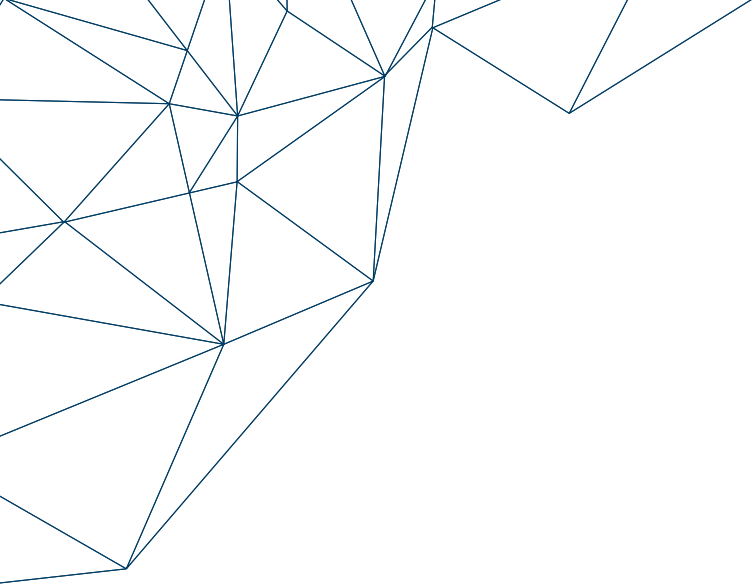

BESTYRELSESBAROMETER 2017

– Status og udviklingsperspektiver for bestyrelsesarbejdet
på ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne

Pluss-

CEFA

VI FREMMER VIDEN



Redaktion:

Kristian Klausen, Tænk tanken DEA

Nikolai Weissert, Pluss Leadership

Sidse Frich Østergaard-Thygesen, Tænk tanken DEA

Søren Tholstrup, Pluss Leadership

Udgiver: Tænk tanken DEA

og Pluss Leadership A/S

Design: Spine Studio

Dato for udgivelse: September 2017

Indholdsoversigt

4	1. Forord
6	2. Introduktion og læsevejledning
8	3. Hovedresultater i Bestyrelsesbarometer 2017
12	4. Karakteristik af bestyrelsesformænd og ledere
20	5. Tidslinje over reformer og nye styringstiltag
28	6. Bestyrelsernes samspil med ministeriet
42	7. Bestyrelsernes fokus
48	8. Bestyrelsernes værdiskabelse
53	9. Bestyrelsernes kompetencebehov og -sammensætning
70	10. Udviklingsperspektiver for bestyrelsesarbejdet
73	11. Oversigt over udvalgte styringsredskaber
83	12. Datagrundlag og metode
87	13. Litteratur



1. Forord

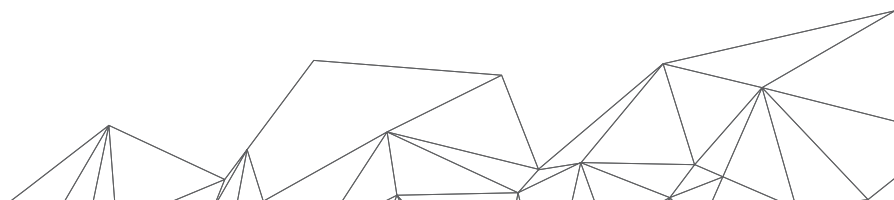
Professionelt bestyrelsesarbejde er en væsentlig grundsten i sund drift og udvikling af de danske ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner.

Sådan indledtes Bestyrelsesbarometer 2013. Nu, fire år senere, er Bestyrelsesbarometer 2017 publiceret. Fire år, der har budt på reformer, effektiviseringskrav, faldende elevtal og fusioner. Fire år, der har stillet stadigt større krav til bestyrelsernes evne til at sætte langsigtede mål og tænke strategisk uden at miste fokus på drift og budgetoverholdelse.

Med Bestyrelsesbarometer 2013 ønskede vi at skabe et nyt videngrundlag, der kunne give input til den løbende udvikling af de enkelte bestyrelser. Med Bestyrelsesbarometer 2017 følger vi op og ser fremad. Vi belyser, hvordan bestyrelsernes fokus, værdiskabelse og kompetencesammensætning har udviklet sig siden 2013, og vi prøver at se det i lyset af udviklingen i bestyrelsernes rammevilkår i samme periode. Vi ser også fremad ved at sætte resultaterne i relation til de udviklingstendenser og udfordringer, som sektoren oplever. Det er således vores ønske, at barometeret kan bruges som et strategisk værktøj for alle parter i sektoren, der kan sætte rammen for bestyrelsesudvikling, proaktiv medlemsrekruttering og centrale styringsinitiativer.

Som noget nyt har vi tilføjet et styringsoverblik, der grafisk overskueliggør og beskriver de væsentligste reformer, styringstiltag og styringsredskaber på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet, der har betydning for bestyrelsernes arbejde. Samspillet mellem ministeriet og bestyrelserne har således fået en central plads i det nye barometer. Det har det, fordi et konstruktivt samarbejde og dialog på tværs af styringskæden er nødvendig for, at ministeriet og uddannelsesinstitutionerne er i stand til at navigere i de forandringer, som sektoren står over for nu og i fremtiden. En fremtid med besparelser, ressourceknaphed og stigende forventninger til produktion og kvalitet.

Efter kommunalvalget i november 2017 står bestyrelserne og de udpegende organisationer på tærsklen til at skulle sætte bestyrelsesholdet for de kommende fire år. Det er derfor et naturligt tidspunkt at få skabt klarhed over, hvornår og hvordan bestyrelserne skaber værdi samt overveje, om bestyrelserne har det rette fokus og de nødvendige kompetencer. Med afsæt i en sådan analyse er det en vigtig opgave for navnlig bestyrelsesformænd og de udpegende organisationer at overveje at igangsætte en proaktiv rekruttering af bestyrelsesmedlemmer.



Vi vil gerne rette en stor tak til uddannelsesinstitutionernes bestyrelser og ledelser for at deltage i undersøgelsen, der ligger til grund for barometeret, ligesom vi gerne vil sige tak til bestyrelsesforeningerne for undervejs velvilligt at have besvaret vores spørgsmål, bidraget med kommentarer og delt ud af deres store viden om sektoren. Vi håber, at alle vil kunne se sig selv i resultaterne. Og så håber vi, at alle vil have oplevelsen af at sidde med et produkt, som de kan bruge aktivt i deres daglige virke.

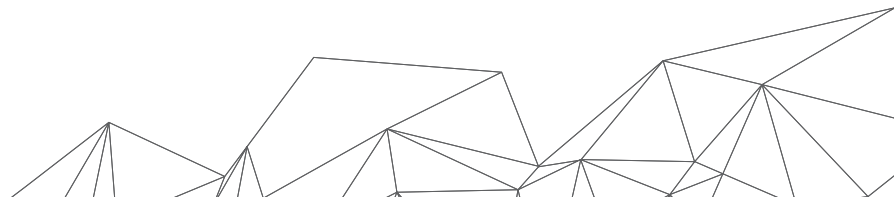
God læselyst!



Jørgen Ulrik Jensen
Adm. direktør og partner, Pluss



Stina Vrang Elias
Adm. direktør, Tænk tanken DEA



2. Introduktion og læsevejledning



Aktørerne på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet skal håndtere forandringer i et omfang og med en hastighed som aldrig før. Ingen aktører kan lukke øjnene for betydningen af fx globalisering, digitalisering og urbanisering, ligesom alle kontinuerligt skal forberede sig på nye reformtiltag og leve op til øgede implementeringskrav. Det stiller landets bestyrelser på ungdoms- og voksenuddannelserne over for nye udfordringer, og det lægger et pres på den samlede governancestruktur i sektoren. I Bestyrelsesbarometer 2017 rettes fokus på fem overordnede tematikker, der påvirker den øverste ledelses evne til at håndtere en verden i forandring – i dag og i fremtiden. Disse tematikker er:

- Karakteristik af bestyrelsesformænd og ledere
- Bestyrelsernes samspil med ministeriet
- Bestyrelsernes fokus
- Bestyrelsernes værdiskabelse
- Bestyrelsernes kompetencebehov og -sammensætning

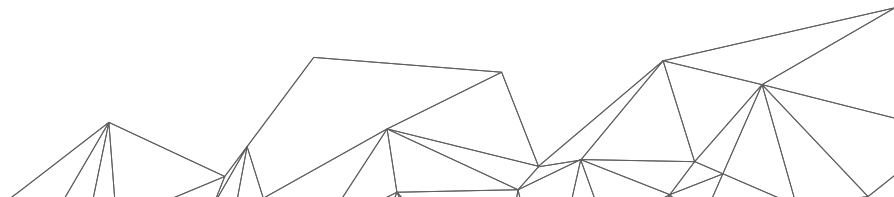
Hvor det er meningsfuldt, bliver resultaterne i Barometer 2017 sammenlignet med resultaterne i Barometer 2013.

Som noget nyt er der tilføjet en tidslinje over reformer og styringstiltag på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet siden årtusindskiftet, ligesom der i slutningen af barometeret findes en oversigt over ministeriets styringsredskaber på området. Reformtidslinjen er

medtaget for at tegne et historisk rids og skabe en klarhed over de mange reformer og tiltag, som er lavet på området. Oversigten over styringsredskaber omfatter de væsentligste regler, love, møder, tilsyn og dokumentationskrav, som uddannelsesinstitutionerne mødes med.

Dataindsamlingen angående bestyrelsernes samspil med ministeriet, fokus, værdiskabelse og kompetencer er foregået i foråret 2016. Det betyder, at resultaterne med en vis sandsynlighed ville se anderledes ud i dag. For at efterprøve resultaterne og sikre, at de ikke er misvisende, er der i foråret 2017 blevet afholdt en workshop med de fire bestyrelsesforeninger på området (Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier – Bestyrelserne, Gymnasiernes Bestyrelsesforening, Bestyrelsesforeningen for Social- og Sundhedsskoler og VUC Bestyrelsesforeningen), hvor resultaterne er blevet diskuteret og sat i relation til den situation, som bestyrelserne befinder sig i anno 2017. Læren fra workshoppen var, at en del af de tendenser, som vi finder i barometerets resultater, kun ville være forstærkede, hvis undersøgelsen blev lavet i dag.

Til læsningen af tallene i figurer og tabeller er det endvidere væsentligt at minde om, at de enkelte procentangivelser er rundet op eller ned til hele tal, så de ved summering kan variere marginalt fra 100 pct.



3. Hovedresultater i Bestyrelsesbarometer 2017



UDVIKLINGSPERSPEKTIVER FOR BESTYRELSESARBEJDET

- Styrket samspil med ministeriet, der blandt andet kan styrke uddannelsernes evne til at håndtere omfanget af stadig hastigere forandringer.
- Fornyet fokus på bestyrelsernes værdiskabelse.
- Øget fokus på mangfoldighed i bestyrelserne – med særligt fokus på køn og alder.
- Kortlægning af bestyrelsens kompetencebehov og proaktiv rekruttering af bestyrelsesmedlemmer herefter.

Karakteristik af bestyrelsesformænd og ledere

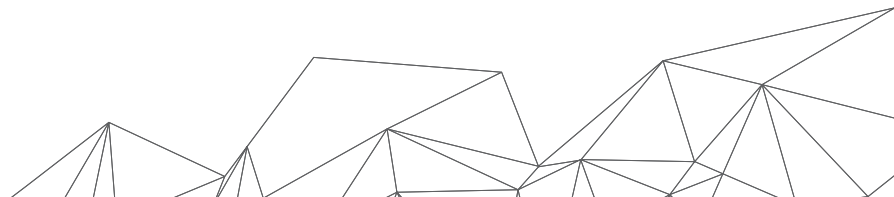
- Der er 56 pct. mandlige og 44 pct. kvindelige ledere, 88 pct. mandlige og 12 pct. kvindelige formænd. Der er der også en overvægt af mandlige bestyrelsesformænd og ledere, som er ældre end 60 år.

Bestyrelsernes samspil med ministeriet

- Formændene og lederne oplever, at samspillet mellem ministeriet og institutionerne i endnu mindre grad end tidligere er præget af gensidighed. Samtidigt oplever formændene i mindre grad end tidligere, at ministeriet bruger bestyrelserne i strategiske

anliggender. Billedet er mere stabilt for lederne, men der er stadig et flertal, som slet ikke eller i mindre grad oplever, at ministeriet bruger bestyrelserne i strategiske anliggender.

- Formændene oplever i mindre grad end tidligere, at ministeriet har forståelse for ledernes og bestyrelsernes ledelsesudfordringer – med undtagelse af formændene på erhvervsskolerne. Der er den samme tendens for ledernes vedkommende – med undtagelse af lederne af de almene gymnasier.
- En overvægt af både formænd og ledere oplever, at de rammer, som ministeriet udstikker, giver bestyrelserne et passende ledelsesrum. I gennemsnit er andelen, der vurderer, at rammerne giver et passende ledelsesrum, dog faldet for både ledere og formænd på tværs af uddannelsesinstitutioner.
- Der er stadig et potentiale for ministeriet i at styrke relationen til bestyrelserne – særligt i en tid, hvor ministerium og uddannelsesinstitutioner skal håndtere forandringer i et omfang og med en hastighed som aldrig før. Ministeriet har da også siden målingen i forbindelse med Barometeret 2017 igangsat initiativer, der skal styrke samspillet mellem ministeriet og bestyrelserne.



Bestyrelsernes fokus og værdiskabelse

- Formænd og ledere har fortsat et stort fokus på videreudvikling af vision, strategi med mere samt overholdelse af blandt andet formelle krav og lovgivning – dog i mindre grad end tidligere. Det største fokus i Bestyrelsesbarometer 2017 er på institutionernes økonomi.
- Der er et fald i andelen af formænd og ledere, som i høj grad oplever, at bestyrelserne skaber værdi ved at varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver. En mulig fortolkning er, at bestyrelserne har opbygget en erfaring og befinder sig et sted i deres livscyklus, der betyder, at det er blevet en rutinepræget del af bestyrelsernes virke og samarbejde med lederne på institutionerne. Derfor opleves det ikke som noget, der i særlig grad er i fokus eller skaber særlig værdi.
- Bestyrelserne skaber stadig størst værdi ved effektiv beslutningstagning. Andelen af formænd, der i høj grad mener, at bestyrelserne skaber værdi ved effektiv beslutningstagning, er steget fra 70 pct. til 77 pct. Andelen er faldet hos lederne fra 68 pct. til 54 pct., men det er stadig den svarkategori, der fylder mest. Dertil er der sket en stigning i andelen af ledere og formænd, som oplever, at bestyrelserne i høj grad skaber værdi ved at tilføre unik viden og erfaring.
- Lederne oplever generelt i mindre grad end formændene, at bestyrelserne skaber værdi på de områder, som der er spurgt til i barometeret.

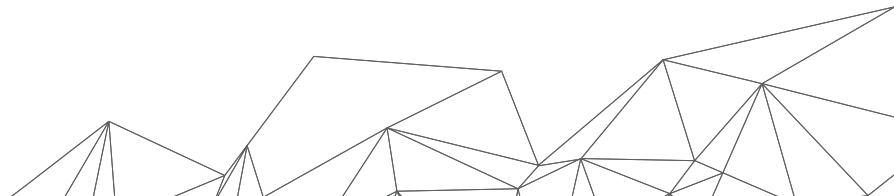
Bestyrelsernes rekruttering og kompetencesammensætning

- Andelen af bestyrelsesformænd, der i høj grad forholder sig aktivt til udpegnings af nye bestyrelsesmedlemmer (fører en dialog med de udpegende organisationer ud fra behov og profil), er steget – på nær erhvervsskolerne. Der er imidlertid flere ledere på erhvervsskolerne, der forholder sig aktivt, mens der på de andre uddannelsesinstitutioner har været tale om et fald for lederne vedkommende.
- Resultaterne peger overordnet på, at der er en større bevidsthed om kompetencebehov og -match i 2017, end det var tilfældet i 2013. Bestyrelsesformænd og ledere har således et mere kritisk og reflekteret blik på, hvad der skal til for løbende at kunne professionalisere bestyrelsesarbejdet.

KOMMUNALVALG 2017 GIVER GOD ANLEDNING TIL REFLEKSION

Kommunalvalget i november 2017, hvor flere bestyrelser vil skulle konstituere sig på ny, er en god anledning til at anlægge et strategisk fokus på kompetencesammensætningen i bestyrelserne og proaktivt få rekrutteret medlemmer, der kan tilvejebringe de efterspurgte kompetencer og skabe balance i bestyrelsernes køns- og aldersmæssige sammensætning.

- Økonomikompetence, bestyrelseskompetence, ledelseskompetence og uddannelseskompetence er stadig de fire kompetenceområder, som vurderes vigtigst af formænd og ledere på tværs af uddannelsesinstitutioner. Dette er kun blevet yderligere aktualiseret af krav om reformimplementering, omprioriteringsbidragets påbud om årlige besparelser på 2 pct., loft over investeringer på selvejende institutioner og dimensioneringsaftalens samlede reduktion af praktikpladser, fx på SOSU-området.
- På tværs af uddannelsesinstitutioner giver lederne udtryk for, at der er flere kompetencer, der i høj grad er til stede i bestyrelserne i 2017, end det var tilfældet i 2013. Forretningsudvikling er dog et væsentligt kompetenceområde, hvor kompetencens vigtighed og tilstedeværelse ikke matcher på SOSU-skolerne, VUC og erhvervsskolerne. Her vil kommunalvalget igen være en anledning til at anlægge et strategisk fokus på kompetencesammensætningen i bestyrelserne og proaktivt få rekrutteret medlemmer, der kan tilvejebringe de efterspurgte kompetencer.



4. Karakteristik af bestyrelsesformænd og ledere



Det er vigtigt, at uddannelsesinstitutionernes bestyrelser er sammensat, så de bedst muligt afspejler bredden i befolkningen, hvad angår bl.a. køn, etnicitet og alder. Derved gives de bedst mulige betingelser for, at forskellige synspunkter kan bringes i spil til gavn for institutionens virke.

Bestyrelsesbarometer 2013 adresserede blandt andet, at bestyrelsesformænd og ledere på ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne langt hen ad vejen var en homogen gruppe – den typiske bestyrelsesformand var således over 60 år og mand. Det var fx kun på VUC, at mere end hver fjerde bestyrelsesformand var en kvinde.

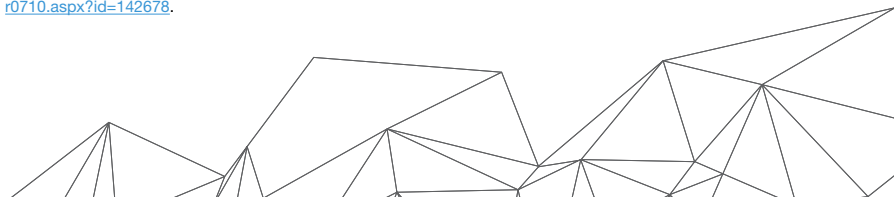
Resultaterne i Bestyrelsesbarometer 2017 vidner om et stigende behov for at øge mangfoldigheden i forhold til køn og alder i bestyrelserne. Fx er den typiske bestyrelsesformand stadig over 60 år og mand. I forhold til den kønsmæssige balance er det også værd at bemærke, at bestyrelserne bør have en ligelig fordeling af mænd og kvinder jf. standardvedtægterne for institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse samt standardvedtægterne for institutioner for erhvervsrettet uddannelse.¹

Resultaterne i dette barometer kan dog indikere et begyndende generationsskifte i bestyrelserne, hvor gennemsnitsalderen kommer til at falde, og hvor en større andel af formands- og lederposterne vil blive bestredet af kvinder.

