undervisning og Danske Erhvervsskoler og B-SOSU har fået udviklet både overordnede og sektorspecifikke kodekser for godt bestyrelsesarbejde.⁴

Der kan formuleres mange hypoteser om, hvorfor værktøjer med fokus på bestyrelsens eget virke ikke anvendes så hyppigt, som det er tilfældet med værktøjer, der understøtter bestyrelsens fokus på drift og strategi. Én hypotese kan være,

⁴ "Kodeks for godt bestyrelsesarbejde – med fokus på arbejdet på det strategiske niveau", Undervisningsministeriet, 2008 og "Kodeks for godt bestyrelsesarbejde i danske erhvervsskoler", Danske Erhvervsskoler og B-SOSU, 2012.

at institutionerne endnu ikke fået skabt en kultur, hvor det er naturligt at se på eget virke. En anden hypotese kan være, at et kodeks – fejlagtigt – tages som udtryk for selvfølgeligheder og almindeligheder og derfor ikke prioriteres. En tredje hypotese kan være, at bestyrelserne ganske enkelt ikke har tid til at fokusere på eget virke. En fjerde hypotese kan være, at bestyrelserne vurderer, at deres virke er så professionelt, at det ikke er nødvendigt at fokusere på udviklingen.

Sidst kan en årsag til, hvorfor bestyrelserne svarer, at de ikke i særlig høj grad anvender værktøjer med fokus på eget virke også være, at værktøjer som for eksempel kodeks for godt bestyrelsesarbejde kun anvendes én gang årligt og derfor ikke fylder meget i formændenes og ledernes bevidsthed.

De kvalitative besvarelser fra spørgeskemaundersøgelsen peger i den sammenhæng på, at værktøjer skal bruges som styrings- og informationsværktøjer. Bestyrelsen skal derfor være bevidst om, at det er bestyrelsen, der skal bruge værktøjerne, og ikke værktøjerne der skal styre bestyrelsen. Samtidig understreges vigtigheden af at få nye perspektiver på bestyrelsesarbejdet og egen praksis.

Samlet set er der et klart udviklingspotential for bestyrelserne i at fokusere mere på eget virke, og i den sammenhæng anvende de værktøjer, der understøtter en fortsat professionalisering.



TEMA 3: VÆRDISKABELSE

I Tænkeboksens indledende faser blev det drøftet, hvornår og hvordan bestyrelserne tilfører værdi til deres institutioner.

Debatten fokuserede ikke på den økonomiske værdi af bestyrelsesarbejdet, men snarere på en række andre områder hvor bestyrelsen bidrager til øget værdi for institutionen. Disse områder er:

- At varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver.
- At tilføre unik viden og erfaring.
- At være netværk og relation til vigtige interessenter.
- At foretage effektiv beslutningstagning, fx ved at sige ja og nej på de rigtige tidspunkter.
- At skabe institutionel kultur (så lærere og elever føler, at de kan identificere sig med det, skolen står for, og dermed oplever at de er en del af noget større).

I den efterfølgende spørgeskemaundersøgelse var den højest scorende kategori for både formænd og ledere "Effektiv beslutningstagning", som det ses af tabel 5 og 6. De færreste formænd og ledere mener, at de skaber værdi ved: "At skabe kultur på institutionen".

Grundet temaets karakter havde respondenterne i spørgeskemaet mulighed for at uddybe med kvalitative kommentarer om, hvordan de

skaber værdi. De elementer, som oftest går igen i besvarelsene er:

- At være ambassadør for institutionen.
- At føre kontrol og tilsyn.
- At give sparring, både generelt og i forbindelse med store økonomiske og driftsmæssige beslutninger.
- At holde fokus på strategi og vision.
- At skabe netværk.
- At ansætte rektor/leder.
- At se på institutionen med kritiske øjne.
- At bibringe erfaring fra andre institutioner og virksomheder.

Table 5: I hvilken grad mener du, at bestyrelsen skaber værdi på følgende områder? (formænd)

	Erhvervsskole	Alment gym.	VUC	SOSU
Effektiv beslutningstagning (sige ja og nej på de rigtige tidspunkter)	57 %	68 %	82 %	73 %
At varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver (føre kontrol og tilsyn, sikre daglig ledelse, samt sikre tilstedeværelse af vision og strategi)	46 %	57 %	73 %	55 %
At være netværk og relation til vigtige interessenter	57 %	33 %	45 %	27 %
At tilføre unik viden og erfaring	39 %	22 %	55 %	9 %
At skabe kultur i institutionen (så lærere og elever føler at de kan identificere sig med det, skolen står for, og dermed føler at de er en del af noget større)	32 %	25 %	36 %	18 %

Note : Tabellen viser andelen af respondenterne, der har svaret "i høj grad".

Table 6: I hvilken grad mener du, at bestyrelsen skaber værdi på følgende områder? (ledere)

	Erhvervsskole	Alment gym.	VUC	SOSU
Effektiv beslutningstagning (sige ja og nej på de rigtige tidspunkter)	65 %	66 %	75 %	64 %
At varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver (føre kontrol og tilsyn, sikre daglig ledelse, samt sikre tilstedeværelse af vision og strategi)	41 %	44 %	50 %	36 %
At være netværk og relation til vigtige interessenter	51 %	43 %	44 %	43 %
At tilføre unik viden og erfaring	22 %	40 %	31 %	21 %
At skabe kultur i institutionen (så lærere og elever føler at de kan identificere sig med det, skolen står for, og dermed føler at de er en del af noget større)	19 %	19 %	6 %	7 %