FÆRRE KVINDELIGE BESTYRELSESFORMÆND PÅ ERHVERVSSKOLER OG VUC, FLERE PÅ SOSU-SKOLER OG ALMENE GYMNASIER

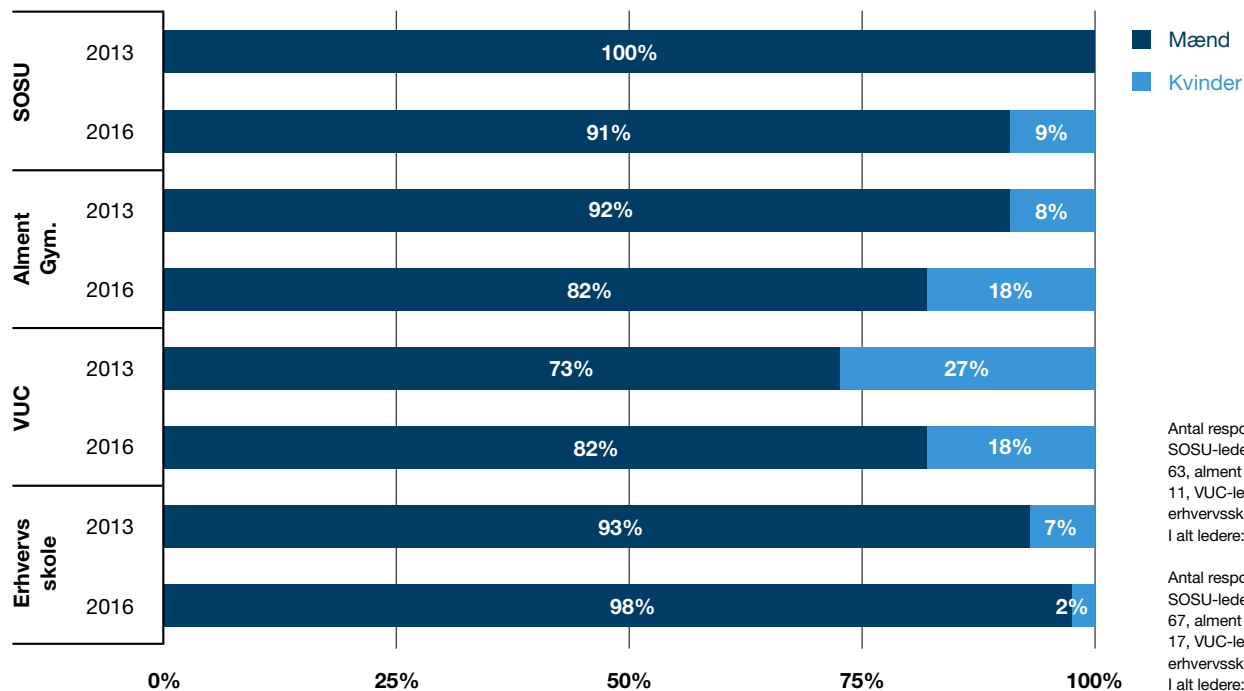
Blandt respondenterne var andelen af kvindelige bestyrelsesformænd på VUC højere i 2013 (27 pct.) sammenlignet med 2016 (18 pct.), ligesom der også var en højere andel kvindelige bestyrelsesformænd på erhvervsskolerne i 2013 (7 pct.) end i 2016 (2 pct.). På den anden side er andelen af kvindelige bestyrelsesformænd på SOSU-skolerne højere i 2016 (9 pct.) end i 2013 (0 pct.). Det samme er tilfældet på de almene gymnasier, hvor der er sket en stigning fra 8 pct. i 2013 til 18 pct. i 2016.

1. "Bekendtgørelse om standardvedtægt for institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse" kan findes via følgende link: <https://www.retsinformation.dk/forms/R0710.aspx?id=142683>. Dertil kan "Bekendtgørelse om standardvedtægt for institutioner for erhvervsrettet uddannelse" findes via følgende link: <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=142678>.



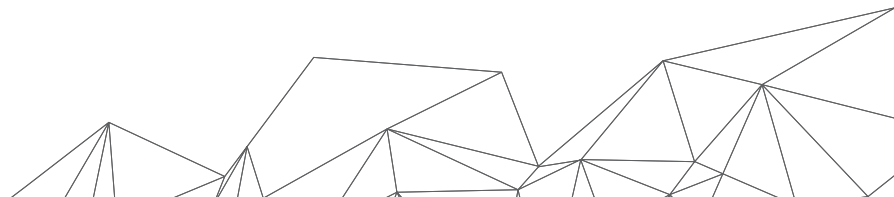
FIGUR 1:

Bestyrelsesformænd, fordelt på køn



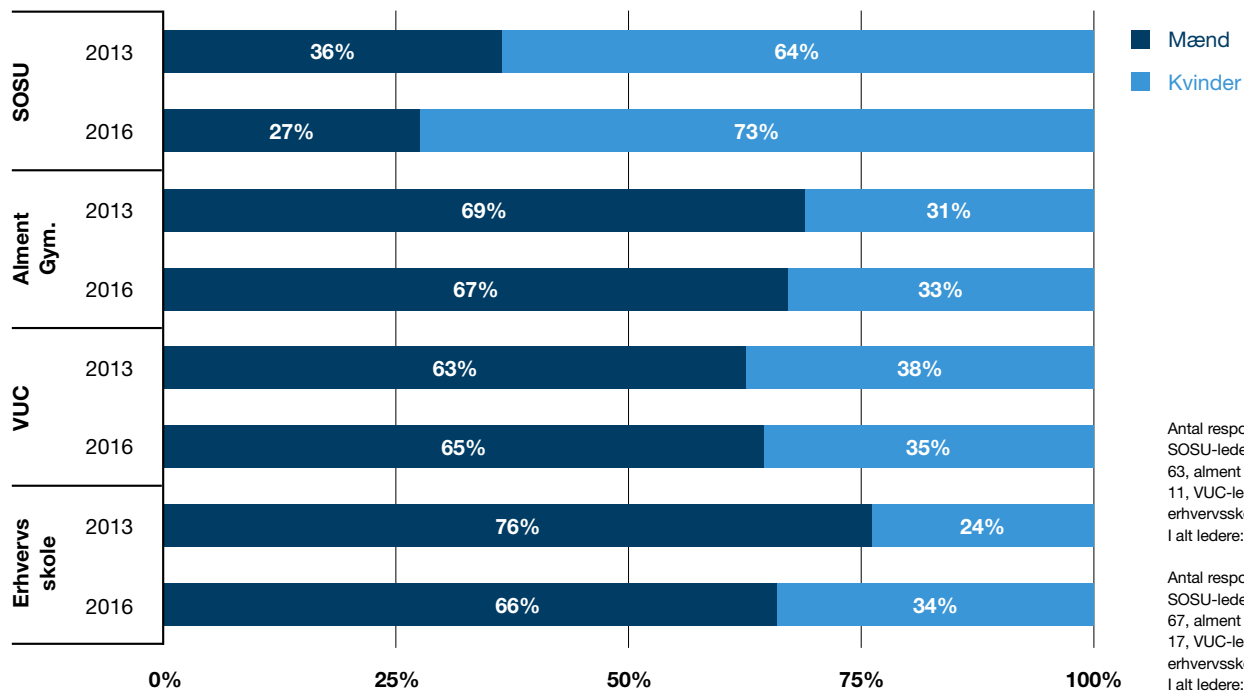
MINDRE UDTALTE FORSKELLE BLANDT INSTITUTIONSLEDERNE

For ledernes vedkommende er ubalancen mellem mænd og kvinder ikke lige så udtalt som for bestyrelsesformændenes vedkommende. Dertil er andelen af kvindelige ledere på SOSU-skolerne højere i 2016 sammenlignet med 2013 (henholdsvis 73 pct. og 64 pct.), de almene gymnasier (33 pct. og 31 pct.) og erhvervsskolerne (34 pct. og 24pct.). Der er imidlertid stadig en overvægt af mandlige ledere på tværs af institutionstyperne.



FIGUR 2:

Ledere, fordelt på køn



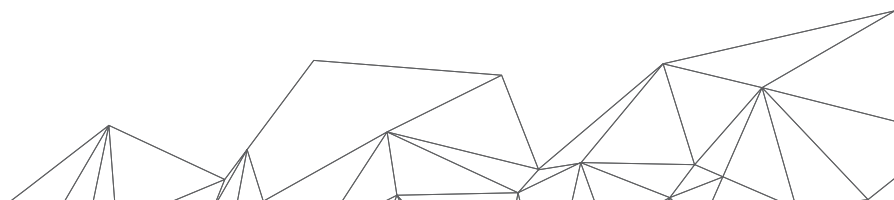
Antal respondenter 2013: SOSU-formænd 11, SOSU-ledere 14, alment gymnasium formænd 63, alment gymnasium ledere 69, VUC-formænd 11, VUC-ledere 16, erhvervsskoleformænd 28, erhvervsskoleledere 38. I alt formænd: 113. I alt ledere: 137.

Antal respondenter 2016: SOSU-formænd 11, SOSU-ledere 11, alment gymnasium formænd 67, alment gymnasium ledere 75, VUC-formænd 17, VUC-ledere 17, erhvervsskoleformænd 41, erhvervsskoleledere 38. I alt formænd: 136. I alt ledere: 141.

ET GRYENDE GENERATIONSSKIFTE

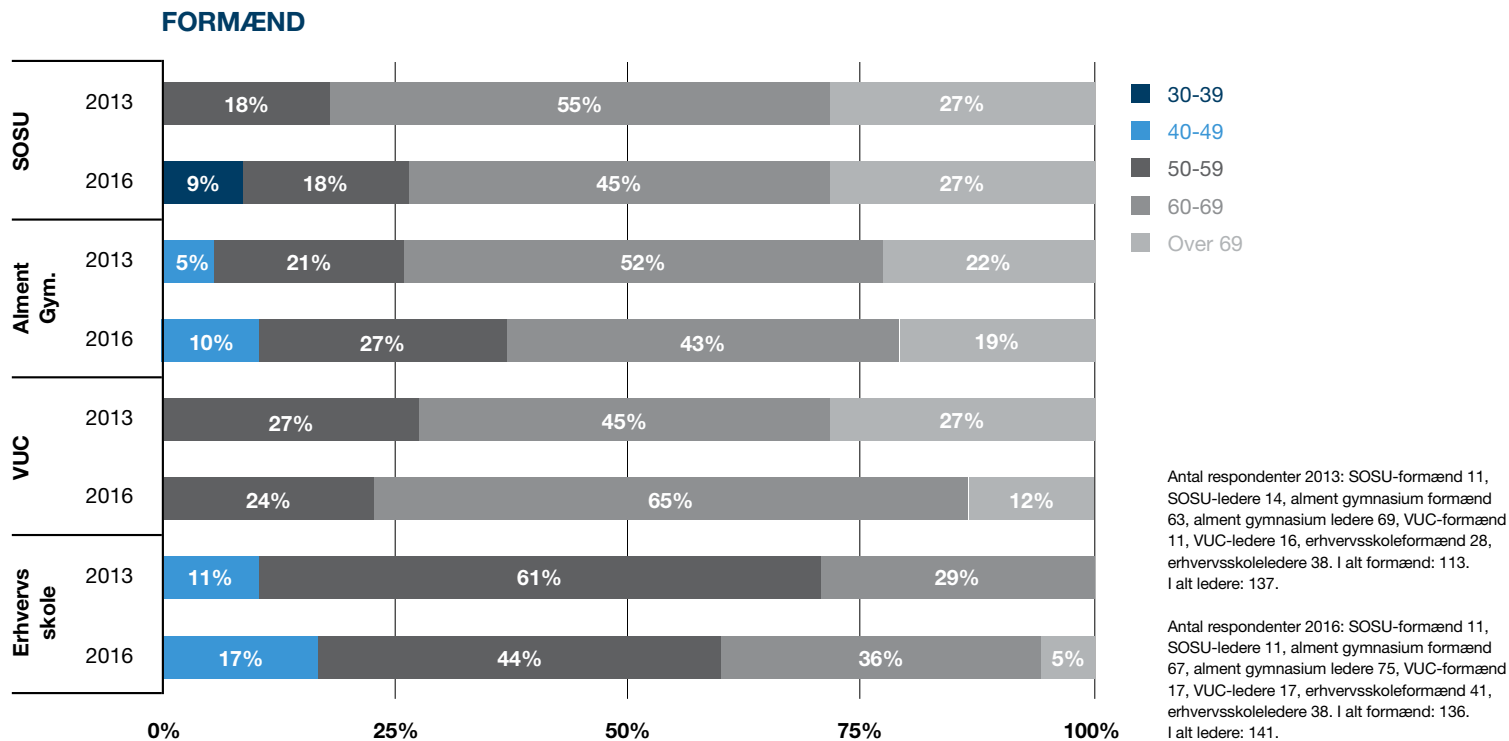
Hvad angår aldersfordelingen for formænd og ledere, tegner der sig et billede af, at både formænd og ledere gennemsnitligt er en anelse yngre i 2016 end i 2013. Der er således tale om en stigning i andelen af formænd, som befinder sig i aldersgruppen 30-39 år på SOSU-skolerne (fra 0 pct. til 9 pct.), ligesom der på de almene gymnasier er sket en stigning (fra 5 pct. til 10 pct.) og erhvervsskolerne (fra 11 pct. til 17 pct.) i andelen af formænd, som befinder sig i aldersgruppen 40-49 år. Tendensen er den samme for lederne – bortset fra på SOSU-skolerne.

Hvad der ligger til grund for disse bevægelser i alderssammensætningen, kan der ikke gives et klart svar på. Ændringen kan imidlertid indikere et skridt i retning af et generationsskifte i bestyrelserne, ligesom det ikke kan afvises, at der siden dataindsamlingen er sket yderligere ændringer i kraft af de lederskift, som har fundet sted på en del af institutionerne i de seneste år.



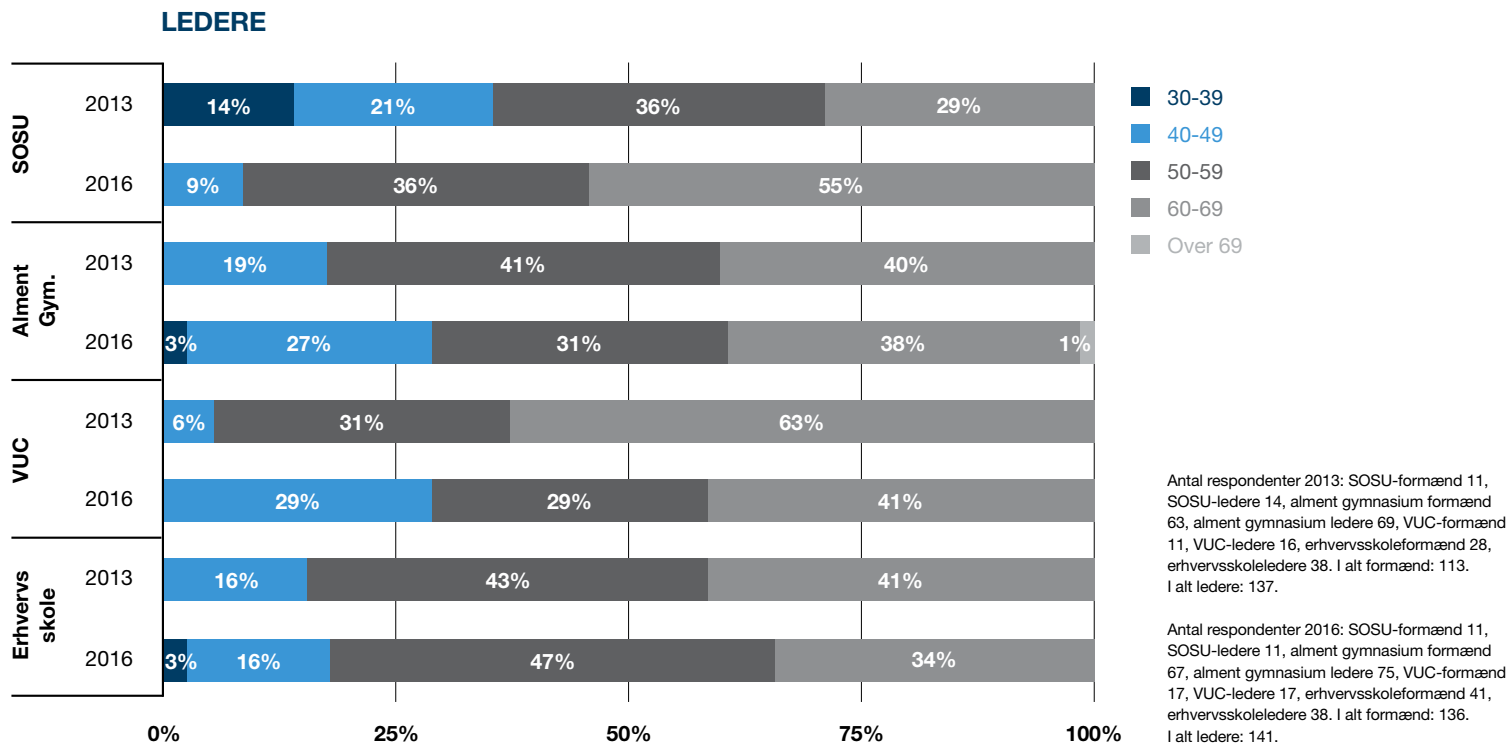
FIGUR 3.1:

Den aldersmæssige fordeling for
bestyrelsesformænd og ledere



FIGUR 3.2:

Den aldersmæssige fordeling for
bestyrelsesformænd og ledere



5. Tidslinje over reformer og nye styringstiltag



Siden 2001 har der været adskillige større reformer på området for ungdoms- og voksenuddannelser. Hvor erhvervsskolerne fik selveje allerede i 1991 (og bygningsselveje i 1995), fik gymnasier, SOSU-skoler og VUC det i 2007. Herudover er matematisk og sproglig linje på gymnasierne afskaffet, der er blevet indført taxametertilskud, fælles UU-vejledning og ikke mindst, så har 95 pct.-målsætningen, der blev indført med Velfærdsaftalen i 2006, også haft væsentlig indflydelse på, hvordan der udvikles og implementeres policy på området for ungdomsuddannelser. I 2014 blev der indført adgangskrav til erhvervsuddannelserne og senere kom der skærpede krav til uddannelsesparathed til de gymnasiale ungdomsuddannelser. I 2016 blev der indført omprioriteringsbidrag, der rummer årlige besparelser på 2 pct. på ungdoms- og voksenuddannelserne som del af finanslovsaftalen.

For at skabe en klarhed over de mange reformer på området, er de væsentligste styringsmæssige reformer og tiltag på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet søgt skitseret i en tidslinje. For hver reform og tiltag er årstal, indhold og uddannelsesretninger, der påvirkes af reformen, angivet.

Følg tidslinjen på de næste sider.

ERHVERVSUDDANNELSER
GYMNASIALE UDDANNELSER
VUC

2001: Reform 2000

Reform 2000 udmøntes; der oprettes en forenklet struktur med syv indgange og grundforløb, og hovedforløb indføres.!

2004: Vejledningsreform

Vejledning om ungdomsuddannelser og erhvervsuddannelser samles i ungdommens uddannelsesvejledning (UU) og der oprettes en online vejledningsportal.!

2005: Gymnasiereform

Udmøntning af gymnasireformen fra 2003
Der indføres grundforløb og studieretninger på de gymnasiale uddannelser, og det er ikke længere muligt at vælge mellem enten sproglig eller matematisk linje.

2006: Velfærdsaftalen og Globaliseringsaftalen

(Følger op på Regeringens Globaliseringsstrategi 2006)

Kommunerne får ansvar for, at de unge fuldfører ungdomsuddannelserne, og 95 pct.-målsætningen udmøntes, således at 85 pct. af de unge skal have en ungdomsuddannelse i 2010 og 95 pct. i 2015.

Ændringer på erhvervsuddannelserne, der blandt andet medfører krav om mentor- og kontaktlærertilbud, rummelige erhvervsuddannelser, der kan favne elever med dårlige forudsætninger i dansk og matematik, trindeling af uddannelserne, handlingsplaner for øget gennemførelse og samling af uddannelser i 12 fælles indgange. Dimensionering på uddannelser, der er særligt populære og oprettelse af særlige grundforløb for elever med særlige behov.

VUC

GYMNASIALE UDDANNELSER

ERHVERVSUDDANNELSER

2007: Aftale om erhvervsakademier

Der indgås aftale om oprettelsen af erhvervsakademier, der erstatter det eksisterende erhvervsakademisamarbejde mellem erhvervsskolerne. På denne måde flyttes korte, videregående uddannelser og dele af efteruddannelsesaktiviteten fra erhvervsskolerne til de nyetablerede erhvervsakademier.^{III}

2007: Kommunalreform, selveje og taxameter

Staten overtager ansvaret for det almene gymnasium og HF fra amterne, så den nu har ansvaret for alle ungdomsuddannelser. Staten overtager yderligere ansvaret for VUC, FVU, AVU, ord- og blindeundervisning, sygeplejerske – og radiografuddannelsen.

I forbindelse med kommunalreformen overgår det almene gymnasium, HF, SOSU-skoler og VUC til selveje og taxameterfinansiering.^{IV}

2007: Ny karakterskala

2008: Opfølgning på globaliseringsaftalen

Der tilføres penge til ungdomsuddannelserne, så de kan håndtere det forventede (og målsatte) stigende antal elever.^V

2009: Erhvervsrettede ungdomsuddannelser (Følger op på globaliseringsstrategien)

Videreførelse af niveau/trindeligen på erhvervsuddannelserne. Skolerne får selv ansvaret for at tilrettelægge indsatser mod frafald. Derudover tilføres penge til styrkelse af lærernes kompetencer og mere rummelige uddannelser, med plads til svage elever.^{VI}

VUC

GYMNASIALE UDDANNELSER

ERHVERVSUDDANNELSER

2009: Flere unge i uddannelse og job (Ungepakke 2)

(Følger op på Globaliseringsstrategien)

Følger op på målsætningen om, at 95 pct. af en årgang skal have en ungdomsuddannelse, og at flere unge skal være i arbejde eller uddannelse. Medførte blandt andet fokus på overholdelse af uddannelsesplaner og e-vejledning.^{vii}

2009: Forstærket indsats for flere praktikpladser

(Følger op på Globaliseringsstrategien)

Omlægning af AER-praktikpladspræmie (økonomisk bonus, finansieret af Arbejdsgivernes ElevRefusion) til virksomheder, der opretter praktikpladser, ekstra skolepraktikpladser og øget optag.^{viii}

2009: Erhvervsrettede ungdomsuddannelser

(Følger op på Globaliseringsstrategien)

Videreførelse af indsatser som trin – og niveaudeling, mentorordning, kontaktlærerordning. Samtidigt fokus på styrket indsats for hovedforløbet på erhvervsuddannelserne og frafald. Mentorforløb, social og psykologisk bistand skal tilbydes unge på hovedforløbet også – ikke længere kun grundforløbet.^{ix}

2010: STX og HF overgår til bygningsseveje

Institutioner, der udbyder STX og HF, overgår til bygningsseveje

● Gælder kun for STX og HF

2010: Aftale om flere praktikpladser i 2011

(Følger op på Globaliseringsstrategien)

Praktikpladspræmien omlægges, så virksomheder, der indgår praktikaftaler i op til 24 måneder, får øget tilskud. Der oprettes også flere skolepraktikpladser og offentlige praktikpladser.^x

2010: Ændring af deltagerbetaling

Taxametertilskud til almen voksenuddannelse og gymnasiale enkeltfag bortfalder til kursister, der har en videregående uddannelse.^{xI}

● Gælder kun for VUC og HF

2012: Det fleksible klasseloft

En institution skal som betingelse for at opnå tilskud til gymnasiale fuldtidsuddannelser sikre, at der fra den første opgørelse af klassekvotienter maksimalt er en gennemsnitlig klassekvotient på 28,0 på hvert klassetrin på de gymnasiale fuldtidsuddannelser, institutionen udbyder.^{xII}

2013: OK13 og ny stillingsstruktur

Ved OK13 blev det aftalt at indføre arbejdstidsreformer, der ændrede både arbejdstidsreglerne og styrkede ledelsens beføjelser.