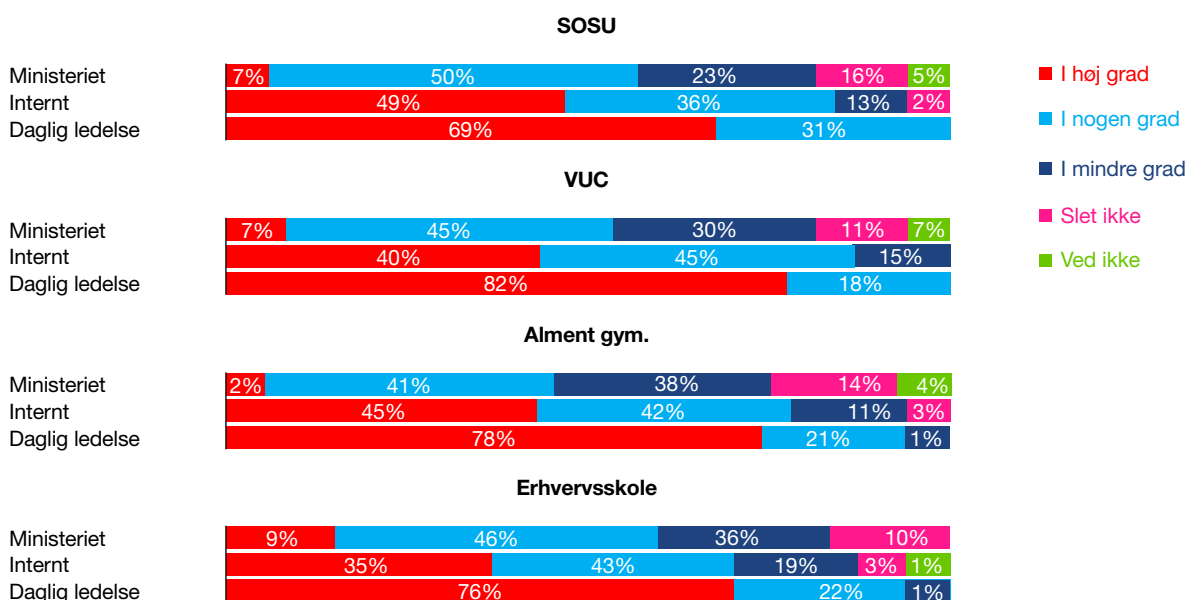
Note : Tabellen viser andelen af respondenterne, der har svaret "i høj grad".

→ TEMA 4: SAMSPIL

I spørgeskemaundersøgelsen er der spurgt til tre typer af samspil: Samspillet internt i bestyrelserne, samspillet med den daglige ledelse og samspillet

med Ministeriet for Børn og Undervisning. Nedenstående grafer viser de overordnede resultater inden for hver samspilsrelation.

Figur 5: Hvor velfungerende er samarbejdet med ministeriet, internt i bestyrelserne og med den daglige ledelse? (formænd)



Som nævnt er der tale om kompetente, engagerede bestyrelser, hvor der hersker åbenhed, tillid og et godt overblik over roller og ansvar, hvilket afspejles i den interne del af samspillet. Det ses tydeligt, at der er en helt andet opfattelse af samspillet med Ministeriet for Børn og Undervisning.

På tværs af alle institutionstyper vurderes samspillet med ministeriet væsentligt dårligere end de to andre samspilsrelationer, da det er præget af langt flere "i mindre grad" og "slet ikke" besvarelser. Oplevelsen af relationen til ministeriet fremgår

eksempelvis af følgende citater fra spørgeskemaundersøgelsen:

"Det kan nogle gange undre, at Ministeriet for Børn og Undervisning, som jo er vores ejere, ikke etablerer et bedre samspil med bestyrelserne, end hvad tilfældet er. I forhold til før kommunalreformen så er der stor forskel på ejernes engagement i institutionen og bestyrelsen".

(Leder, VUC)

“Der er mere tale om selvstyre end selveje. Ministeriet har fat i den lange ende via taxameterordningen”.

(Formand, alment gym.)

“Respekten for selvejbegrebet og bestyrelsesarbejdet er spinkelt i ministeriet”.

(Formand, VUC)

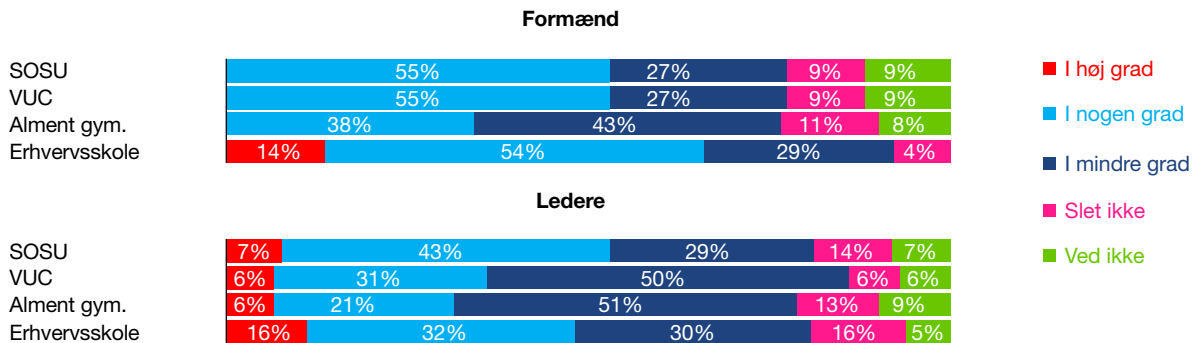
Over en fjerdedel af alle bestyrelsesformænd mener, at ministeriet kun “i mindre grad” har en god forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionerne. Dette kunne resultere i, som det bliver påpeget i de kvalitative data, at eventuelle

tiltag rammer ved siden af og straffer det generelle institutionslandskab grundet enkeltstående og institutionsbestemte problematikker:

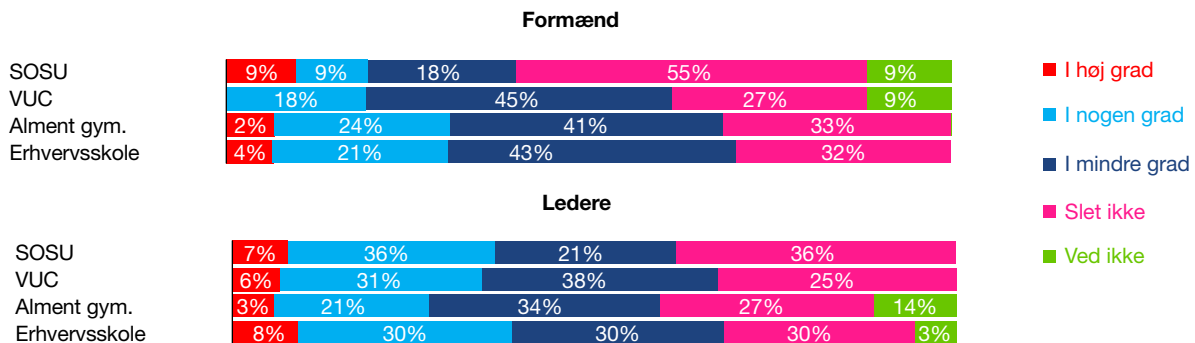
“Ministeriet er ofte vores modstander – kontrolrende mere end en positiv sparringspartner. Det er rigtig ærgerligt, men de kollektive afstraffelser gør, at alle kommer i bad standing, og det er virkeligt et problem. Der burde man være langt bedre til at straffe de skyldige og give lang snor til dem, som magter det”.

(Leder, erhvervsskole)

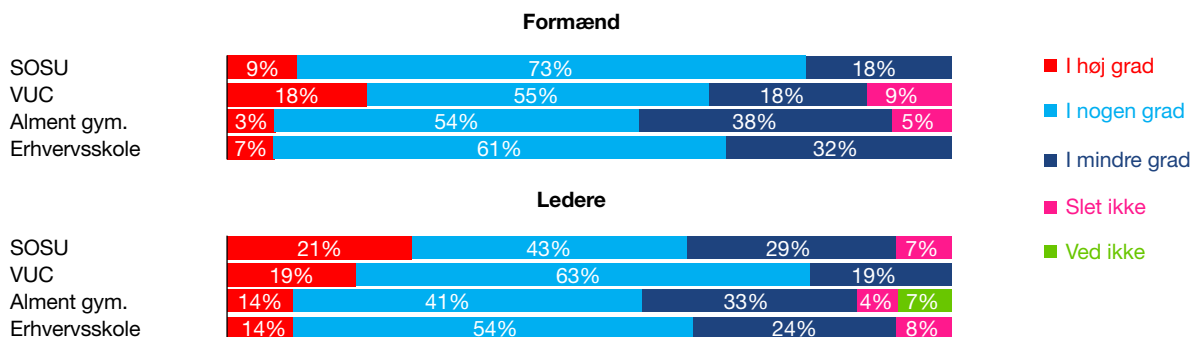
Figur 6: I hvilken grad er samspelet mellem ministeriet og institution er præget af gensidighed?



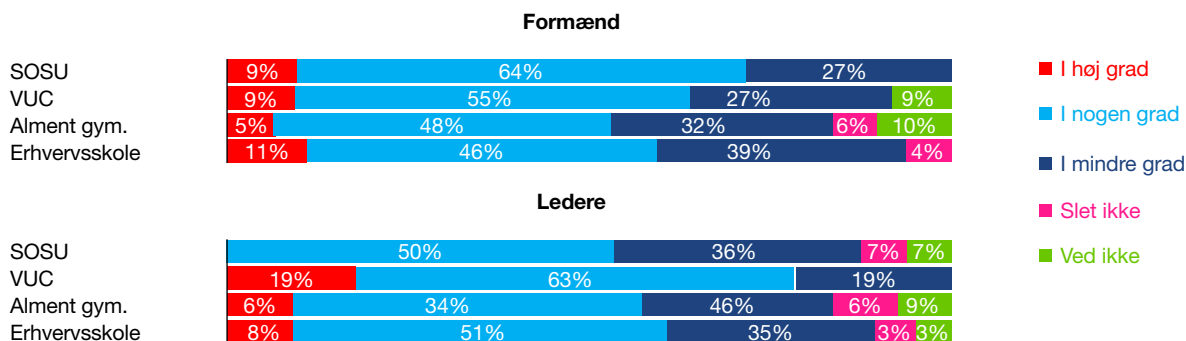
Figur 7: I hvilken grad bruger Ministeriet bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender?



Figur 8: I hvilken grad giver de af ministeriet udstukne rammer bestyrelserne et passende ledelsesrum?



Figur 9: I hvilken grad har ministeriet en god forståelse for ledernes og bestyrelsernes ledelsesudfordringer på institutionerne?



Enkelte formænd og ledere oplever, at bestyrelsesarbejdet ikke får lov til at foregå på selvejets præmisser, grundet manglende ledelsesrum og forståelse for ledelsesudfordringerne fra ministeriet. Det opleves som problematisk, at ministeriet ikke bruger bestyrelserne som indgang til institutionerne i strategiske anliggender, da bestyrelserne blandt andet sidder som repræsentanter for ministeriet, og der derfor burde være en tæt samarbejdsrelation.