2014: Aftale om bedre og mere attraktive erhvervsuddannelser

De tidligere 12 indgange på EUD erstattes af fire bredere indgange og grundforløb 1 og grundforløb 2. Herudover blev der indført adgangskrav i dansk og matematik og minimum 26 timers ugentlig undervisning på grundforløbet.^{xiii}

2014: Kontanthjælpsreform: Uddannelsespålæg

Alle unge under 30 år uden uddannelse får et uddannelsespålæg. For unge, der kan starte på en uddannelse, betyder det, at de skal gå i gang med en uddannelse hurtigst muligt. Kontanthjælpen erstattes med uddannelseshjælp, der svarer til SU.

2014-15: Udmøntning af SU-reformen fra 2013

SU-reformen medførte blandt andet forhøjet fribeløb, men satte også en grænse for SU til maksimalt fem ungdomsuddannelser. Derudover blev SU-satsen for hjemmeboende nedsat og bestemt af forældres indkomst.^{xiv, xv}

2016: Omprioriteringsbidrag

Som led i finansloven 2016 indførtes der et omprioriteringsbidrag på 2 pct. på statslige uddannelsesinstitutioner: der over fire år hvert år skal spare 2 pct.^{xvi}

VUC

GYMNASIALE UDDANNELSER

ERHVERVSUDDANNELSER

2017: Investeringsramme for statsfinansierede, selvejende uddannelsesinstitutioner

Der fastsættes fra 2018 årligt på finansloven flerårige investeringsrammer for statsfinansierede, selvejende uddannelsesinstitutioner, og ministeren gives hjemmel til: 1) At pålægge de selvejende uddannelsesinstitutioner at tilpasse, udskyde eller standse planlagte investeringer, 2) At anmode institutionerne om at indberette investeringsbudgetter og regnskabstal, og 3) At fastsætte regler om forvaltningen af investeringsrammerne, der fastsættes på de årlige finanslove.^{XIX}

2016: Gymnasiereform og optagelseskrav

Skærpede krav til optagelse på en ungdomsuddannelse: For at blive erklæret uddannelsesparat skal elever, der søger ind på STX, HHX og HTX, opfylde et minimumkarakterkrav på 5,0 og for HF 4,0.

Grundforløbet på de treårige gymnasiale uddannelser reduceres til tre måneder og antallet af studieretninger reduceres også.^{XVII, XVIII}

Se kildehenvisninger på s. 88.

6. Bestyrelsernes samspil med ministeriet



I Bestyrelsesbarometer 2013 blev det påpeget, at det burde være et fokuspunkt for både ministeriet og bestyrelserne at styrke det gensidige samspil i respekt for institutionernes ledelsesrum, muligheden for at indfri institutionernes formål, forfølgelsen af nationale uddannelsespolitiske målsætninger og en optimal ressourceanvendelse. På daværende tidspunkt vurderede flere formænd og ledere, at bestyrelsesarbejdet ikke fik lov til at foregå på selvejets præmisser på grund af et manglende ledelsesrum og forståelse i ministeriet af de lokale ledelsesudfordringer. Formændene og lederne oplevede heller ikke, at ministeriet brugte bestyrelserne som indgang til institutionerne i strategiske anliggender.

Bestyrelserne oplever i 2017, at samspillet mellem ministeriet og institutionerne i endnu mindre grad end tidligere er præget af gensidighed, ligesom formændene i mindre grad end tidligere oplever, at ministeriet bruger bestyrelserne i strategiske anliggender. På tværs af institutionstyper oplever formændene også i endnu mindre grad end tidligere, at ministeriet har forståelse for ledernes og bestyrelsernes ledelsesudfordringer (erhvervsskolerne er dog en undtagelse fra den sidste tendens). Den samme tendens kan identificeres blandt lederne (dog undtaget de almene gymnasier).

Der foregår et fantastisk stort arbejde i institutionsbestyrelserne landet over. Det er ikke min opfattelse, at ministeriet anerkender dette arbejde. Relationerne mellem

myndigheder og sektor kører i alt for højt omfang på organisationsniveau over for ministeriet, og de enkelte institutioner inddrages som udgangspunkt for lidt.

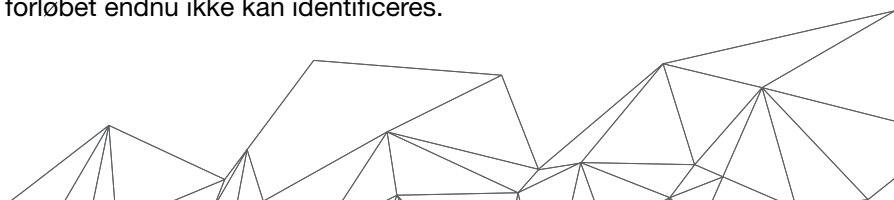
– Bestyrelsesformand, erhvervsskole

Der er stadig en overvægt af både formænd og ledere, der oplever, at de rammer, som ministeriet udstikker, giver bestyrelserne et passende ledelsesrum. Dog er andelen faldet blandt både formænd og ledere på tværs af institutionstyper. Resultaterne i barometeret for 2017 understreger dermed, at der fortsat er et behov for en styrket relation mellem ministeriet og bestyrelserne.

Bestyrelser i selvejende institutioner burde kunne agere. Hvis man fortryder selvejete, må man komme i gang med at ændre det. Det ville være helt fair. Men i stedet ender ministeriet ofte i en mellemposition, hvor de stiller meget skarpe kriterier og formål op – uden at de helt har hjemmel til at gøre noget ved det. Det bliver derfor ofte hindrende.

– Leder, alment gymnasium

Det skal bemærkes, at dataindsamlingen til Bestyrelsesbarometer 2017 fandt sted i januar 2016. Siden dataindsamlingen har ministeriet gennemført forløbet “Bestyrelsen i front for kvaliteten” – bl.a. rettet mod at forbedre samspillet med bestyrelserne. Tilbagemeldingen fra de fire bestyrelsesforeninger er dog, at et varigt resultat af forløbet endnu ikke kan identificeres.



FOKUS PÅ ET FORBEDRET SAMSPIL: BESTYRELSEN I FRONT FOR KVALITETEN

I foråret 2016 tog Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling initiativ til forløbet "Bestyrelsen i front for kvaliteten". Initiativet bestod af tre regionale møder, hvor bestyrelsesformænd, næstformænd og topledere deltog i en dialog om styringskommunikationen mellem ministeriet og institutionerne samt bestyrelsens rolle i forhold til sikring af kvalitet og effektivitet på de enkelte institutioner. Det primære formål med møderne var at bringe de to styringsniveauer tættere på hinanden og at se på, hvordan de, med respekt for deres forskellige roller og ansvar i styringskæden, kan spille hinanden stærkere til gavn for kvaliteten og udviklingen i hele sektoren.

I første omgang har ministeriet fulgt op på de regionale møder ved i juni 2016 at udgive publikationen: "Bestyrelsen i front for kvaliteten".² Initiativet er blevet taget godt imod af bestyrelser og institutioner. De afventer imidlertid ministeriets styringsmæssige opfølgning på de regionale møder i forhold til konkrete initiativer, der i praksis kan styrke samspillet mellem ministeriet og bestyrelserne. Dette skal bl.a. ses i lyset af interne omstruktureringer i ministeriet samt en ny regering og en ny minister.

VIGENDE GENSIDIGHED I SAMSPILLET MED MINISTERIET

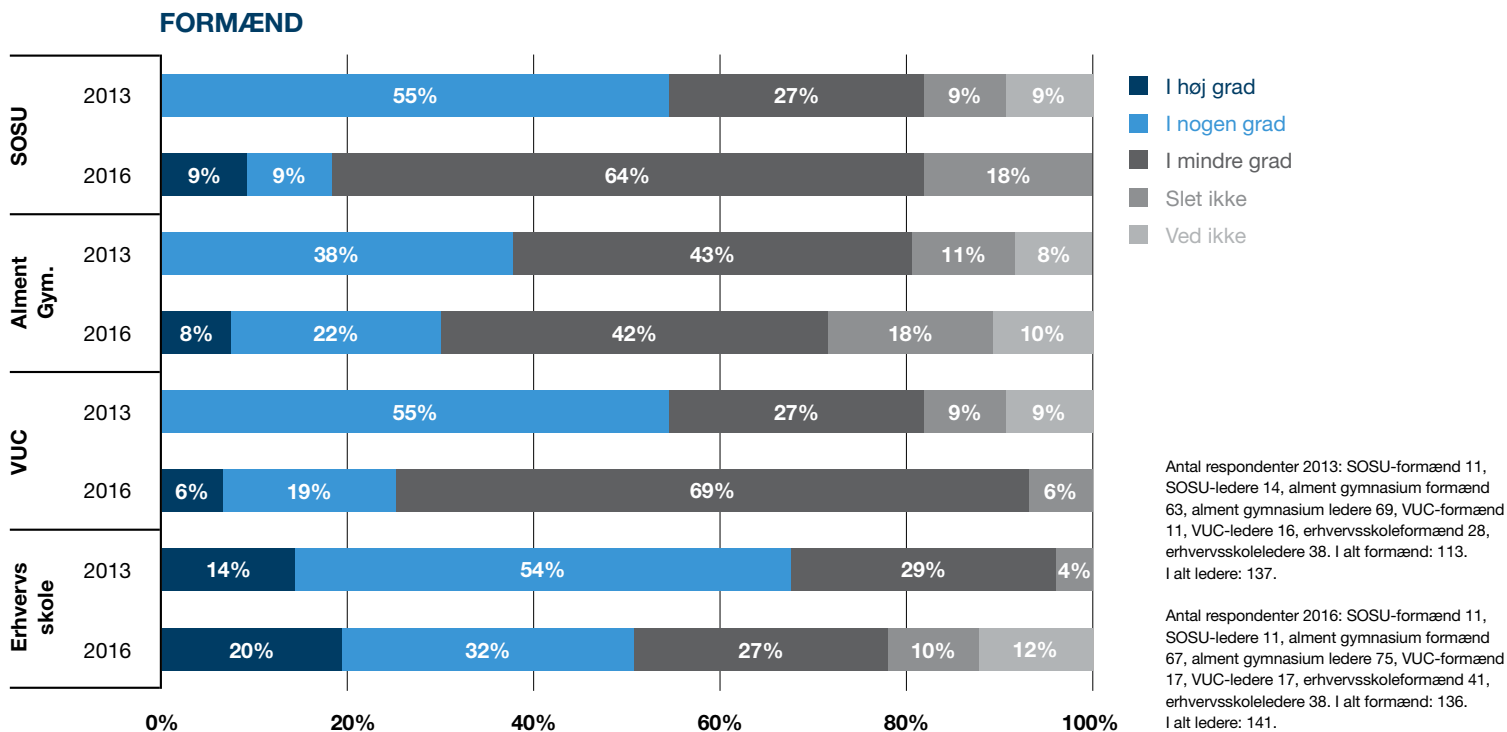
Med undtagelse af lederne på de almene gymnasier, hvor der ikke kan spores nogen forskel, så oplever både formænd og ledere på alle institutionstyper, at samspillet i mindre grad end tidligere er præget af gensidighed. Dette er i særdeleshed tilfældet på SOSU-skolerne og VUC. På SOSU-skolerne oplever 82 pct. af formændene og 91 pct. af lederne, at samspillet med ministeriet slet ikke eller i mindre grad er præget af gensidighed. På VUC mener 75 pct. af formændene og 59 pct. af lederne, at samspillet i slet ikke eller i mindre grad er præget af gensidighed.

2. Undervisningsministeriet (2016). Bestyrelsen i front for kvaliteten. Publikationen kan findes via følgende link: <https://uvm.dk/-/media/filer/uvm/adm/pdf16/jun/160624-bestyrelsen-i-front.pdf?la=da>

FIGUR 4.1:

Bestyrelsesformænd og lederes vurdering af bestyrelsernes samspil med ministeriet

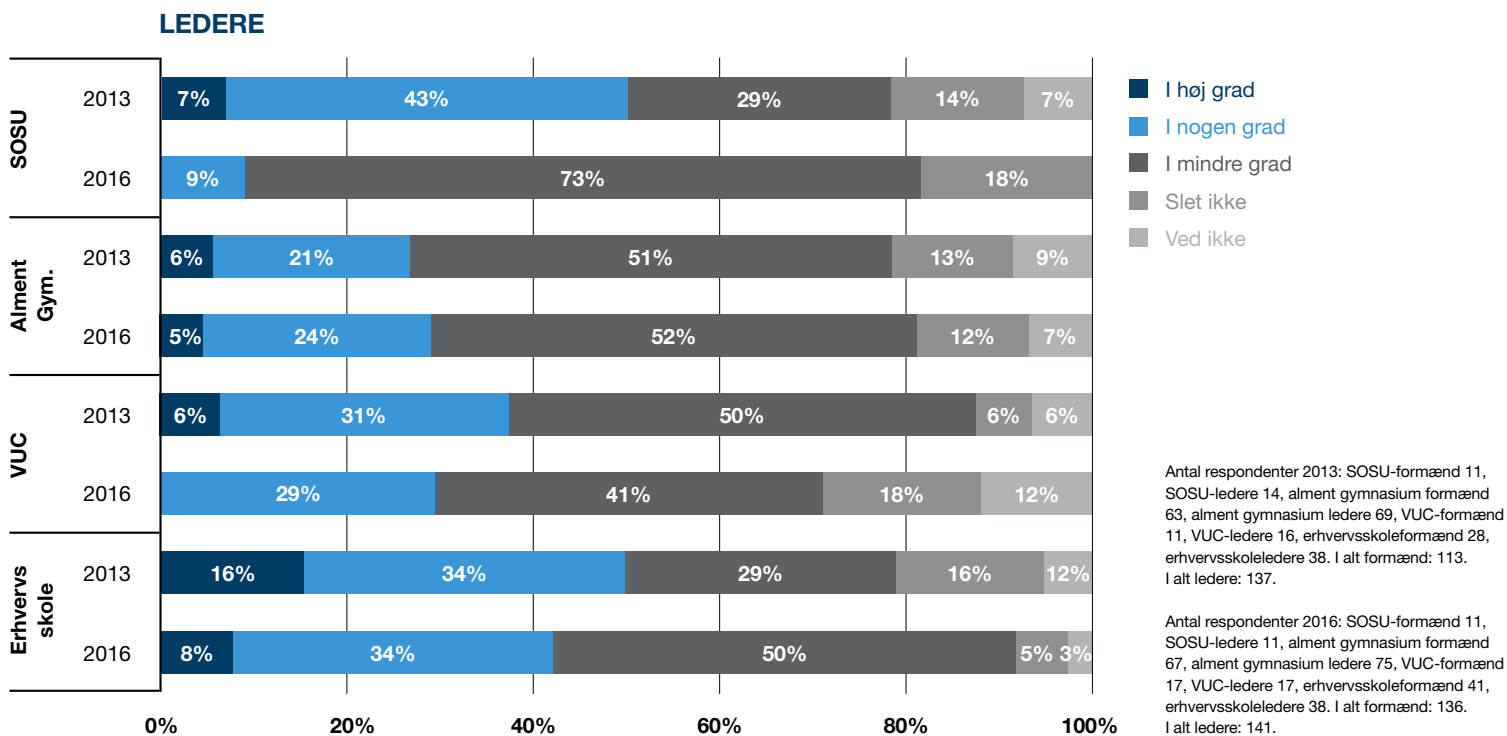
I hvilken grad er samspillet mellem ministeriet og institutionen præget af gensidighed?



FIGUR 4.2:

Bestyrelsesformænd og lederes vurdering af bestyrelsernes samspil med ministeriet

I hvilken grad er samspillet mellem ministeriet og institutionen præget af gensidighed?



BESTYRELSERNE SOM MINISTERIETS STRATEGISKE INDGANG

Til spørgsmålet om, hvorvidt ministeriet bruger bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender, vurderer formændene på tværs af uddannelsesinstitutionerne – med undtagelse af erhvervsskolerne – at det i mindre grad end tidligere er tilfældet. Det er især formændene for SOSU-skolerne, der er kritiske i Bestyrelsesbarometer 2017.

Ministeriet bør rette direkte henvendelse til bestyrelsen gennem formanden, når det handler om de ansvarssområder, bestyrelsen har... Herved kunne en relation mellem den enkelte bestyrelse og ministeriet styrkes.

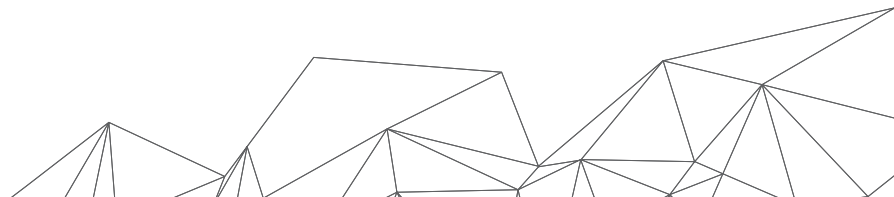
– Bestyrelsesformand, erhvervsskole

Hvad angår lederens oplevelse af ministeriets brug af bestyrelsen som indgang til institutionen i strategiske anliggender, synes billedet at være mere stabilt. Der er stadig en overvægt af ledere på tværs af uddannelsesinstitutioner, der i mindre grad eller slet ikke oplever, at ministeriet bruger bestyrelserne som indgang i strategiske anliggender. Sammenlignet med formændene er der dog flere ledere på tværs af uddannelsesinstitutionerne, som i høj eller i nogen grad oplever, at ministeriet bruger bestyrelsen som indgang til institutionen i strategiske anliggender. Men ikke alle er enige om, at bestyrelsen bør være ministeriets indgang:

Ministeriet bør bruge rektor som indgang til skolens strategiske ledelse – eller til nød rektor og bestyrelsesformand sammen. Det er ikke hensigtsmæssigt, at bestyrelsesformanden får information, som rektor ikke har.

– Leder, alment gymnasium

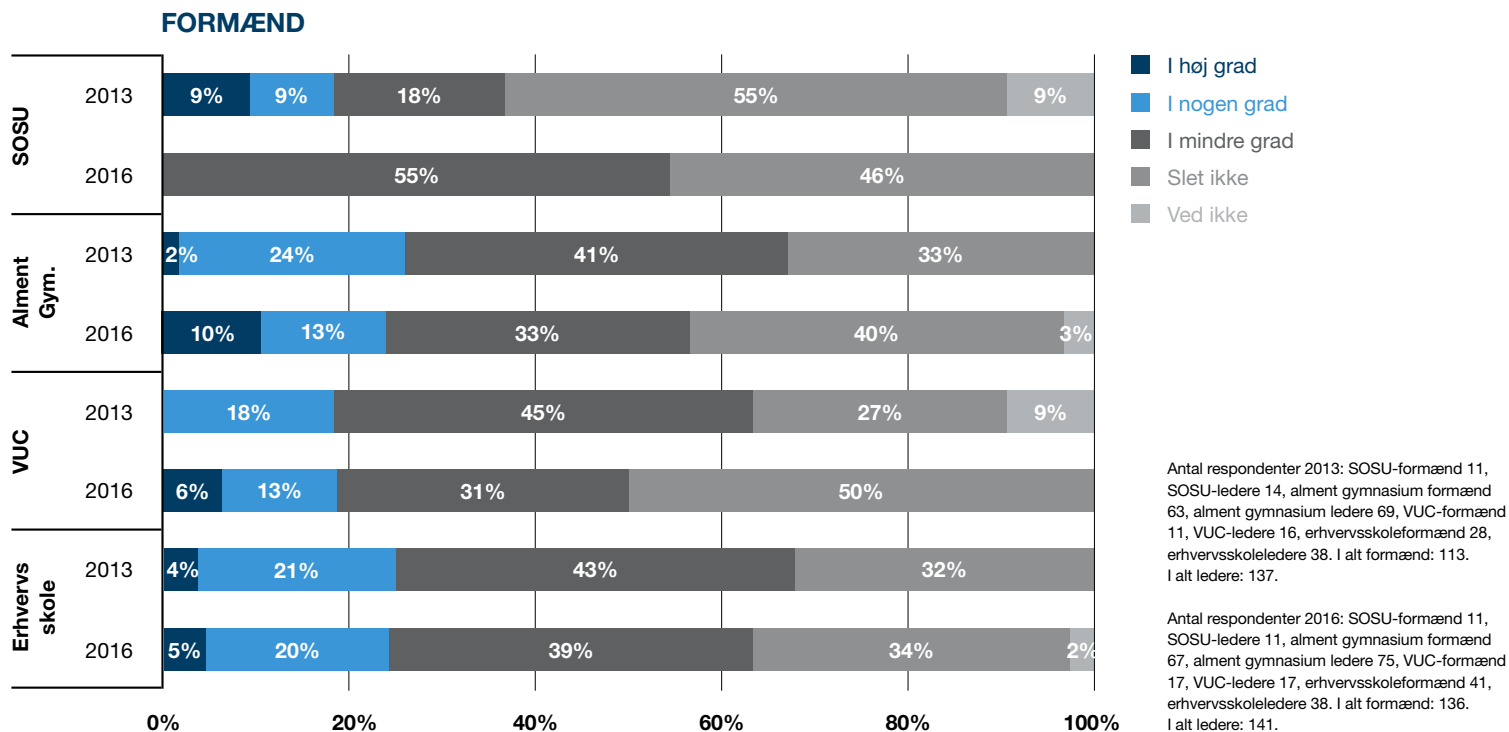
SOSU og de almene gymnasier skiller sig ud; SOSU, fordi ingen formænd angiver, at ministeriet i høj eller nogen grad bruger bestyrelsen som indgang til institutionen i strategiske anliggender. Dette understøttes også af SOSU-lederne, hvor der ses et fald fra 7 pct. (2013) til ingen (2016), der oplever, at ministeriet bruger bestyrelsen som strategisk indgang. Hos de almene gymnasier ses derimod en stigning i lederens oplevelse af ministeriets brug af bestyrelsen som strategisk indgang: Fra 24 pct. i 2013 til 37 pct. i 2016.