På baggrund af ovenstående er det tydeligt, at relationen mellem ministeriet og bestyrelserne må være et fokuspunkt for begge parter. Det er i

denne sammenhæng vigtig at huske, at ministeriet kun kan bedrive deres arbejde, hvis de har den fornødne indsigt i og viden om institutionernes virke. Det er derfor naturligt med en vis kontrol og styring med, hvad de offentlige midler anvendes til. Dette bør ikke ses som unødigt indblanding, men som en forudsætning for det gode samarbejde, der skal ske i respekt for såvel institutionernes ledelsesrum, muligheden for at indfri institutionernes formål, forfølge nationale uddannelsespolitiske målsætninger, og optimal ressourceanvendelse.

→ TEMA 5: BESTYRELSES- KOMPETENCER

Der er en klar tendens til, at bestyrelser generelt kommer tættere på den daglige ledelse og på driften af den virksomhed eller organisationen, de er bestyrelse for. I medierne hører vi oftere og oftere om bestyrelsernes indflydelse på vigtige strategiske beslutninger, som for eksempel fyring og ansættelse af øverste ledelse. Hvis denne tendens også slår fuldt igennem på uddannelsesinstitutionerne, bliver spørgsmålet om bestyrelsesmedlemmernes kompetencer helt centralt.

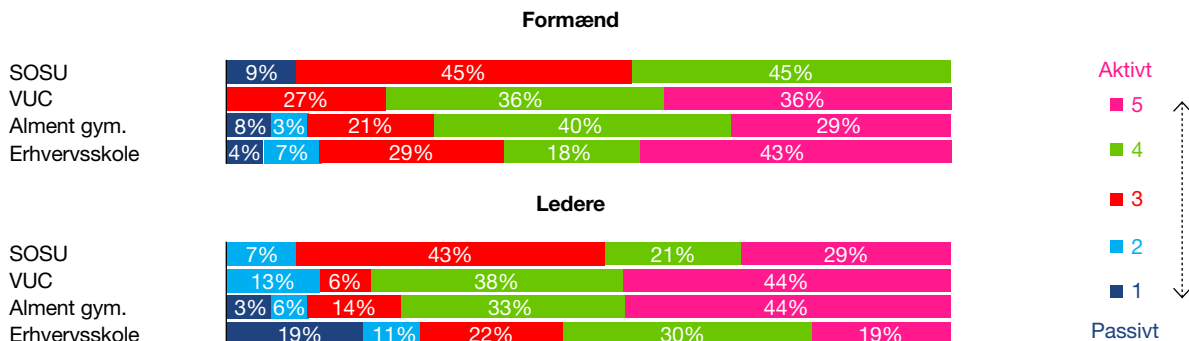
Kombineret med den væsentlige nuværende udfordring det er at lede og styre de selvejende ungdomsuddannelsesinstitutioner ift. morgendagens udfordringer (mindre ungdomsårgange, faldende søgning til erhvervsskolerne og drengeproblematikken), er en kompetent og engageret bestyrelse en nødvendighed for sund drift.

Det er derfor positivt at se, at de fleste formænd så vel som ledere aktivt tager stilling, når det kommer til udpegnings af nye bestyrelsesmedlemmer jf. figur 10.

På trods af den aktive stillingtagen er der dog stadigvæk enkelte områder, som kan tages op til debat.

Som beskrevet på side 7, gælder det for både SOSU, VUC og de almene gymnasier, at over 70 pct. af formændene er over 60 år gamle, og at 22 pct. til 27 pct. af formændene er fyldt 70 år. Erhvervsskolerne har noget yngre bestyrelsesformænd, hvor kun 29 pct. er over 60 år.

Figur 10: Hvordan forholder du dig til udpegnings af nye bestyrelsesmedlemmer (på en skala fra 1-5 hvor 1 er "passivt" og 5 er "aktivt")



Et andet forhold, der kræver opmærksomhed, er, at en række ledere oplever, at bestyrelsesmedlemmerne plejer egne eller baglandets interesser i en grad, så det opleves som problematisk. På SOSU-skolerne oplever 36 pct. af lederne, at bestyrelsesmedlemmerne i høj grad plejer egeninteresser og bagland. Dette gør sig kun gældende for 16 pct. af lederne på erhvervsskolerne. I den sammenhæng er det vigtigt at huske på, at bestyrelserne i et governance perspektiv skal varetage uddannelsesinstitutionernes interesser.

Som anført tidligere er det bestyrelsesmedlemmernes kompetencer, som er afgørende for det gode bestyrelsesarbejde, men en bredere mangfoldighed i bestyrelserne kunne bidrage positivt til arbejdet gennem, fx nye og anderledes perspektiver.

For en række af de nuværende bestyrelser er det tilfældet, at bestyrelsen blev nedsat af/i samarbejde med lederen på den pågældende institution. I og med at bestyrelsen skal kunne forholde sig kritisk til den pågældende leder, kan denne praksis være problematisk ud fra et *Good Governance* perspektiv. I den sammenhæng er uafhængighed mellem ledelse og bestyrelse et bærende princip.

Forestående ventes et generationsskifte blandt både formænd og ledere på institutionerne. Det vil i denne sammenhæng være interessant at se, hvordan bestyrelserne i fremtiden vil blive sammensat, og specielt hvilke kompetenceprofiler de vil have.