FIGUR 5.1:

Bestyrelsesformænd og lederes vurdering af, om ministeriet anvender bestyrelsen/ bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender

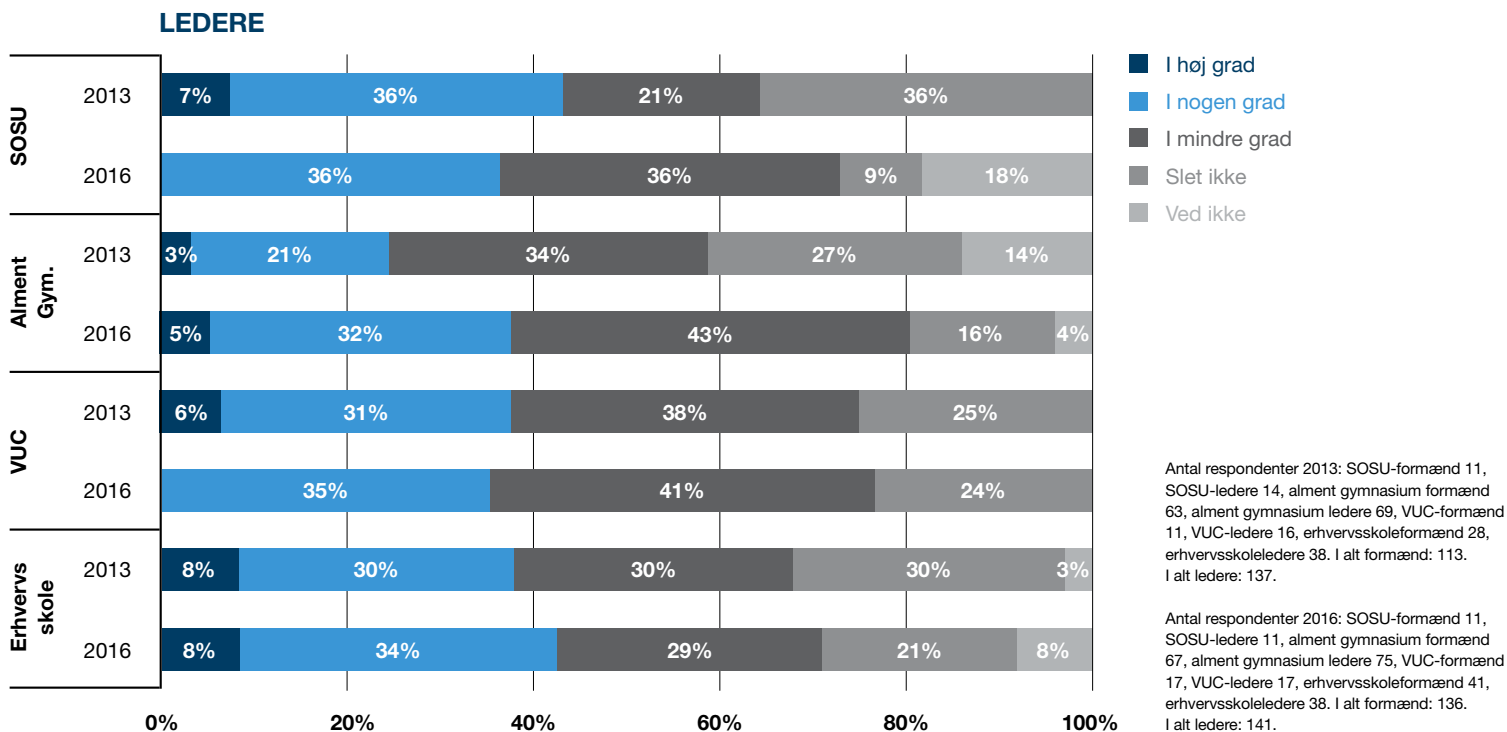
I hvilken grad bruger ministeriet bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender?



FIGUR 5.2:

Bestyrelsesformænd og lederes vurdering af, om ministeriet anvender bestyrelsen/ bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender

I hvilken grad bruger ministeriet bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender?

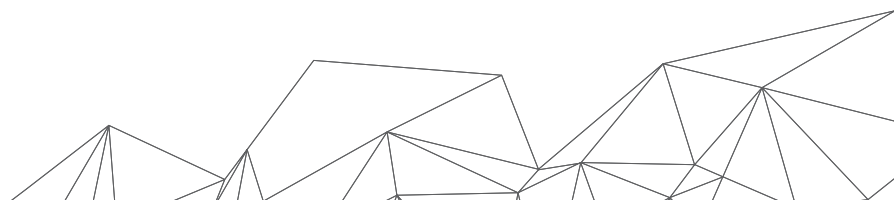


FÆRRE OPLEVER ET PASSENDE LEDELSERUM

På tværs af uddannelsesinstitutioner er der en overvægt af både formænd og ledere, som oplever, at ministeriets rammer i nogen eller i høj grad giver bestyrelsen et passende ledelsesrum (jf. Figur 6.1 og 6.2). Der synes imidlertid at være en negativ tendens på tværs af uddannelsesinstitutioner – for både ledere og formænd.

Fra Bestyrelsesbarometer 2013 til Bestyrelsesbarometer 2017 er der sket en stigning i andelen af formænd på tværs af institutionstyper, der oplever, at ministeriets rammer slet ikke eller i mindre grad giver et passende ledelsesrum til bestyrelsen – stigningen synes at være særligt stor for VUC og på erhvervsskolerne. For lederes vedkommende er det især blandt lederne for SOSU-skolerne og VUC, at der er sket en stigning i andelen, som slet ikke eller i mindre grad oplever, at ministeriets rammer giver bestyrelsen et passende ledelsesrum.

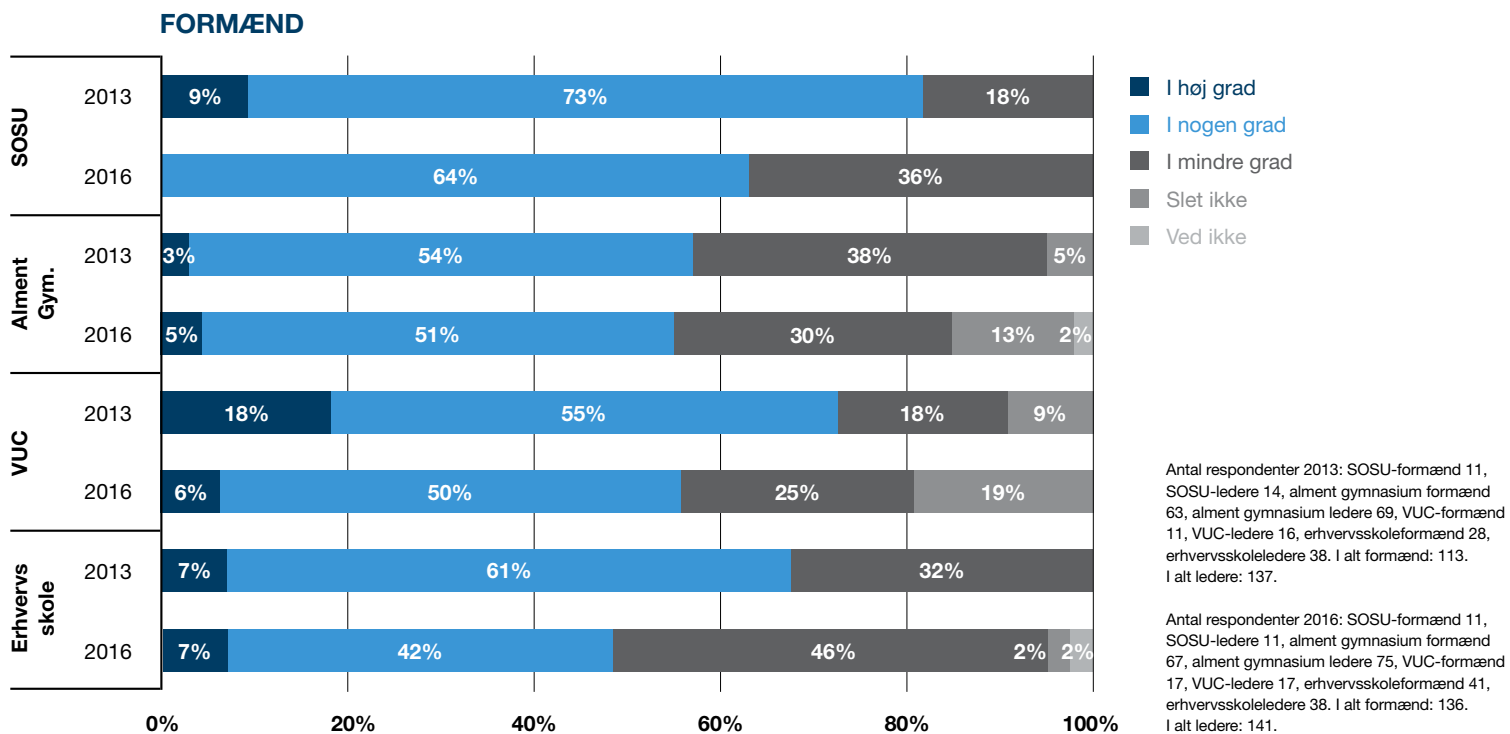
I forlængelse af den investeringsramme, som blev vedtaget i juni 2017 (jf. overblikket over reformer og nye tiltag), vil det være bestyrelserne, som formelt står for dialogen med ministeriet, ligesom det således også formelt vil være bestyrelserne, der er ansvarlige for at implementere en ny indberetningspraksis og tilpasse institutionernes investeringsplaner. Bestyrelsesforeningerne udtrykte på den workshop, der blev afholdt under udarbejdelsen af Bestyrelsesbarometer 2017, at investeringsrammen af mange bestyrelser vil blive opfattet som en inddæmning af selvejet og dermed bestyrelsernes ledelsesrum, fordi selvejet i sektoren historisk er blevet forbundet med muligheden for at optage lån og investere. Selvom denne mulighed stadig foreligger, vil lånoptagelse og investering nu skulle ske inden for den nye, centrale investerings- og styringsramme.



FIGUR 6.1:

Bestyrelsesformænd og ledere vurdering af, om ministeriets udstukne rammer giver et passende ledelsesrum

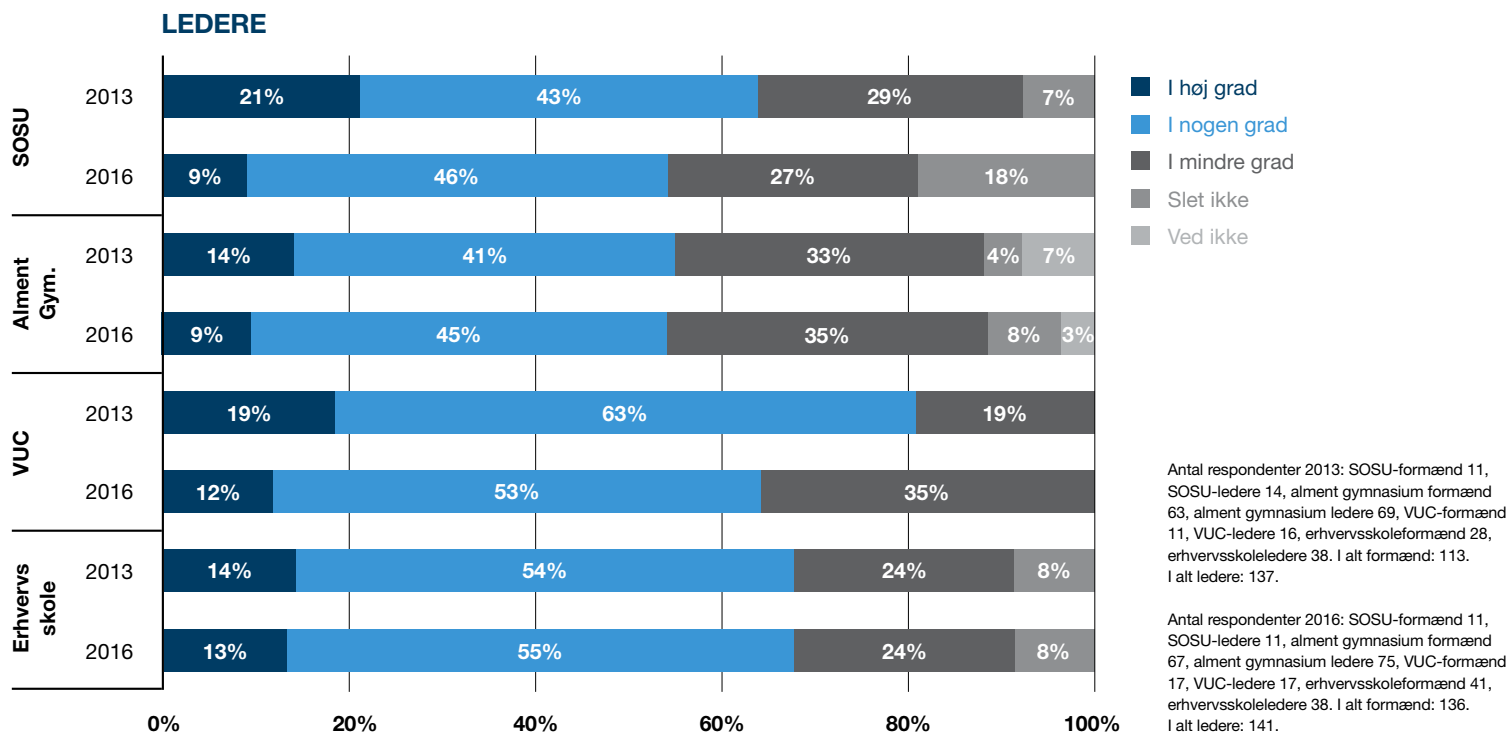
I hvilken grad giver de af ministeriet udstukne rammer bestyrelsen et passende ledelsesrum?



FIGUR 6.2:

Bestyrelsesformænd og ledere vurdering af, om ministeriets udstukne rammer giver et passende ledelsesrum

I hvilken grad giver de af ministeriet udstrukne rammer bestyrelsen et passende ledelsesrum?



MINISTERIET MANGLER FORSTÅELSE FOR LEDELSESUDFORDRINGERNE

Hvad angår formændene og ledernes oplevelse af, hvorvidt ministeriet har en god forståelse for ledernes og bestyrelsernes ledelsesudfordringer, er der en negativ tendens på tværs af institutionstyperne.

For formændenes vedkommende er der for SOSU-skolerne, de almene gymnasier og VUC tale om en stigning i andelen, der i mindre grad oplever, at ministeriet har en god forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionerne – her er stigningen særligt udpræget på SOSU-skolerne. For ledernes vedkommende er det især på SOSU-skolerne og VUC, at der er fundet en stigning sted i andelen af ledere, der i mindre grad eller slet ikke oplever, at ministeriet har forståelse for deres ledelsesudfordringer. For de almene gymnasier gør det sig imidlertid gældende, at andelen er faldet.

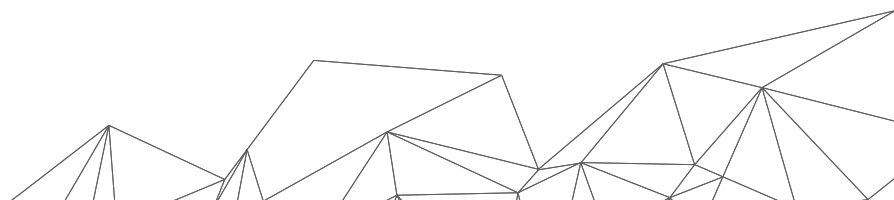
Medarbejderne i Undervisningsministeriet har meget varierende indsigt i de faktiske forhold på institutionerne, herunder viden om (erfaringer med naturligvis slet ikke) de udfordringer, som VUC's placering som både et uddannelses-, social- og beskæftigelsespolitisk redskab indebærer. Bl.a. er VUC's målgrupper betydeligt mere udfordrede end målgrupperne på STX, og vi har overtaget en række af EUD's vanskeligste elever, uden at det reflekteres i udmeldingerne fra centralt hold.

– Leder, VUC

Overordnet set er der dermed tale om en oplevelse af en mere begrænset forståelse for ledelsesudfordringerne på SOSU-skolerne og VUC, mens billedet er mere broget på erhvervsskolerne og de almene gymnasier.

Ministeriet er præget af ikke at have en ledelsesmæssig tilgang til institutionerne på området, men i stedet blot en traditionel styring. Overordnede initiativer fra ministeriet er p.t. rigtig gode, men når man kommer på medarbejderniveau, har de ingen viden om eller erfaring med ledelse, kun med traditionel styring. Derfor opleves initiativer og kommunikation fra ministeriets side ofte som begrænsende og fyldt med mistillid, i stedet for målsættende og med forventning til bestyrelsens og ledelsens kompetence.

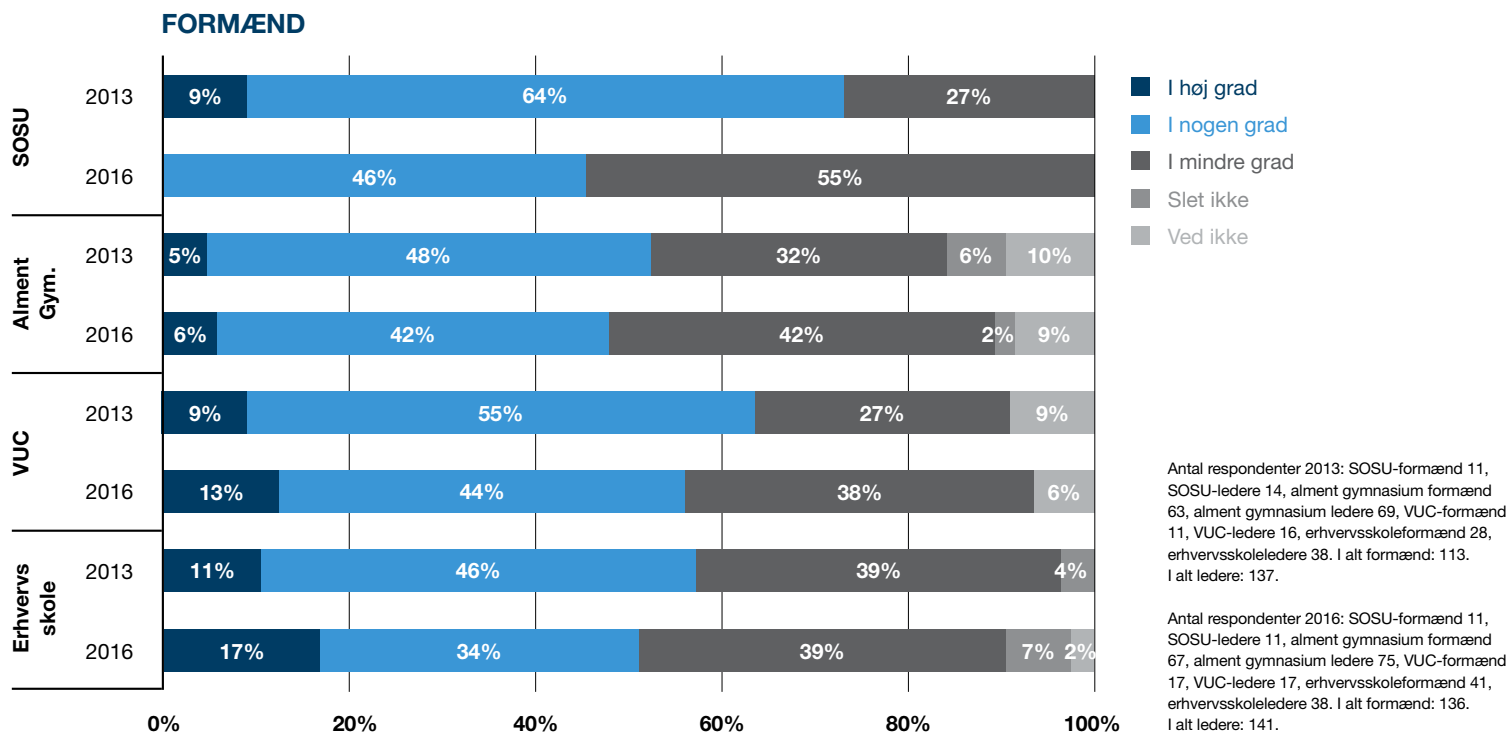
– Leder, alment gymnasium



FIGUR 7.1:

Bestyrelsesformænd og lederes vurdering af, i hvilken grad ministeriet har en god forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionen

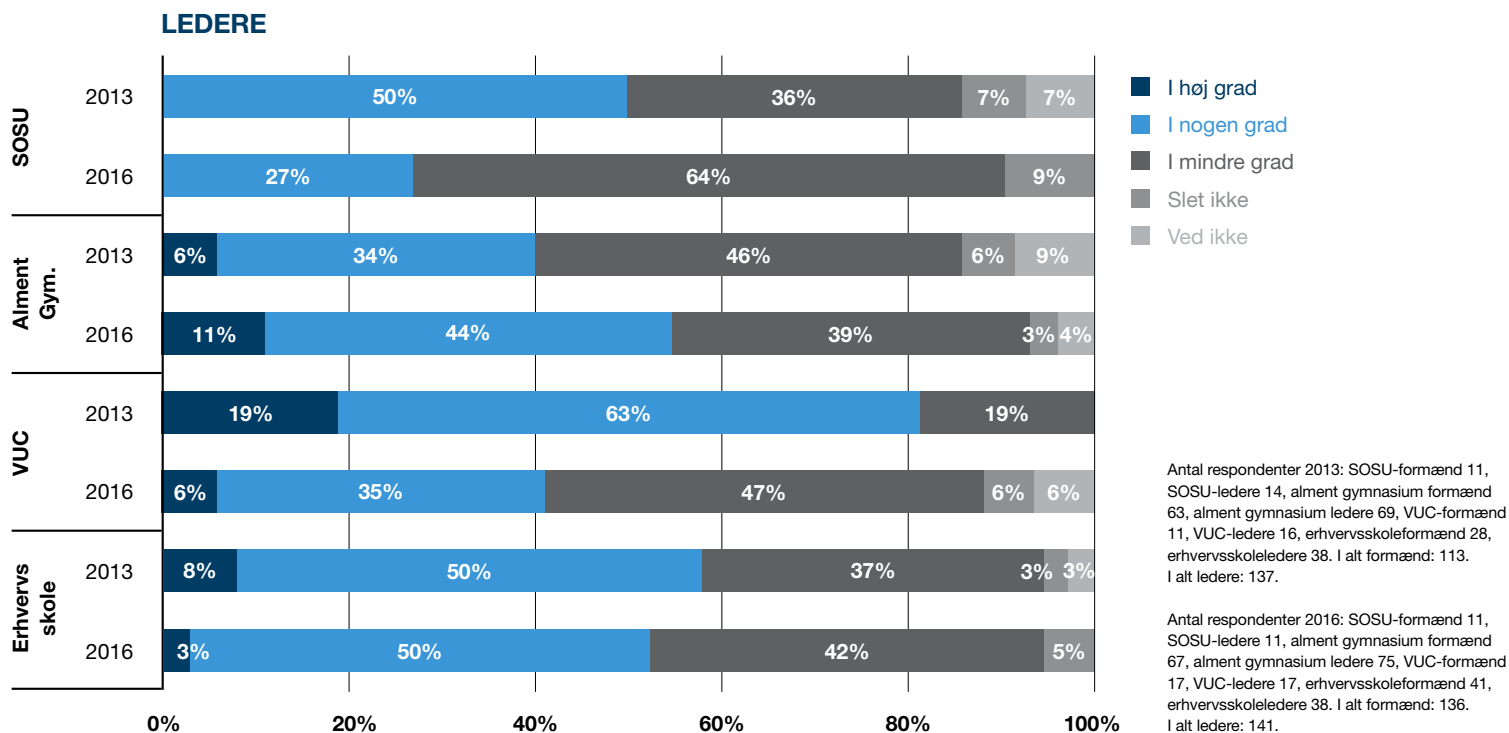
I hvilken grad har ministeriet en god forståelse for ledelsernes og bestyrelsernes ledelsesudfordringer på institutionen?



FIGUR 7.2:

Bestyrelsesformænd og lederes vurdering af, i hvilken grad ministeriet har en god forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionen

I hvilken grad har ministeriet en god forståelse for ledelsernes og bestyrelsernes ledelsesudfordringer på institutionen?



7. Bestyrelsernes fokus



Bestyrelsesbarometer 2013 viste, at formændene og lederne havde størst fokus på videreudvikling af vision, strategi og lignende, efterfulgt af et fokus på effektiv daglig ledelse og bæredygtig organisationsstruktur samt overholdelse af formelle krav og lovgivning. Herudover var et af budskaberne også, at der lå et udviklingspotentiale for bestyrelserne i, i højere grad at fokusere på relevante tendenser i samfundet samt på udvikling af netværk og relationer til omgivelserne.

BESTYRELSENE HAR STØRST FOKUS PÅ ØKONOMI OG STRATEGI

Bestyrelsesbarometer 2017 viser overordnet, at videreudvikling af vision, strategi m.m., ligesom overholdelse af formelle krav og lovgivning m.m. stadig er centrale fokuspunkter for bestyrelserne – dog i mindre grad, end det var tidligere (jf. Tabel 1.1 og 1.2). Dertil er der i Bestyrelsesbarometer 2017 også spurgt ind til fokus på økonomi. Af resultaterne fremgår det meget klart, at økonomi er det mest centrale emne for bestyrelserne på nuværende tidspunkt.

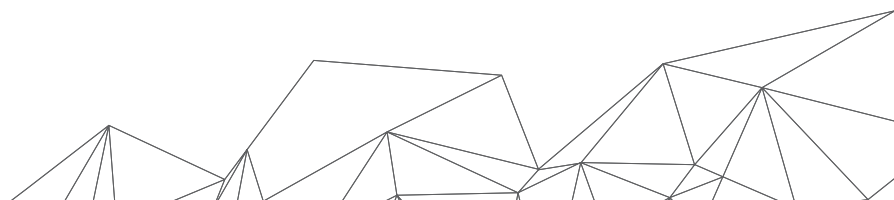
I forlængelse heraf synes der på tværs af institutionstyper, for både ledere og formænd, at være en tendens til, at de andre områder, der spørges til i barometeret, i mindre grad end tidligere er i fokus for bestyrelserne. Dette fald i bestyrelsens fokus kan betragtes i et livscyklusperspektiv. Siden målingen i 2013 har bestyrelserne opbygget en erfaring og rutine, der kan betyde, at flere

af fokusområderne er blevet en almindelig del af bestyrelsernes praksis og derfor ikke opleves som noget, der i særlig grad fokuseres på – det sidder så at sige “på ryggraden” og er derfor mindre “top-of-mind”. En anden fortolkning kunne i forlængelse heraf være, at bestyrelserne i kraft af deres erfaring har oparbejdet en højere grad af selvbevidsthed, der mod slutningen af en bestyrelsescyklus giver anledning til en højere grad af selvkritik.

Svarene skal ses i relation til den konkrete bestyrelses og ledelses gensidige tillidsopbygning. Der kan således være emner, som naturligvis er vigtige, men som bestyrelsen har "lært", at ledelsen tager godt hånd om, således at det ikke er topprioritet på bestyrelsesmøder.

– Leder, erhvervsskole

Når vi ser på andelen, der svarer både i høj grad og i nogen grad, så tegner der sig også et mindre tydeligt billede af ændringen i bestyrelsens fokusområder mellem 2013 og 2016 (jf. højre del af Tabel 1.1 og 1.2). Dette understreger kun den ovenstående betragtning angående “top-of-mind”.



TABEL 1.1: BESTYRELSENS FOKUSOMRÅDER

I hvilken grad har bestyrelsen fokus på...

FORMÆND

	Erhvervs- skole	VUC	Alment gym.	SOSU	Gennem- snit	Erhvervs- skole	VUC	Alment gym.	SOSU	Gennem- snit
	Andel, der har svaret i høj grad					Andel, der har svaret i nogen eller i høj grad				
Videreudvikling af vision, strategi m.m.										
2013	82 %	100 %	81 %	82 %	86 %	100 %	100 %	98 %	100 %	100 %
2016	81 %	94 %	76 %	100 %	88 %	98 %	100 %	100 %	100 %	99 %
Overholdelse af formelle krav og lovgivning m.m.										
2013	86 %	64 %	53 %	64 %	67 %	93 %	100 %	84 %	91 %	92 %
2016	63 %	38 %	36 %	46 %	46 %	93 %	94 %	82 %	82 %	88 %
Relevante trends i samfundet										
2013	46 %	82 %	40 %	18 %	47 %	100 %	91 %	92 %	91 %	93 %
2016	56 %	38 %	30 %	36 %	40 %	90 %	81 %	84 %	100 %	89 %
Udvikling af netværk og relationer til omgivelser										
2013	54 %	27 %	26 %	9 %	29 %	89 %	91 %	74 %	82 %	84 %
2016	44 %	19 %	36 %	18 %	29 %	90 %	81 %	82 %	73 %	82 %
Institutionens økonomi										
2016	85 %	100 %	99 %	91 %	94 %	98 %	100 %	100 %	100 %	99,5 %

Antal respondenter 2013: SOSU-formænd 11, SOSU-ledere 14, alment gymnasium formænd 63, alment gymnasium ledere 69, VUC-formænd 11, VUC-ledere 16, erhvervsskoleformænd 28, erhvervsskoleledere 38.
I alt formænd: 113. I alt ledere: 137.

Antal respondenter 2016: SOSU-formænd 11, SOSU-ledere 11, alment gymnasium formænd 67, alment gymnasium ledere 75, VUC-formænd 17, VUC-ledere 17, erhvervsskoleformænd 41, erhvervsskoleledere 38.
I alt formænd: 136. I alt ledere: 141.

TABEL 1.2: BESTYRELSENS FOKUSOMRÅDER

I hvilken grad har bestyrelsen fokus på...

LEDERE

	Erhvervs- skole	VUC	Alment gym.	SOSU	Gennem- snit	Erhvervs- skole	VUC	Alment gym.	SOSU	Gennem- snit
	Andel, der har svaret i høj grad					Andel, der har svaret i nogen eller i høj grad				
Videreudvikling af vision, strategi m.m.										
2013	63 %	63 %	77 %	64 %	67 %	97 %	94 %	93 %	71 %	89 %
2016	79 %	82 %	80 %	55 %	74 %	97 %	100 %	100 %	100 %	99 %
Overholdelse af formelle krav og lovgivning m.m.										
2013	47 %	69 %	36 %	64 %	54 %	84 %	100 %	77 %	93 %	89 %
2016	34 %	41 %	27 %	36 %	35 %	74 %	88 %	71 %	82 %	79 %
Relevante trends i samfundet										
2013	45 %	63 %	31 %	36 %	44 %	84 %	100 %	87 %	79 %	87 %
2016	61 %	65 %	21 %	46 %	48 %	97 %	100 %	77 %	100 %	94 %
Udvikling af netværk og relationer til omgivelser										
2013	45 %	50 %	20 %	7 %	30 %	89 %	75 %	79 %	64 %	77 %
2016	26 %	24 %	35 %	9 %	23 %	71 %	76 %	77 %	64 %	72 %
Institutionens økonomi										
2016	87 %	94 %	92 %	73 %	86,5 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Antal respondenter 2013: SOSU-formænd 11, SOSU-ledere 14, alment gymnasium formænd 63, alment gymnasium ledere 69, VUC-formænd 11, VUC-ledere 16, erhvervsskoleformænd 28, erhvervsskoleledere 38.
I alt formænd: 113. I alt ledere: 137.

Antal respondenter 2016: SOSU-formænd 11, SOSU-ledere 11, alment gymnasium formænd 67, alment gymnasium ledere 75, VUC-formænd 17, VUC-ledere 17, erhvervsskoleformænd 41, erhvervsskoleledere 38.
I alt formænd: 136. I alt ledere: 141.

STRATEGI STADIG EN AF HJØRNESTENENE I BESTYRELSESARBEJDET

Blandt formændene er der sket en lille stigning i andelen, som oplever, at bestyrelsen i høj grad har fokus på videreudvikling af vision, strategi m.m. (fra 86 pct. i 2013 til 88 pct. i 2016). Denne mindre stigning er dog primært drevet af en stigning på SOSU-skolerne fra 82 pct. til 100 pct., hvilket står i kontrast til de tre andre institutionstyper, hvor andelen er faldet.

Bestyrelsen bør have fokus på det strategiske niveau og som kontrollant for, at tingene foregår, som de skal. Bestyrelsen skal ikke være daglig ledelse, men skal – sammen med direktionen – udstikke retning, rammer og sikre opfølgning og naturligvis kigge direktionen i kortene, så bestyrelsen fungerer som kontrolinstans.

– Leder, erhvervsskole

For ledernes vedkommende er der sket en stigning fra 67 pct. til 74 pct. i andelen, som i høj grad oplever, at bestyrelsen fokuserer på videreudvikling af vision, strategi m.m. Den gennemsnitlige stigning dækker imidlertid over et fald i andelen på SOSU-skolerne fra 64 pct. til 55 pct., imens der har været en stigning på de almene gymnasier fra 77 pct. til 80 pct., på erhvervsskolerne fra 63 pct. til 79 pct. og på VUC fra 63 pct. til 82 pct.

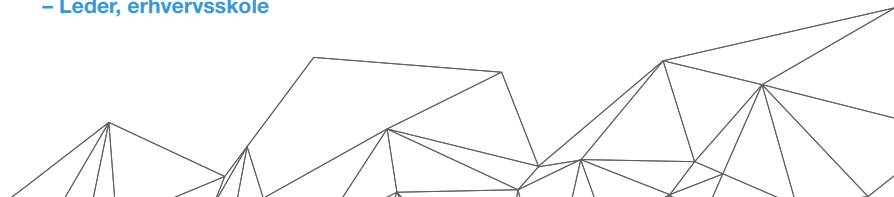
STØRRE FOKUS PÅ RELEVANTE TRENDS I SAMFUNDET

SOSU-skolerne har oplevet en fordobling – fra 18 pct. til 36 pct. – i andelen af formænd, der oplever, at bestyrelsen i høj grad fokuserer på relevante trends i samfundet. Dette kan hænge sammen med, at SOSU-skolerne tilbage i 2013 befandt sig i forholdsvist gunstige, politiske og økonomiske omgivelser, som siden har ændret sig med fx EUD-reformen i 2015. Dette har lagt et pres på SOSU-skolerne i forhold til at fokusere på tendenser i samfundet og agere strategisk i forhold til disse.

Der er også en stigning i erhvervsskoleformændenes fokus på trends i samfundet – fra 46 pct. til 56 pct. – hvilket i Bestyrelsesbarometer 2017 gør erhvervsskolerne til den uddannelsesinstitution, hvor den største andel af formænd oplever, at bestyrelsen i høj grad fokuserer på relevante trends i samfundet. Dette står i kontrast til VUC, hvor andelen er faldet fra 82 pct. til 38 pct. og de almene gymnasier, hvor andelen er faldet fra 40 pct. til 30 pct.

Det er vigtigt, at bestyrelsen fokuserer på de store linjer og på forankringen af skolen i lokalmiljøerne. Bestyrelsen er en vigtig sparringspartner i forhold til den strategiske ledelse af organisationen og en garant for, at skolen fungerer på alle måder og er bundet sammen med og i sync med den omkringliggende verden – både videregående uddannelser og erhvervsliv.

– Leder, erhvervsskole



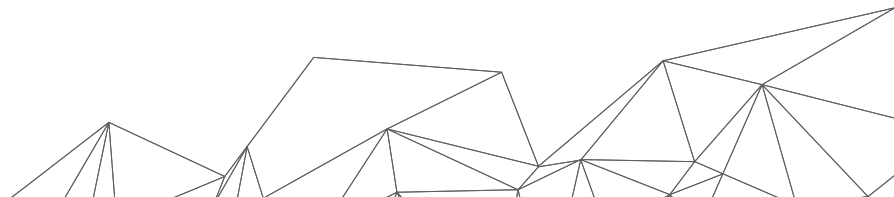
Der er også sket en mindre stigning på tværs af institutionstyperne i andelen af ledere, som oplever, at bestyrelsen i høj grad har fokus på relevante trends i samfundet. Denne gennemsnitlige stigning dækker over en stigning i andelen på erhvervsskolerne fra 45 pct. til 61 pct., en stigning på VUC fra 63 pct. til 65 pct., en stigning på SOSU-skolerne fra 36 pct. til 46 pct., og et fald på de almene gymnasier fra 31 pct. til 21 pct. Dette vidner således også om, at der for både lederne og formændene på erhvervsskolerne og SOSU-skolerne har været tale om et øget fokus på relevante trends i samfundet.

MINDST FOKUS PÅ NETVÆRK

Udvikling af netværk og relationer til omgivelserne er til stadighed det område, som bestyrelserne fokuserer mindst på. På tværs af institutionstyperne er det således gennemsnitligt 29 pct. af formændene, der oplever, at bestyrelsen i høj grad fokuserer på netværk og relationer til omgivelserne. Dette dækker imidlertid over et fald i andelen på erhvervsskolerne og VUC, imens der er sket en stigning i andelen på de almene gymnasier fra 26 til 36 pct. og på SOSU-skolerne fra 9 pct. til 18 pct.

Lederne oplever også, at dette område er mindst i fokus for bestyrelserne. Der har tilmed været et fald fra 30 til 23 pct. i andelen af ledere, der oplever, at bestyrelsen i høj grad fokuserer på netværk og relationer til omgivelser. Der er dog variation mellem institutionstyperne – og her er det interessant at se, at der for de almene

gymnasier er tale om en stigning i andelen fra 20 pct. til 35 pct. Der er således tale om en stigning i andelen af både formænd og ledere på de almene gymnasier, som oplever, at bestyrelsen i høj grad har fokus på netværk og relation til omgivelserne.



8. Bestyrelsernes værdiskabelse



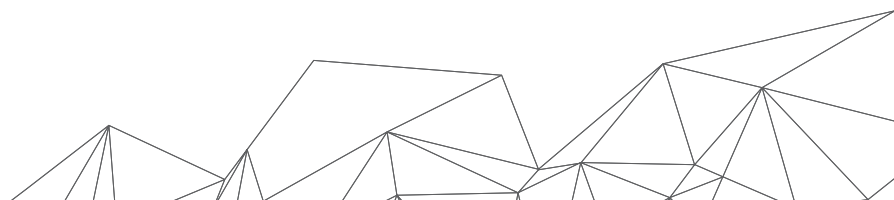
I 2013 var effektiv beslutningstagning (det at sige ja og nej på de rigtige tidspunkter) det område, hvor flest formænd og ledere i høj grad vurderede, at bestyrelserne skabte værdi. I Bestyrelsesbarometer 2017 er dette stadig tilfældet. På tværs af institutionstyper er det en gennemgående tendens, at lederne i mindre grad end formændene har en oplevelse af, at bestyrelsen skaber værdi på de områder, som der spørges til i barometeret. Samtidig synes den oplevede værdiskabelse generelt at være stigende blandt formændene, mens den generelt er faldende blandt lederne.

FLERE FORMÆND, MEN FÆRRE LEDERE, OPLEVER, AT BESTYRELSEN SKABER VÆRDI

For formændenes vedkommende har der været en stigning i andelen, som i høj grad oplever, at bestyrelsen skaber værdi i kraft af effektiv beslutningstagning, fra 70 pct. til 77 pct. Effektiv beslutningstagning er også stadig den kategori, hvor den største andel af lederne svarer, at bestyrelsen i høj grad skaber værdi – der er dog tale om et fald i andelen fra 68 pct. til 54 pct. (jf. Tabel 2.1).

I forhold til de enkelte områder, der spørges til i barometeret, er der både sammenfald og variation i udviklingen i henholdsvis formænds og lederes vurderinger af bestyrelsens værdiskabelse. Således er der tale om et fald i andelen af ledere og en stigning i andelen af formænd, der i høj grad oplever, at bestyrelsen skaber værdi ved effektiv beslutningstagning og ved at skabe netværk og relation til vigtige interessenter.

På den anden side er der tale om et fald i andelen af både formænd og ledere der oplever, at bestyrelsen i høj grad skaber værdi ved at varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver, mens der er en stigning i andelen af både formænd og ledere, der i høj grad oplever, at bestyrelsen skaber værdi ved at tilføre unik viden og erfaring.



TABEL 2.1:

I hvilken grad mener du, at bestyrelsen bidrager med værdi ved...