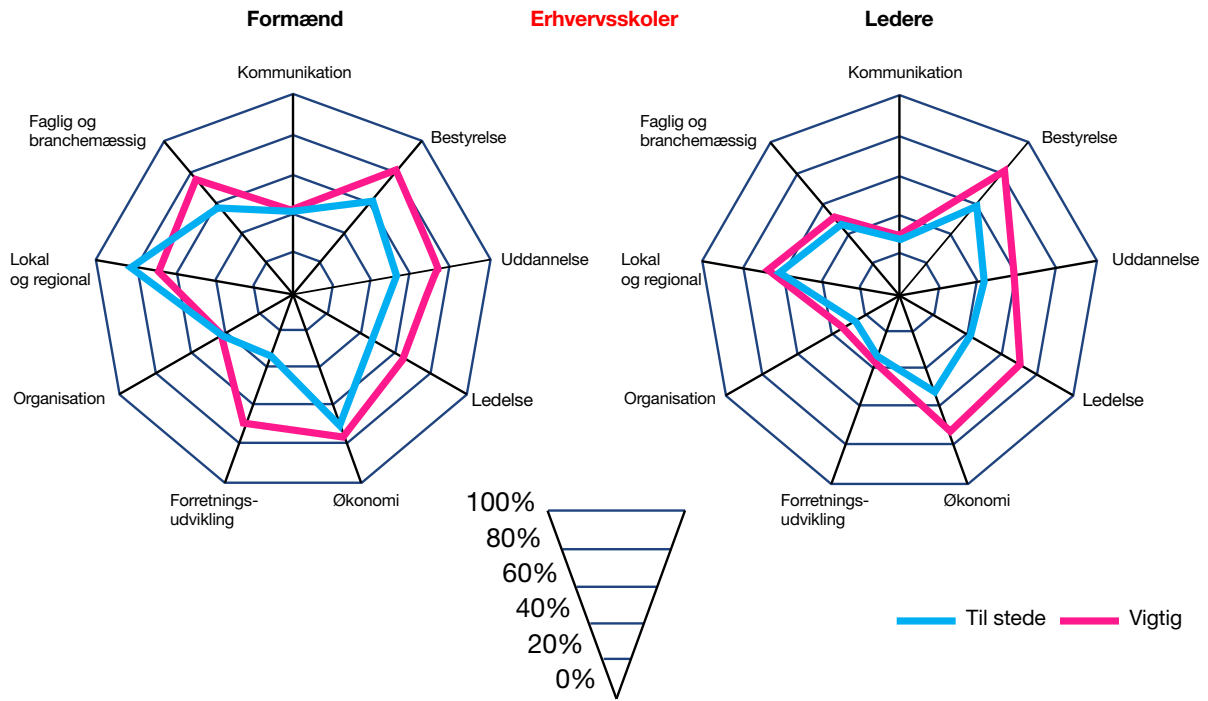
Grundet kompetencernes vigtighed for bestyrelsesarbejdet indeholdt spørgeskemaet grundlaget for en GAP-analyse. Analysen viser, i hvilken grad en given kompetence vurderes at være til stede, sammenholdt med hvor vigtig kompetencen vurderes at være. Besvarelserne er delt op på hhv. formænd og ledere. Der blev målt på følgende kompetencer:

- **Kommunikationskompetence**
Evnne til at bidrage med gode eksempler, formulere klare budskaber, mestre pressehåndtering og kommunikation med omgivelserne.
- **Bestyrelseskompetence**
Interesse for-, erfaring med- og/eller forståelse for bestyrelsesarbejde, loyalitet i forhold til bestyrelsesbeslutninger.
- **Uddannelseskompetence**
Kendskab til uddannelsessektoren, erfaring med og viden om den pågældende institutions faglige felt, forståelse for uddannelsers samfundsmæssige betydning.
- **Ledelseskompetence**
Ledelseserfaring, kendskab til ledelsesværktøjer, forståelse for selvejende institutioners vilkår, kendskab til strategimodeller og ledelse af strategiprocesser.
- **Økonomikompetence**
Økonomisk indsigt, forstand på institutionsdrift, erfaring med at træffe økonomiske beslutninger, forståelse for at kunne spørge ind til økonomien, finansiell viden.
- **Forretningsudviklingskompetence**
Erfaring med institutionsudvikling, sparring om ideudvikling, erfaring med samarbejde og konkurrence i uddannelsessektoren, markedsføringskompetence.
- **Organisationskompetence**
Erfaring med udvikling af organisationer, indsigt i it og andre styringssystemer, erfaring med HR-området, helhedsforståelse af institutioner.