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

FORMÆND

	Erhvervsskole	VUC	Alment gym.	SOSU	Gennemsnit
At sikre effektiv beslutningstagning (sige ja og nej på de rigtige tidspunkter)					
2013	57 %	82 %	68 %	73 %	70 %
2016	78 %	81 %	84 %	64 %	77 %
At varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver (føre kontrol og tilsyn med den daglig ledelse og fastlægge retningslinjer for institutionens virke)					
2013	46 %	73 %	56 %	55 %	58 %
2016	61 %	50 %	45 %	46 %	50 %
At skabe netværk og relationer til aftagerne, både arbejdsmarkedet og uddannelsesinstitutioner					
2013	57 %	45 %	32 %	27 %	41 %
2016	59 %	44 %	37 %	36 %	44 %
At tilføre unik viden og erfaring					
2013	39 %	55 %	21 %	9 %	31 %
2016	46 %	38 %	49 %	27 %	40 %
At udvikle institutionens organisationskultur					
2013	32 %	36 %	24 %	18 %	28 %
2016	34 %	25 %	33 %	18 %	28 %

Antal respondenter 2013: SOSU-formænd 11, SOSU-ledere 14, alment gymnasium formænd 63, alment gymnasium ledere 69, VUC-formænd 11, VUC-ledere 16, erhvervsskoleformænd 28, erhvervsskoleledere 38. I alt formænd: 113. I alt ledere: 137.

Antal respondenter 2016: SOSU-formænd 11, SOSU-ledere 11, alment gymnasium formænd 67, alment gymnasium ledere 75, VUC-formænd 17, VUC-ledere 17, erhvervsskoleformænd 41, erhvervsskoleledere 38. I alt formænd: 136. I alt ledere: 141.

TABEL 2.2:

I hvilken grad mener du, at bestyrelsen bidrager med værdi ved...

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

LEDERE

	Erhvervsskole	VUC	Alment gym.	SOSU	Gennemsnit
At sikre effektiv beslutningstagning (sige ja og nej på de rigtige tidspunkter)					
2013	66 %	75 %	66 %	64 %	68 %
2016	61 %	59 %	51 %	46 %	54 %
At varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver (føre kontrol og tilsyn med den daglig ledelse og fastlægge retningslinjer for institutionens virke)					
2013	42 %	50 %	44 %	36 %	43 %
2016	34 %	18 %	35 %	18 %	26 %
At skabe netværk og relationer til aftagerne, både arbejdsmarkedet og uddannelsesinstitutioner					
2013	50 %	44 %	43 %	43 %	45 %
2016	34 %	41 %	33 %	36 %	36 %
At tilføre unik viden og erfaring					
2013	21 %	31 %	40 %	21 %	28 %
2016	34 %	35 %	43 %	18 %	33 %
At udvikle institutionens organisationskultur					
2013	18 %	6 %	19 %	7 %	13 %
2016	8 %	0 %	13 %	18 %	10 %

Antal respondenter 2013: SOSU-formænd 11, SOSU-ledere 14, alment gymnasium formænd 63, alment gymnasium ledere 69, VUC-formænd 11, VUC-ledere 16, erhvervsskoleformænd 28, erhvervsskoleledere 38. I alt formænd: 113. I alt ledere: 137.

Antal respondenter 2016: SOSU-formænd 11, SOSU-ledere 11, alment gymnasium formænd 67, alment gymnasium ledere 75, VUC-formænd 17, VUC-ledere 17, erhvervsskoleformænd 41, erhvervsskoleledere 38. I alt formænd: 136. I alt ledere: 141.

VARETAGELSE AF STYRINGSOPGAVER

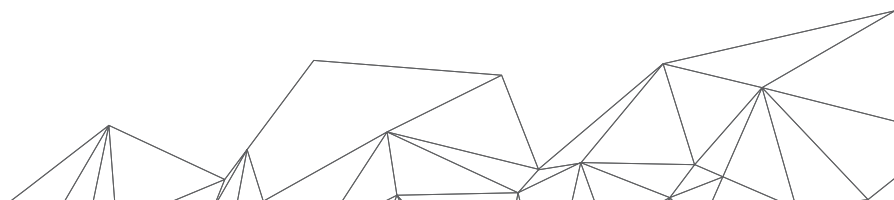
For formændenes vedkommende er der et fald i andelen, der i høj grad oplever, at bestyrelsen skaber værdi ved at varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver. Dette generelle fald skyldes fald i andelen på VUC, de almene gymnasier og SOSU-skolerne, mens der på erhvervsskolerne har været en stigning i andelen fra 46 pct. til 61 pct. Erhvervsskolerne har derfor i 2016 den største andel af formænd, der oplever, at bestyrelsen skaber værdi ved at varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver.

Det er interessant, at ledernes oplevelse af bestyrelsernes værdiskabelse adskiller sig fra formændenes. Mens formændene på fx erhvervsskolerne i stigende grad (fra 46 pct. til 61 pct.) vurderer, at bestyrelsen skaber værdi ved at varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver, så er andelen for ledernes vedkommende faldet fra 42 pct. til 34 pct. Det skal dog bemærkes, at leder- og formandsrespondenterne ikke nødvendigvis kommer fra den samme delmængde af institutioner inden for hver institutionstype.

Det er også værd at hæfte sig ved, at der fx på VUC synes at være enighed mellem formænd og ledere om, at bestyrelserne i langt mindre grad end tidligere skaber værdi ved at varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver: Således er andelen, der svarer i høj grad, faldet fra 73 pct. til 50 pct. blandt formændene og fra 50 pct. til 18 pct. blandt lederne.

FLERE SER VÆRDI I AT TILFØRE UNIK VIDEN OG ERFARING

Hvad angår formændenes vurdering af værdiskabelse gennem tilførslen af unik viden og erfaring, er der en gennemsnitlig stigning i andelen af respondenter, der svarer i høj grad, på tværs af institutionstyperne. Stigningen dækker dog over et fald, fra 55 pct. til 38 pct., i andelen af formænd på VUC, der svarer i høj grad. Til sammenligning er der imidlertid sket en stigning på de almene gymnasier fra 21 pct. til 49 pct. og på SOSU-skolerne fra 9 pct. til 27 pct.



9. Bestyrelsernes kompetencebehov og -sammensætning



Kompetencesammensætningen i bestyrelserne på landets ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner er afgørende for, at bestyrelserne kan udfylde deres tiltænkte rolle i uddannelsernes styringskæde og bidrage til institutionernes strategiske udvikling. Det kræver blandt andet helt specifikke kompetencer at kunne sætte en strategisk dagsorden på institutionerne og forfølge den, samt at håndtere forandringer og implementeringskrav i et omfang og med en hastighed, som er hidtil uset.

Ligesom det tidligere barometer, er der i Bestyrelsesbarometer 2017 foretaget en undersøgelse af, i hvilket omfang bestyrelsesformænd og ledere forholder sig aktivt til udpegningen af bestyrelsesmedlemmer. Der er også foretaget en GAP-analyse, der stiller skarpt på, om formændene og lederne oplever, at bestyrelsens kompetencesammensætning matcher det eksisterende kompetencebehov.

Fokus på bestyrelsernes kompetencesammensætning aktualiseres af kommunalvalget i november 2017. Da bestyrelserne skal konstitueres på ny efter valget, er det en oplagt anledning til systematisk at overveje bestyrelsernes kompetencebehov og -sammensætning, så særligt formænd proaktivt kan bidrage til rekrutteringen af eksterne bestyrelsesmedlemmer med de efterspurgte kompetencer.

UDPEGNING AF BESTYRELSESMEDLEMMER

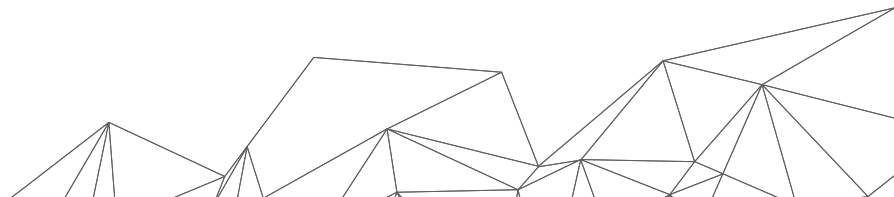
I Bestyrelsesbarometer 2013 blev det vurderet positivt, at et flertal af bestyrelsesformændene forholdt sig aktivt til udpegning af bestyrelsesmedlemmer. I Bestyrelsesbarometer 2017 er der sket en stigning i andelen af bestyrelsesformænd, der forholder sig aktivt til udpegningen af bestyrelsesmedlemmer ved at føre en dialog med de udpegende organisationer om kompetencebehov og profil (jf. Figur 8.1). Denne udvikling kan særligt identificeres på SOSU-skolerne, de almene gymnasier og VUC'er.

Vi har detaljerede kompetenceprofiler på de enkelte bestyrelsesmedlemmer/pladser og den samlede bestyrelse. Disse kommunikeres aktivt til de udpegende institutioner/foreninger.

– Leder, alment gymnasium

Det kan være en udfordring at få den udpegende organisation til at udpege bestyrelsesmedlemmer med de kompetencer, som mangler i bestyrelsen, og ydermere kan det tage lang tid. Ofte kræver det en meget aktiv rolle at finde egnede kandidater i bestyrelsens eller skolens netværk, som de udpegende organisationer kan blive gjort opmærksomme på og herefter udpege.

– Bestyrelsesformand, erhvervsskole



Omvendt er der på erhvervsskolerne tale om et fald i andelen af formænd, der forholder sig aktivt i udpegnen af nye bestyrelsesmedlemmer, mens der er sket en stigning i andelen af formænd, der i overvejende grad forholder sig passivt. I den forbindelse er det værd at bemærke, at bestyrelserne på erhvervsskolerne har mindre frihedsgrader i forhold til udpegnen af bestyrelsesmedlemmer i kraft af paritetsstyret på erhvervsuddannelsesområdet. Parternes udpegningsret betyder, at arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer skal være ligeligt repræsenteret i bestyrelserne.³

*Vi har en paritetisk sammensat bestyrelse,
og det kan hindre de rette kompetencer.*

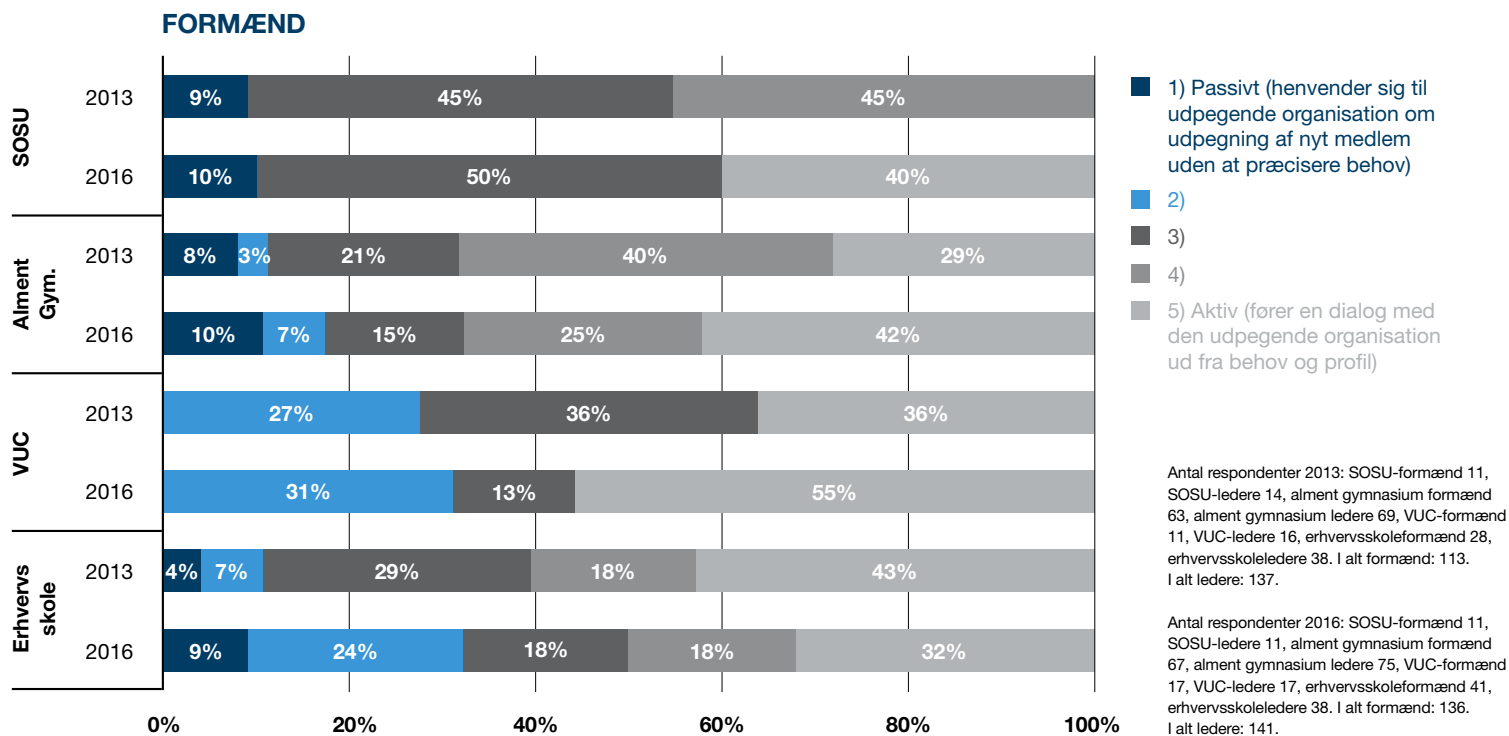
– Leder, erhvervsskole

3. "Bekendtgørelse af lov om institutioner for erhvervsrettet uddannelse" kan findes via følgende link: <https://www.retsinformation.dk/forms/R0710.aspx?id=182052>. "Vejledning om vedtægter for institutioner for erhvervsrettet uddannelse" kan findes via følgende link: <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=145910>

FIGUR 8.1:

Bestyrelsesformænd og leders vurdering af, hvor aktive de er i forbindelse med udpegnings af nye bestyrelsesmedlemmer

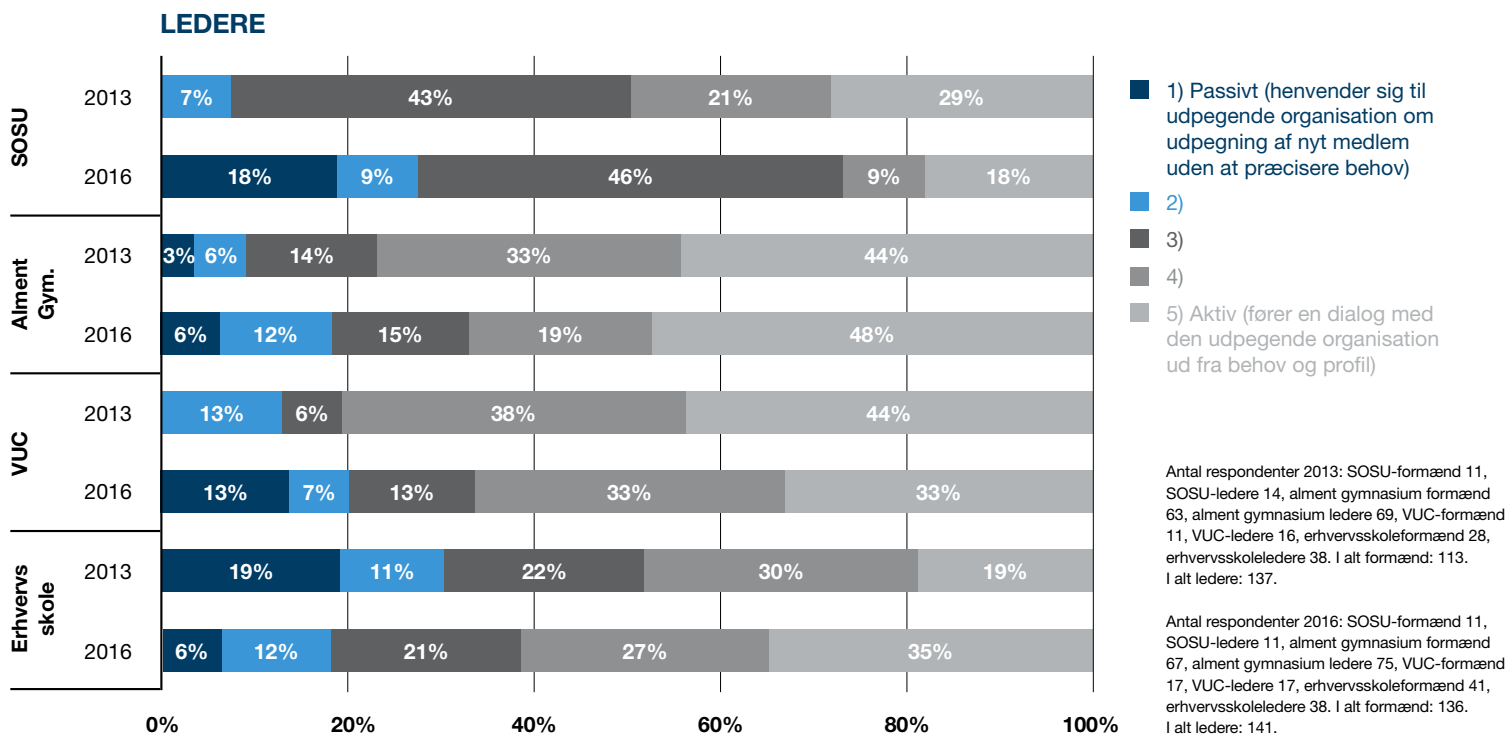
Hvordan forholder du dig til udpegnings af nye bestyrelsesmedlemmer (på en skala fra 1-5, hvor 1 er "passivt" og 5 er "aktivt")



FIGUR 8.2:

Bestyrelsesformænd og leders vurdering af, hvor aktive de er i forbindelse med udpegelse af nye bestyrelsesmedlemmer

Hvordan forholder du dig til udpegningen af nye bestyrelsesmedlemmer (på en skala fra 1-5, hvor 1 er "passivt" og 5 er "aktivt")



Faldet i andelen af formænd på erhvervsskolerne, der forholder sig aktivt til udpegningen af bestyrelsesmedlemmer, skal imidlertid også ses i lyset af, at en stigende andel af lederne på erhvervsskolerne svarer, at de forholder sig aktivt til udpegningen af nye bestyrelsesmedlemmer.

Dertil er det også værd at bemærke, at udviklingen hos formændene for SOSU-skolerne, de almene gymnasier og VUC er modsvaret af et fald i andelen af ledere på SOSU-skolerne og VUC, der forholder sig aktivt til udpegningen af nye bestyrelsesmedlemmer, ligesom der er sket en stigning i andelen af ledere på de almene gymnasier, som forholder sig overvejende passivt.

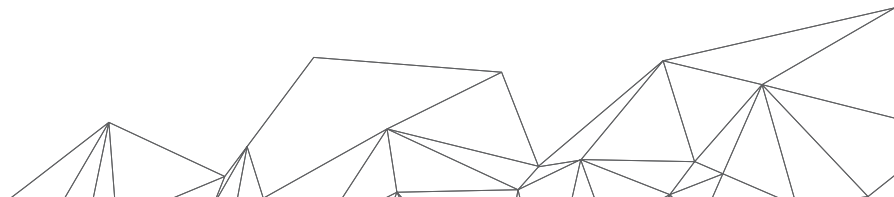
EKSEMPEL: FORMANDENS PROAKTIVE REKRUTTERING AF BESTYRELSESMEDLEMMER

I november 2016 inviterede VUC Bestyrelsesforeningen og Lederforeningen for VUC til Toplederseminar. Fokus var på samspillet mellem bestyrelser og ledelser. Seminaret viste, at kompetence-sammensætningen i bestyrelserne er afgørende for at få et godt samspil med lederne. Derfor blev der efter seminaret udgivet en kort publikation: *Klarhed om kompetencebehov og proaktiv rekruttering – Godt bestyrelsesarbejde på VUC'erne*. Publikationen er en vejledning til formændenes proaktive rekruttering af bestyrelsesmedlemmer. Hovedelementerne er kort opridset her:

Kortlæg bestyrelsens kompetencebehov: Tag initiativ til at kortlægge bestyrelsens kompetencebehov med institutionens strategi og udfordringer som centralt afsæt.

Kommunikér kompetencebehov & identificer kandidater: Kommunikér bestyrelsens kompetencebehov til de udpegede parter, brug netværk til at identificere mulige kandidater og indgå i dialog med disse.

Forbered en god opstart i den nye bestyrelse: Tag samtaler med alle udpegede bestyrelsesmedlemmer for at forventningsafstemme, og indgå i dialog med de udpegede parter, hvis bestyrelsessammensætningen ikke matcher bestyrelsens kompetencebehov.



BESTYRELSESNES KOMPETENCESAMMENSÆTNING

I de følgende figurer præsenteres resultaterne af GAP-analysen, der har fokus på forskellige kompetencer i bestyrelsen. Figurerne 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 formænd og ledere, ligesom resultaterne fra 2013 er sammenholdt med tallene fra 2016. Det er således muligt at se, om kompetencebehovet og -sammensætningen har ændret sig siden Bestyrelsesbarometer 2013.

Følgende kompetencer indgår i GAP-analysen:

- **Kommunikationskompetence:** Evne til at formulere klare budskaber; pressehåndtering og kommunikation med omgivelserne
- **Bestyrelseskompetence:** Erfaring med bestyrelsesarbejde
- **Uddannelseskompetence:** Viden om uddannelsessystemet
- **Ledelseskompetence:** Ledelseserfaring
- **Økonomikompetence:** Økonomisk indsigt og forstand på institutionsdrift samt erfaring med at træffe økonomiske beslutninger
- **Forretningsudviklingskompetence:** Erfaringer og kompetencer inden for virksomheds- eller institutionsudvikling; strategi og vækstmuligheder

- **Organisationskompetence:** Indsigt i organisationsudvikling; forandringsledelse; styringssystemer og HR
- **Lokal- og regionalkompetence:** Viden om lokale og regionale forhold
- **Faglig- og branchemæssig kompetence:** Kendskab til særlige branche- eller sektorrelevante faglige forhold

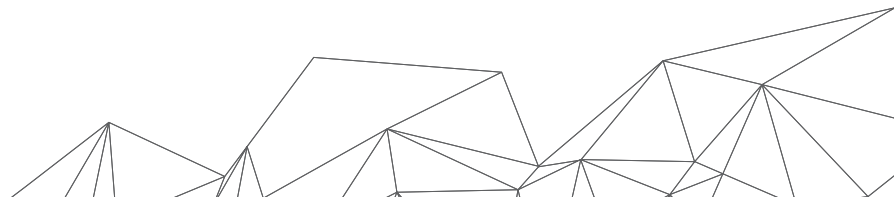
KOMPETENCER INDEN FOR ØKONOMI, BESTYRELSE, LEDELSE OG UDDANNELSE STADIG VIGTIGST

Nedenstående kompetencer blev både i 2013 og i 2016 vurderet at være de vigtigste. I 2016 er det dog især økonomikompetence, der vægtes højt:

- Økonomikompetence
- Bestyrelseskompetence
- Ledelseskompetence
- Uddannelseskompetence.

LEDERE OG FORMÆND FORTSAT ENIGE OM, HVILKE KOMPETENCER DER ER VIGTIGE

GAP-analysen i Bestyrelsesbarometer 2013 tegnede et billede af, at der var stor enighed mellem bestyrelsesformænd og ledere i forhold til, hvilke kompetencer der var vigtige, og hvilke kompetencer der var til stede – dette med undtagelse af formænd og ledere på SOSU-skolerne, hvor der særligt var forskel på områderne økonomi, forretningsudvikling, kommunikation og bestyrelseserfaring.



I resultaterne af 2016-målingen ses et lignende billede; formænd og ledere er fortsat enige om, hvilke kompetencer der er vigtigst. Der er dog stadig en væsentlig forskel på ønskede og tilstedeværende kompetencer på SOSU-skolerne

ØKONOMIKOMPETENCE VURDERES NU ENDNU MERE VÆSENTLIG

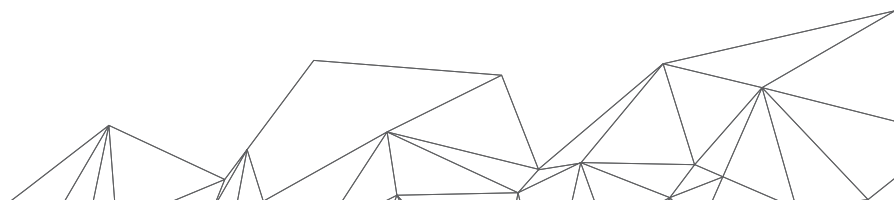
Økonomikompetencer blev på tværs af institutionstyper vurderet endnu vigtigere i 2016 end i 2013. Dette er ikke overraskende i lyset af en mere generel effektiviseringsdagsorden på tværs af den offentlige sektor, faldende elevtal og taxameterstyring af de selvejende institutioner. Dertil stemmer resultaterne også overens med, at bestyrelsernes mest centrale fokus netop er på institutionernes økonomi.

Siden målingen blev foretaget i foråret 2016 er der indgået en række politiske aftaler, som i endnu højere grad stiller krav til bestyrelsernes økonomi-, bestyrelses-, ledelses- og uddannelseskompetencer. Dette er fx omprioriteringsbidraget, som rummer et krav om årlige besparelser på 2 pct. frem mod 2019, dimensioneringsaftalen for 2017/2018, ligesom investeringsrammen, der blev vedtaget af Folketinget den 2. juni 2017, betyder, at der nu bliver stillet strengere centrale krav til bestyrelsernes investeringsplanlægning og regnskabspraksis.

FORRETNINGSUDVIKLING ER VIGTIGERE NU END TIDLIGERE

Både formænd og ledere på SOSU-skolerne, erhvervsskolerne og VUC vurderer forretningsudvikling som en vigtigere kompetence nu, end de gjorde i 2013. Forretningsudviklingskompetence handler om erfaringer og kompetencer inden for virksomheds- og institutionsudvikling (herunder strategi og vækstmuligheder). Dette er interessant i forhold til de tidligere resultater angående bestyrelsernes fokus, der netop viste, at videreudvikling af vision, strategi m.m. er det område, som bestyrelserne fokuserer mest på. Bestyrelsernes kompetencebehov understreger dertil kun vigtigheden af, at bestyrelserne proaktivt sørger for at tilføre eller styrke eksisterende forretningsudviklingskompetencer, så de fortsat vil være i stand til at bevare fokus, og dermed tænke og handle strategisk.

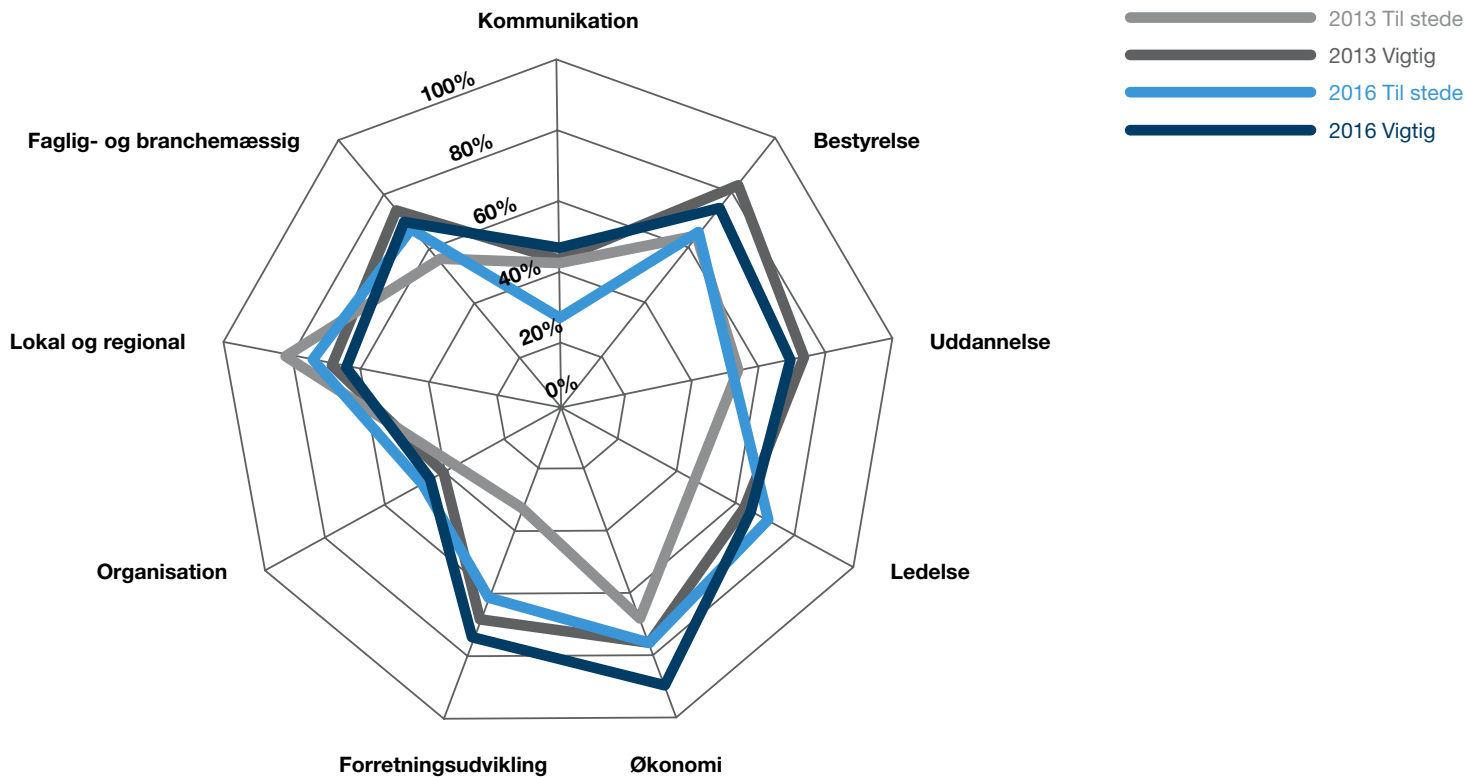
På de følgende sider fremgår resultaterne af GAP-analysen i 2013 og 2016. Analyserne viser andelen, som har svaret "i høj grad".



FIGUR 9.1: ERHVERVSSKOLER

Erhvervsskoler FORMÆND

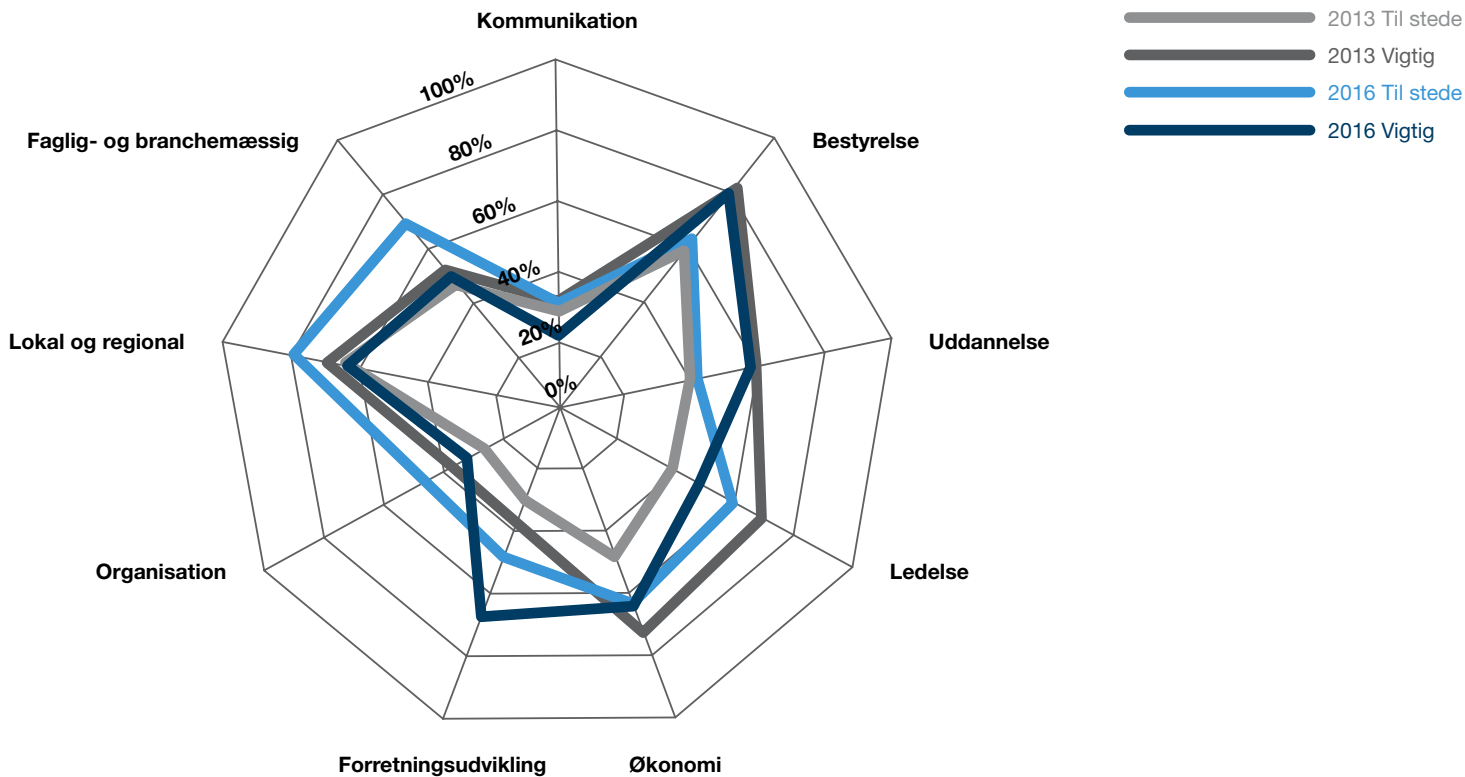
Note: Figuren viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad".



FIGUR 9.2: ERHVERVSSKOLER

Erhvervsskoler LEDERE

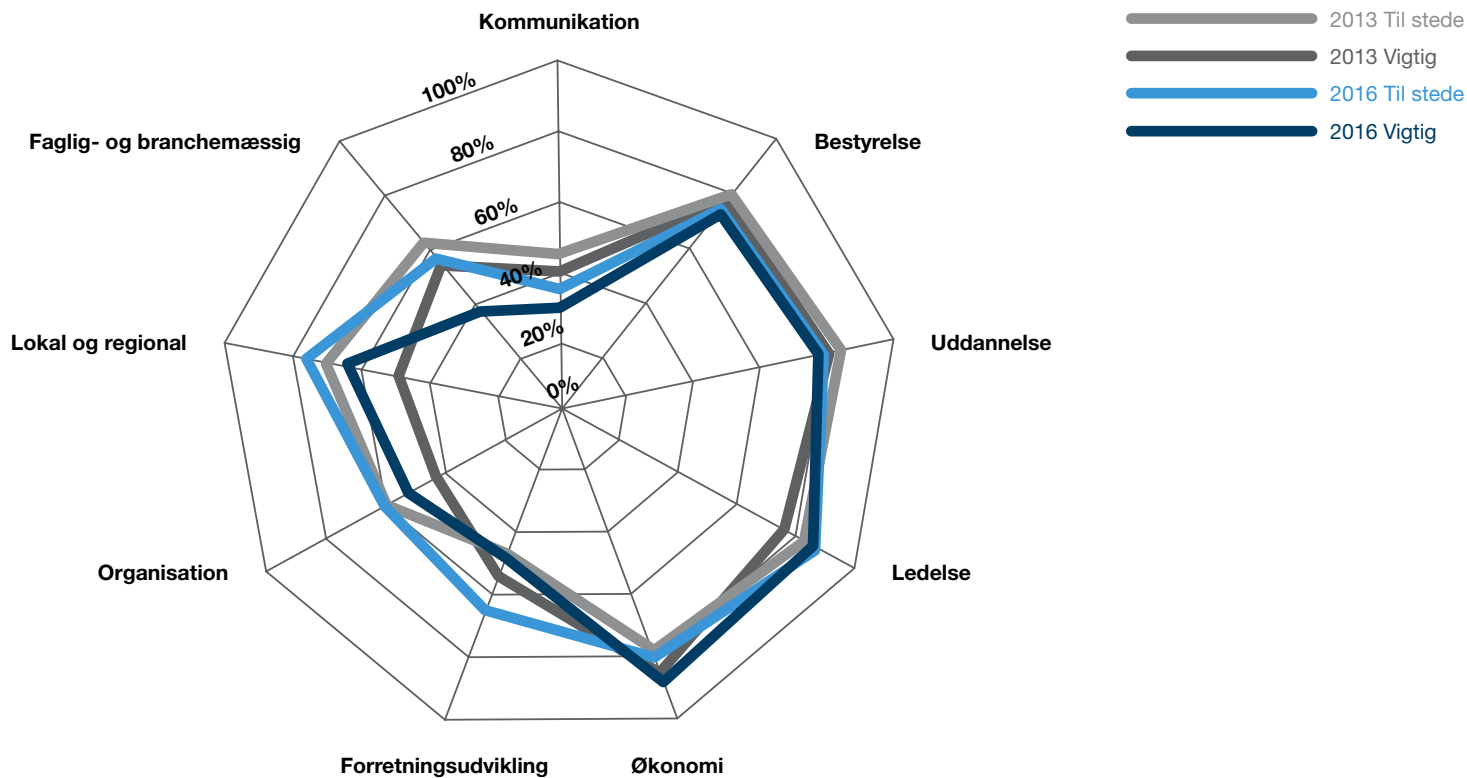
Note: Figuren viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad".



FIGUR 10.1: ALMENE GYMNASIER

Alment gym. FORMÆND

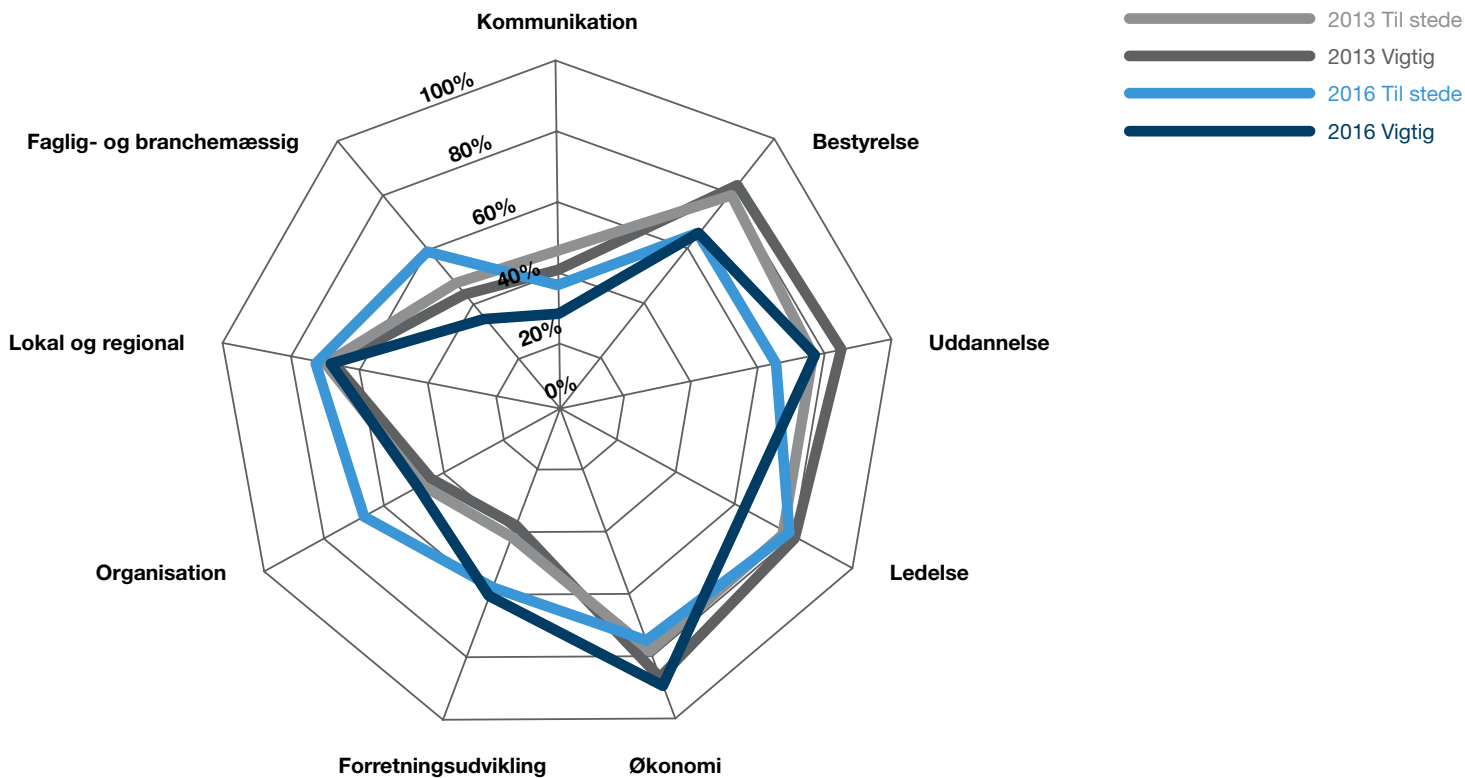
Note: Figuren viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad".