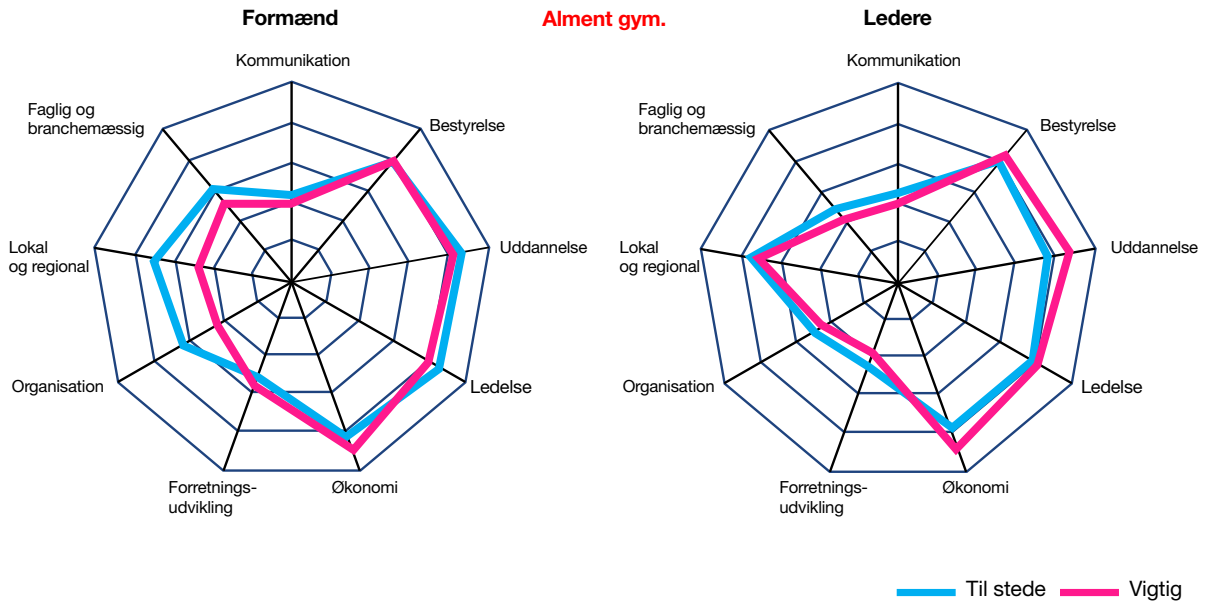
- **Lokal- og regionalkompetence**
Lokal erhvervs-kendskab, viden om lokalt behov for og interesse i uddannelse, muligheder og evne for at kunne trække på netværk, lokalpolitisk indsigt.
- **Faglig- og branchemæssig kompetence**
Kendskab til leverandører og aftagerbehov, kontakt til aftagere og leverandører af elever, kendskab til særlige branche- eller sektorrelevante faglige forhold.

Resultaterne af GAP-analysen er vist på de følgende sider og kommenteres efterfølgende. GAP-analysen viser andelen, som har svaret “i høj grad”.

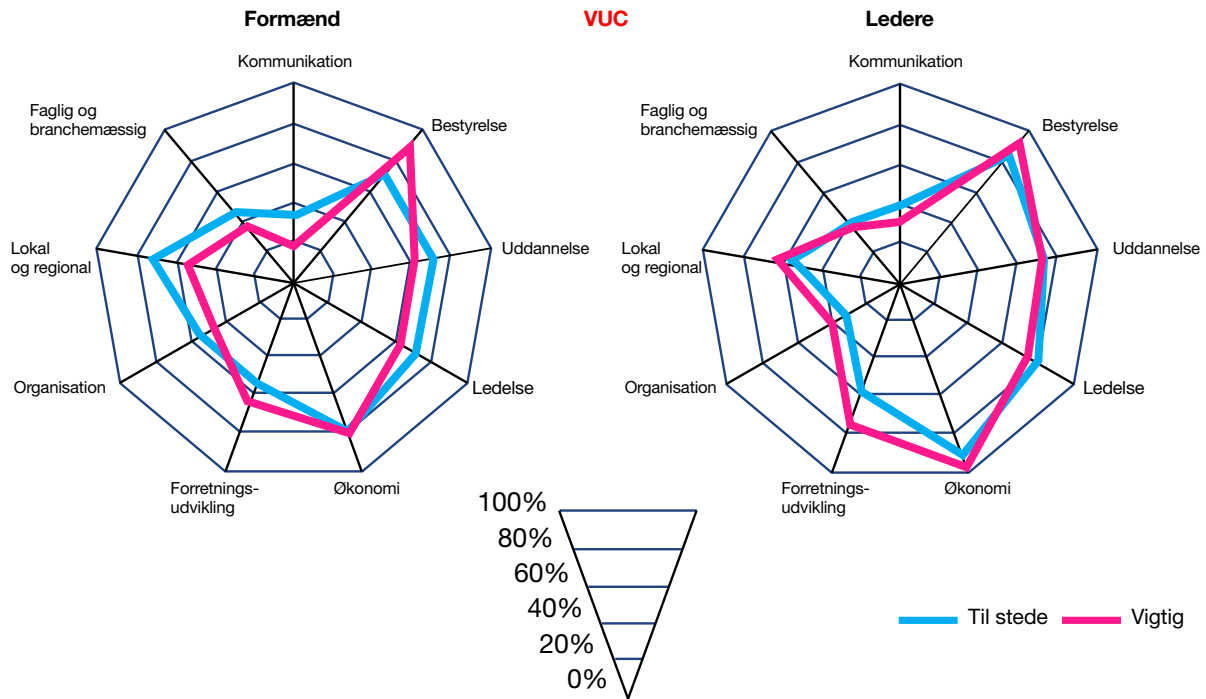
Figur 11: I hvilken grad er følgende kompetencer til stede i bestyrelsen, og i hvilken grad er de vigtige for bestyrelsen?



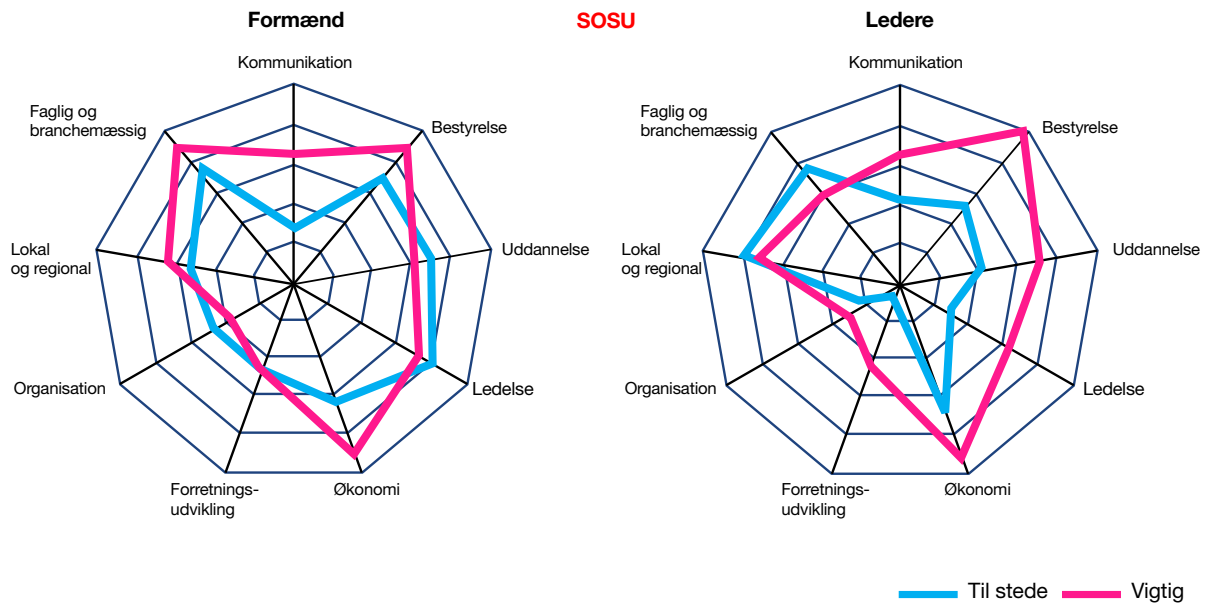
Figur 12: I hvilken grad er følgende kompetencer til stede i bestyrelsen, og i hvilken grad er de vigtige for bestyrelsen?



Figur 13: I hvilken grad er følgende kompetencer til stede i bestyrelsen, og i hvilken grad er de vigtige for bestyrelsen?



Figur 14: I hvilken grad er følgende kompetencer til stede i bestyrelsen, og i hvilken grad er de vigtige for bestyrelsen?



GAP-analysen viser, at formænd og ledere finder, at de vigtigste kompetencer er:

- Bestyrelseskompetence
- Økonomikompetence
- Uddannelseskompetence
- Ledelseskompetence

Det er interessant at 2 ud af 3 af de ungdomsuddannelsesinstitutioner, der har mindst erfaring med bestyrelsesarbejdet (de almene gymnasier og VUC), oplever det mindste GAP, hvorimod erhvervsskolerne, med deres lange erfaring inden for selveje, oplever et noget større GAP mellem faktiske og vigtige kompetencer.

Der kan være flere forklaringer på, at erhvervsskolerne oplever et større GAP end de andre institutioner. En forklaring kan være, at erhvervsskolerne har væsentligt længere erfaring med selveje og dermed bestyrelsesarbejdet end de øvrige formænd. Herved er både bestyrelserne og lederne igennem deres erfaringer blevet opmærksomme på egne kompetencer og institutionernes behov.

Derudover er erhvervsskolerne væsentligt større og mere komplekse institutioner end de almene gymnasier og VUC-institutioner og kæmper i højere grad med tiltrækning og fastholdelse af elever.

Generelt tegner GAP-analysen et billede af, at der er en stor enighed mellem bestyrelser og ledere. SOSU-skolernes formænd og ledere skiller sig dog en smule ud fra resten af uddannelsesinstitutionerne, idet de er mere uenige om, hvilke kompetencer der er til stede, og hvilke der er vigtige.



2.x

3y

2.y

3z

OPERATIO

2.z

FESTUDVA

3a

ARRANGEM

3.b

ELEVRADET

3c

MUSICAL



UDVIKLINGSPERSPEKTIVER

På baggrund af temaanalysen ser DEA og Pluss Leadership, at særligt fem udviklingsperspektiver står frem. Disse perspektiver kan med fordel indgå i det kommende arbejde i bestyrelserne.

Godt bestyrelsesarbejde går hånd i hånd med godt ejerskab

Institutionernes samspil med Ministeriet for Børn og Undervisning skaber på nuværende tidspunkt en del frustrationer for både bestyrelsesformænd og ledere. At få skabt et velfungerende samarbejde rummer derfor et stort udviklingspotentiale. Udviklingspotentialet ligger i at få godt bestyrelsesarbejde til at gå hånd i hånd med godt ejerskab.

Bestyrelser med fokus på egen praksis og videndeling

Bestyrelsernes manglende fokus på egen praksis kan være en barriere for den videre udvikling af bestyrelsesarbejdet. Øget anvendelse af diverse kodekser for godt bestyrelsesarbejde og gennemførelse af bestyrelsesevalueringer vil derfor være oplagte udviklingsområder. Og i den sammenhæng kan bestyrelserne formulere udviklingsmål for deres virke. Foruden et øget fokus på egen praksis, vil det også være givtigt for bestyrelserne at øge videndelingen på tværs af institutionerne i forhold til, hvordan der arbejdes med de forskellige værktøjer og hvilke værktøjer, der er mest brugbare.

Fokus på kompetencer og aktiv udpegning

Bestyrelserne oplever ikke i væsentlig grad en forskel mellem kompetencebehov og den faktiske

tilstedeværelse af kompetencer i bestyrelserne. Men hvis målet er en kontinuerlig udvikling, så kan denne selvopfattelse være begrænsende. Samtidig er der mulighed for, at formændene bliver endnu mere aktive i udpegningen af nye bestyrelsesmedlemmer.

Styrket mangfoldighed

Bestyrelsernes alders- og kønssammensætning viser en klar skævvridning med en meget høj andel af mænd over 60 år. De komplekse opgaver, som bestyrelserne står overfor, såsom frafald, motivation og tiltrækning af dygtige elever, kræver et bredt kompetence- og videngrundlag i bestyrelserne. Der vil ligge et klart udviklingspotentiale i at forfølge en højere grad af mangfoldighed i bestyrelserne, hvad angår køn, alder og etnicitet mv.

Fokus på OK13 – en ny dagsorden er sat!

Selvom besvarelserne fra bestyrelsesformænd og ledere peger på, at de ikke forventer de store forandringer i bestyrelsesarbejdet, efter OK13 er trådt i kraft, må man forvente, at den nye overenskomst kommer til at påvirke samspillet mellem bestyrelse og daglig ledelse.

Med OK13 er der sat en ny dagsorden på uddannelsesområdet. De daglige ledelser skal blandt andet udfylde et udvidet ledelsesrum i forhold til løn- og arbejdsvilkår samt tilrettelæggelse af arbejdet. Her forventes bestyrelserne at skulle udstikke de strategiske pejlemærker og støtte ledelsen i at udfylde det udvidede ledelsesrum.





DATAGRUNDLAG OG METODE

BestyrelsesBarometer 2013 er baseret på et tænkeboksforløb mellem Tænketanken DEA, konsulentvirksomheden Pluss Leadership og repræsentanter fra bestyrelses- og lederforeningerne samt andre nøgleaktører. Tænkeboksforløbet bestod af 3 møder af 3 timer med hvert deres fokus centreret om emnet "Good Governance".

Undervejs i forløbet blev der holdt oplæg af bl.a. Steen Thomsen, professor og direktør for Centre for Corporate Governance (CBS), Ulrik Bak Nielsen, kommunikationskonsulent (KTS).

Fra Tænkeboksens første møde onsdag d. 3. april 2013 frem til lanceringen af spørgeskemaet d. 21. maj 2013, har DEA, Pluss Leadership og Tænkeboksens deltagere været i dialog om spørgeskemaets struktur og indhold.

Spørgeskemaundersøgelsen blev udsendt og besvaret elektronisk mellem d. 21. maj 2013 og d. 29. maj 2013.

Respondenterne består af formænd og rektorer/ledere for de selvejende ungdomsuddannelsesinstitutioner: Erhvervsskolerne, de almene gymnasier, VUC-institutionerne og SOSU-skolerne. Formænd og ledere blev fra deres respektive foreningssekretariater opfordret til at deltage i analysen. I alt blev 522 formænd og ledere kontaktet, hvoraf 113 formænd (46,12 pct.) og 137 rektorer/ledere (49,46 pct.) besvarede spørgeskemaet. Dette giver en samlet svarprocent på 47,89 pct.

Udover oplægsholderne var Tænkeboksens deltagere:

Anja Trier Wang, chefkonsulent, Dansk Industri
Bjarne Lundager Jensen, tidligere vicedirektør, DEA

Fritjof Lind, bestyrelsesmedlem, CPH West
Helle Sofie Kaspersen, partner, Pluss Leadership
Ib Haahr, formand, Danske Erhvervsskoler – Bestyrelserne

Jens Boe Nielsen, formand, Gymnasieskolernes Rektorforening

Jørgen Ulrik Jensen, adm. direktør, Pluss Leadership

Knud Henning Andersen, formand, Bestyrelsesforeningen for Social- og Sundhedsskoler

Lars Kunov, direktør, Danske Erhvervsskoler

Lisbeth Wissing, sekretariatschef, Gymnasiernes Bestyrelsesforening

Mads Justsen, sekretariatschef, Lederforeningen for VUC og VUC Bestyrelsesforeningen

Michael Bang, adm. direktør, CELF

Michael Boas Pedersen, seniorkonsulent, Finanssektorens Arbejdsgiverforening

Nanna Ferslev, sekretariatschef, University College Sjælland

Per Skovgaard Andersen, formand, VUC Bestyrelsesforeningen

Per Fruerled, sekretariatschef, SOSU-Lederforeningen og B-SOSU

Per Påskesen, forbundssekretær, Dansk Metal

Peter Enevold, næstformand, Danske Erhvervsskoler – Lederne

Søren Sørensen, formand, Tradium

Thomas Kurz Ankersen, specialkonsulent, Danske Erhvervsskoler

VÆKST GENNEM VIDEN

DEA er en politisk uafhængig tænketank, der arbejder for, at Danmark øger sin værdiskabelse og vækst samt tiltrækker internationale virksomheder gennem viden om uddannelse, forskning og innovation.

Tænketanken DEA kæmper grundlæggende for, at flere unge får en uddannelse, der efterspørges, at forskning bliver omsat til innovation i private og offentlige virksomheder, og at Danmark er et attraktivt land for videnbaserede virksomheder.

DEA vil nå sine mål gennem:

- Analyser og undersøgelser, der styrker DEAs dagsorden
- Involvering af virksomheder, uddannelsesinstitutioner og organisationer via partnerskaber og projekter
- Udfordring af vanetænkning og bidrag til løsning af samfundsudfordringer



Fiolstræde 44 / DK-1171 København K
Tel +45 3342 6600 / dea@dea.nu / www.dea.nu

Pluss Leadership er en konsulentvirksomhed, der arbejder med strategiske analyser og evalueringer samt opgaver med fokus på udvikling af ledelse, strategi, organisation og governance samt udvikling af byer og landdistrikter. Spidskompetencerne er inden for områderne: Uddannelse, erhverv og kultur.

Pluss Leadership er initiativtager til “Dagens Dagsorden - Forum for offentlige bestyrelser.”

pluss

Nørre Voldgade 21, 4. sal / DK 1358 København K. / H. H. Seedorffs Stræde 3-5, 4. sal / 8000 Århus C
Tel +45 7026 5126 / www.dagensdagsorden.dk / www.pluss.dk / post@pluss.dk