FIGUR 10.2: ALMENE GYMNASIER

Alment gym. LEDERE

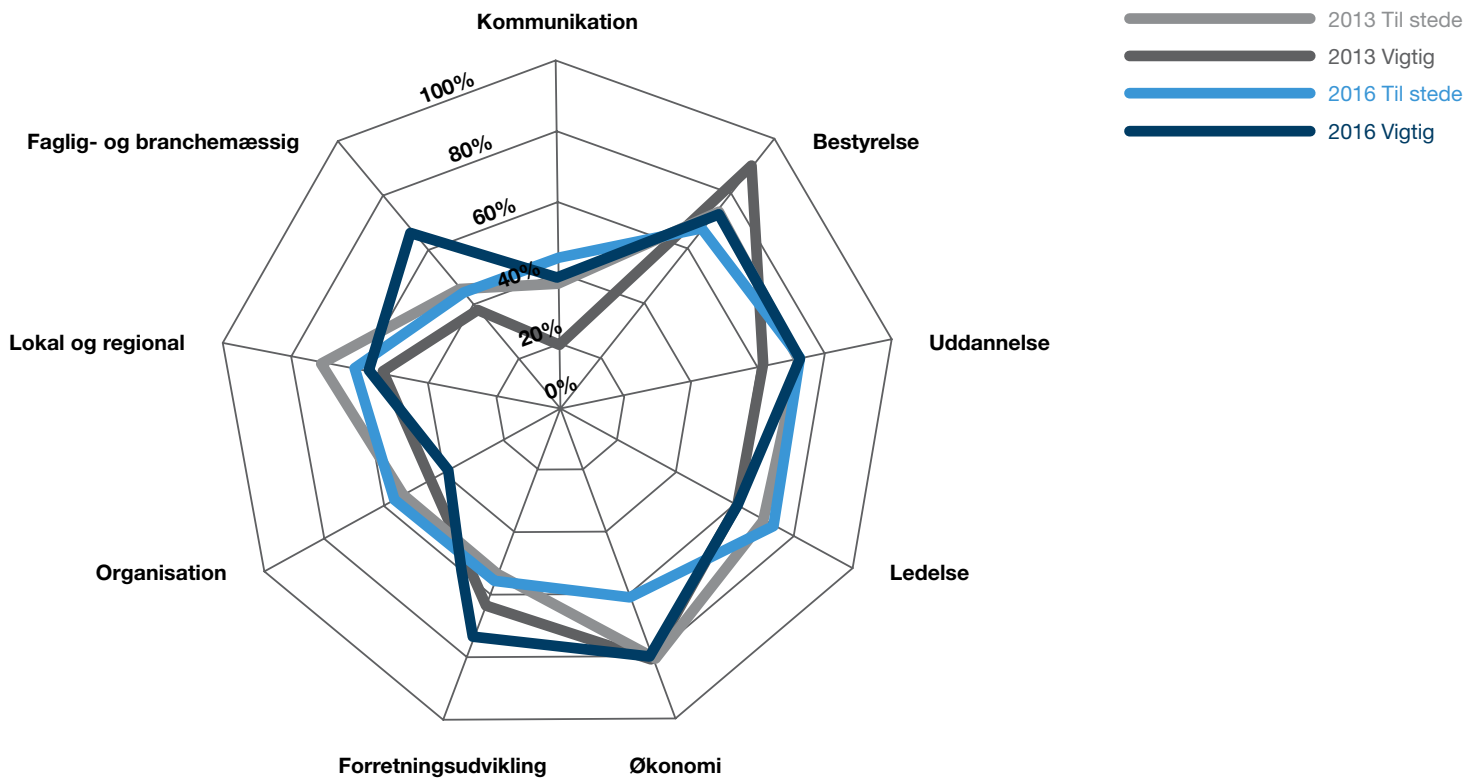
Note: Figuren viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad".



FIGUR 11.1: VUC'ER

VUC FORMÆND

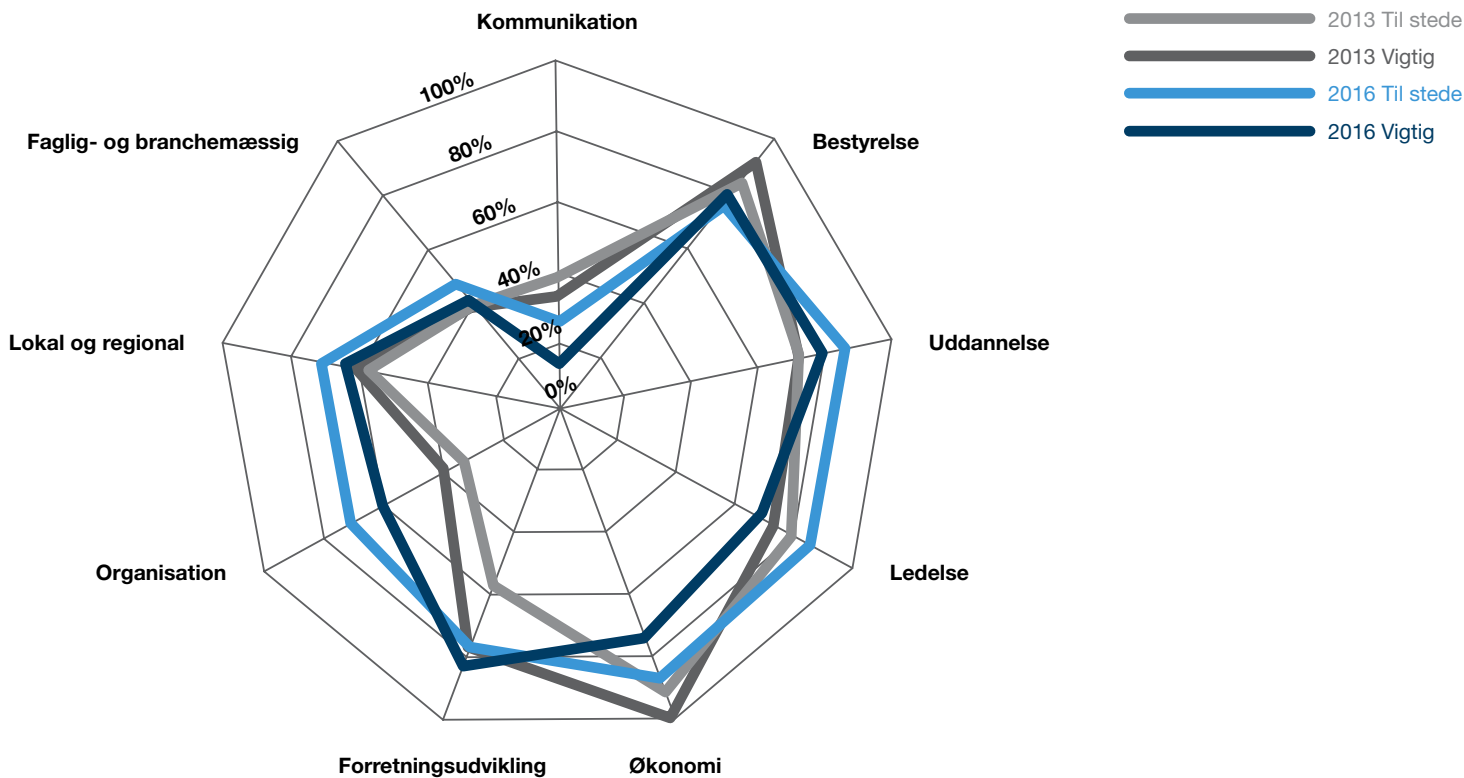
Note: Figuren viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad".



FIGUR 11.2: VUC'ER

VUC LEDERE

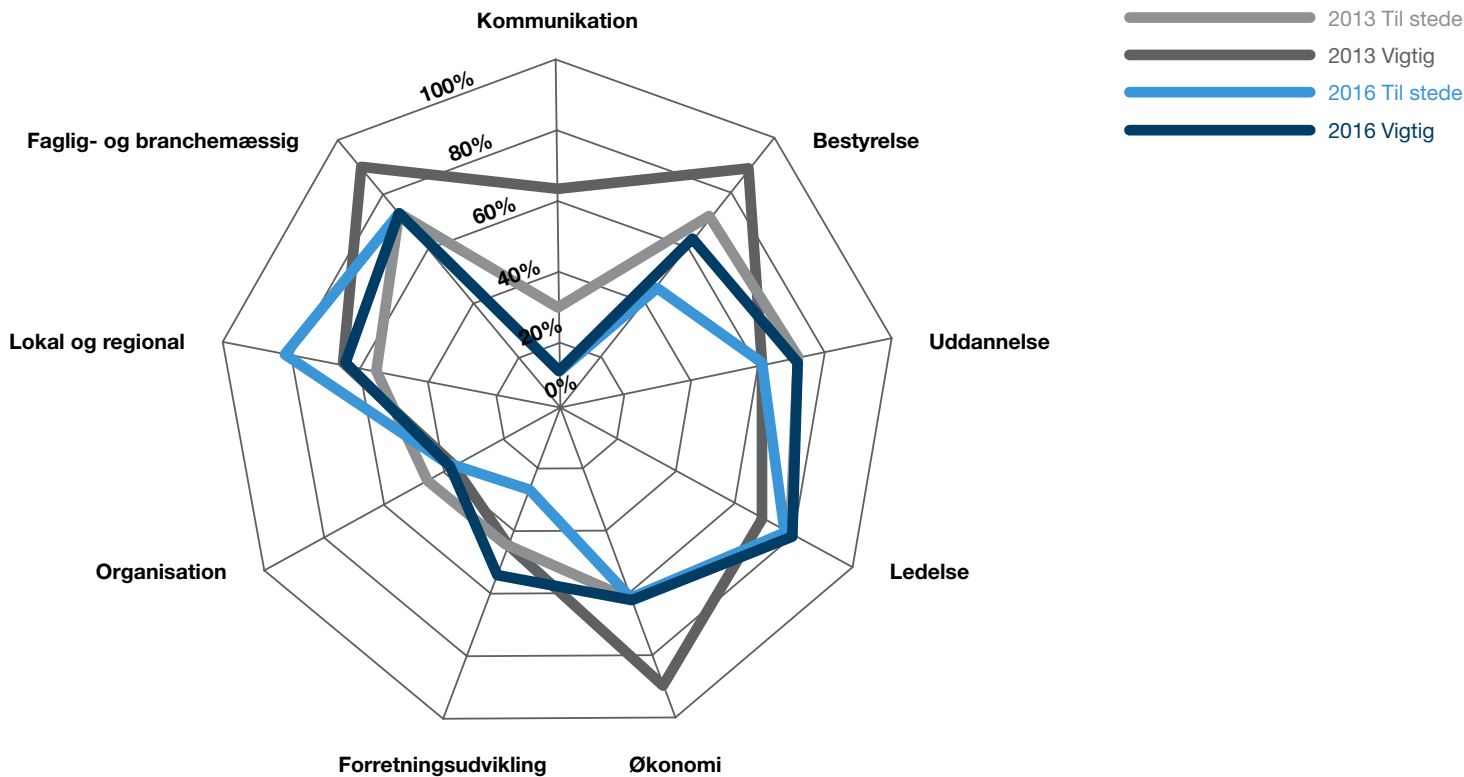
Note: Figuren viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad".



FIGUR 12.1: SOSU-SKOLER

SOSU FORMÆND

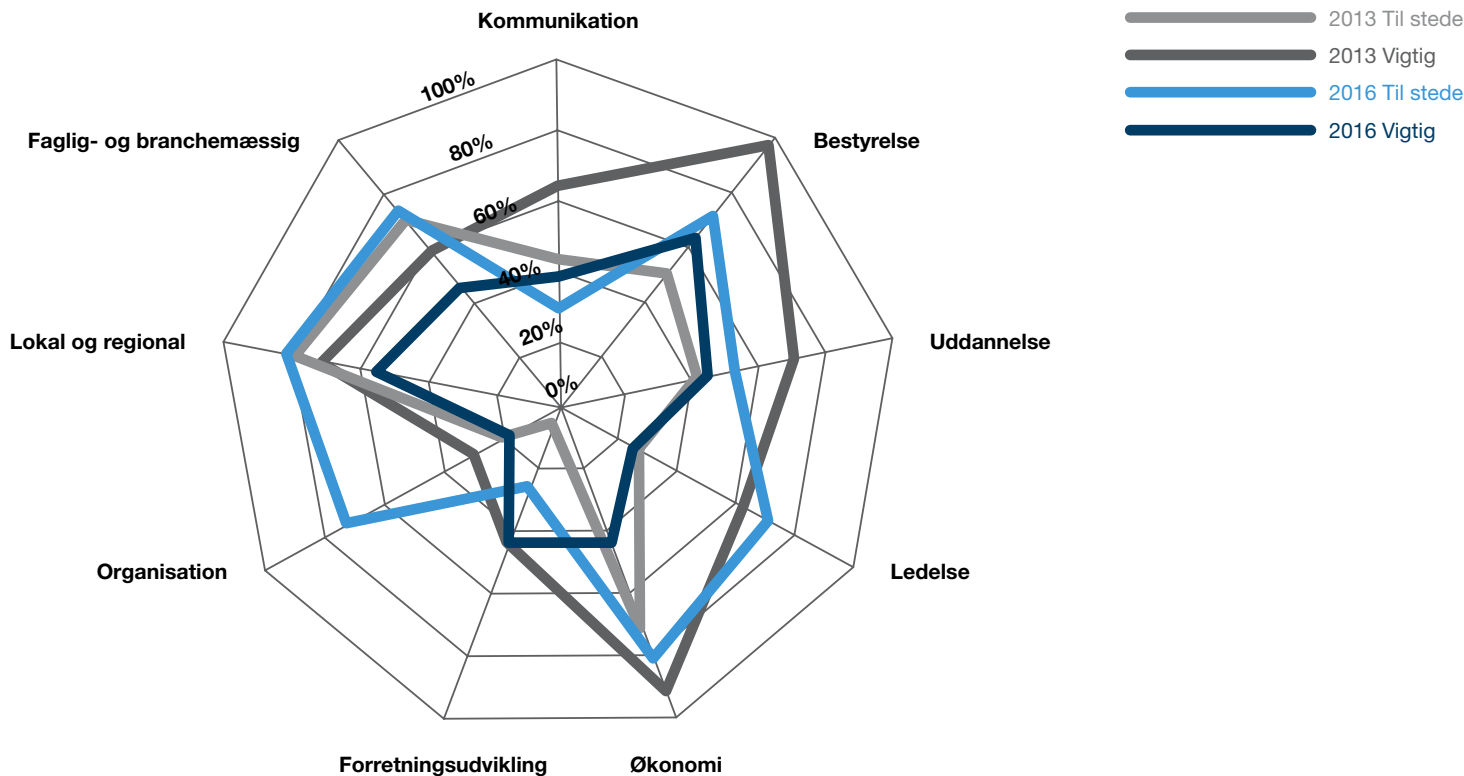
Note: Figuren viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad".



FIGUR 12.2: SOSU-SKOLER

SOSU LEDERE

Note: Figuren viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad".



UDVIKLINGEN I GAP MELLEM 2013 OG 2016

I Bestyrelsesbarometer 2017 fremgår det af GAP-analyserne, at lederne på tværs af uddannelsesinstitutionerne har oplevet et generelt kompetenceløft i bestyrelserne. Der er således, ifølge lederne, flere af kompetencerne, som i højere grad er til stede i bestyrelserne i 2017, end det var tilfældet i 2013. Der er dog stadig udviklingspotentialer i forhold til at få matchet kompetencebehov og -sammensætning i bestyrelserne.

Erhvervsskolerne

På erhvervsskolerne er der fortsat gap mellem de kompetencer, som formændene og lederne finder vigtige, og den udstrækning, som disse kompetencer er til stede i bestyrelserne – særligt i forhold til bestyrelseskompetencer, forretningsudviklingskompetencer og økonomikompetencer. Dertil gælder det for erhvervsskolerne, at lederne særligt vurderer forretningsudviklingskompetencer vigtigere nu end de gjorde i 2013, imens formændene særligt vurderer økonomikompetencer vigtigere nu end tidligere.

Almene gymnasier

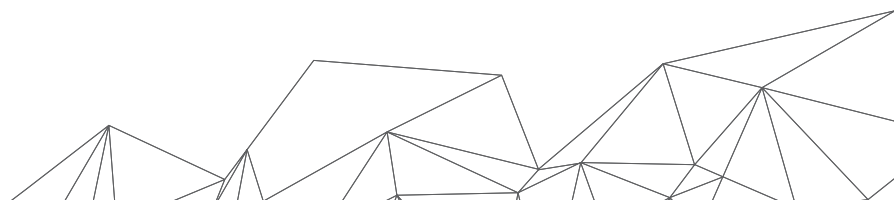
For bestyrelserne på de almene gymnasier er der overordnet sammenhæng mellem de kompetencer, som vurderes vigtige og tilstede – dette er især i formændenes vurdering. På nogle områder er der imidlertid stadig et gap. Både lederne og bestyrelsesformændene oplever fx et gap i forhold til økonomikompetencer.

VUC

Formændene på VUC oplever et gap i forhold til både økonomikompetencer og forretningsudviklingskompetencer. Lederne oplever også et mindre gap i forhold til forretningsudviklingskompetencer, ligesom de også oplever et tilsvarende mindre gap i forhold til bestyrelseskompetencer

SOSU-skoler

For SOSU-skolernes vedkommende er det især i forhold til forretningsudvikling, at der i både formændenes og ledernes optik eksisterer et gap. Dertil synes formændene også at vurdere en række kompetencer vigtigere end lederne – eksempelvis i forhold til ledelseskompetence, uddannelseskompetence og økonomikompetencer.



10. Udviklingsperspektiver for bestyrelsesarbejdet



Ligesom det var tilfældet i Bestyrelsesbarometer 2013, giver resultaterne i Bestyrelsesbarometer 2017 også anledning til at formulere perspektiver, som med fordel kan indgå i det kommende arbejde i og med bestyrelserne. Perspektiverne går i vid udstrækning igen fra 2013, men har fået fornyet aktualitet med resultaterne i dette barometer. Der er således stadig et udviklingspotentiale i at styrke samspillet mellem ministeriet og bestyrelserne. Dertil er det vigtigt, at bestyrelserne har fokus på, hvornår og hvordan bestyrelserne skaber værdi, løbende kortlægger kompetencebehov samt gennemfører en proaktiv rekruttering af medlemmer. I forlængelse heraf, er det fortsat aktuelt at forfølge en højere grad af mangfoldighed i bestyrelserne. Kommunalvalget i november 2017 og konstituering af nye bestyrelser er en oplagt anledning til at sætte fokus på netop disse udviklingsperspektiver.

Styrket samspil med respekt for selvejte

Et konstruktivt samarbejde og dialog på tværs af styringskæden er nødvendig for, at ministeriet og uddannelsesinstitutionerne er i stand til at navigere i de forandringer, som sektoren står overfor nu og i fremtiden. I lyset af dette, samt de mange styringsredskaber og reformer, som sektoren er underlagt, kan parterne med fordel arbejde i retning af mere styringsdialog og ejerkommunikation. Denne bør være gensidig og sikret, at alle har en oplevelse af at løse en fælles opgave. Rammevilkårene skal være tydelige og langsigtede,

og det skal være klart, at alle har et ansvar for at realisere politiske målsætninger og udvise rettidig omhu med offentlige midler. Samtidigt bør rammerne fastsættes med respekt for selvejte, og med et ønske om at skabe det nødvendige handlerum til bestyrelserne.

Fornyte fokus på bestyrelsernes værdiskabelse

Både i 2013 og i 2016 vurderede både ledere og formænd, at bestyrelsen skaber mest værdi ved effektiv beslutningstagning. Der er dog et mindre fald blandt lederne – fra 68 pct. til 54 pct., der mener, at effektiv beslutningstagning skaber mest værdi. Dette står i kontrast til bestyrelsesformændene, hvor der har været en stigning fra 70 pct. til 74 pct., der svarer, at effektiv beslutningstagning i høj grad skaber værdi. Dertil er det også værd at hæfte sig ved, at lederne i mindre grad end formændene oplever, at bestyrelserne skaber værdi på de områder, som der er spurgt til i barometeret. Dette bør give anledning til en lokal refleksion over, om bestyrelsen og den daglige ledelse er enige om, hvad bestyrelsens kerneopgaver er og bør være.

Øget mangfoldighed i bestyrelserne

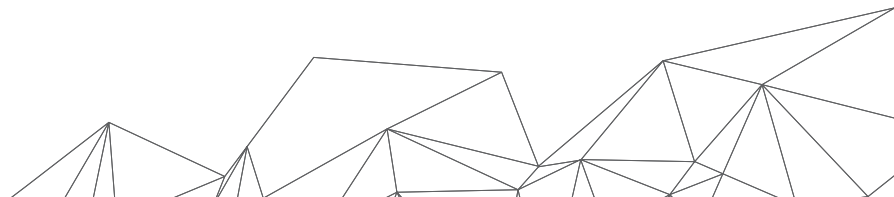
For at gøre bestyrelserne i stand til at løse komplekse opgaver, kræves en bred palette af kompetencer, erfaringer og synspunkter. Dette handler også om, at bestyrelserne så vidt muligt afspejler bredden i befolkningen. Resultaterne i barometeret viser, at der stadig er en klar overvægt af mandlige formænd og ledere over



60 år. Der er således fortsat et behov for, at bestyrelserne har fokus på at øge mangfoldigheden, hvad angår den alders- og kønsmæssige balance blandt bestyrelsesformænd og ledere.

De rette kompetencer kræver proaktiv rekruttering

Der er fortsat brug for, at bestyrelserne løbende kortlægger og kommunikerer deres kompetencebehov, ligesom der er brug for, at særligt bestyrelsesformændene identificerer og opsøger relevante kandidater proaktivt. Dette kan fx indbefatte, at formanden er aktiv i dialogen med de udpegningsberettigede organisationer, kommer med ønsker og krav, og potentielt peger på, hvem der kunne tilføre bestyrelsen værdi. Dertil er der også behov for lydhørhed fra de udpegningsberettigede organisationers side, så bestyrelsernes kompetencebehov så vidt muligt imødekommes. Resultaterne i barometeret fortæller en positiv historie om, at flere formænd forholder sig aktivt til rekrutteringen af bestyrelsesmedlemmer. Dette er en udvikling, som bør fortsætte.



11. Oversigt over udvalgte styringsredskaber



Styringsredskaber har været, og er stadig, genstand for opmærksomhed og ønske om forenkling. I 2006 initierede den daværende regerings økonomiudvalg et analysearbejde af forholdene omkring statens selvejende institutioner. Der blev nedsat en tværministeriel arbejdsgruppe, der i publikationen "Selvejende institutioner – styring, regulering og effektivitet" (Finansministeriet 2009), blandt andet skrev:

Styringen [skal] give de selvejende institutioners bestyrelser et reelt råderum til at selv at bestemme, hvordan institutionens virksomhed og opgavevaretagelse tilrettelægges. Udhules bestyrelsens råderum gennem (for) tæt statslig styring og regulering, udhules bestyrelsens mulighed for at honorere det ansvar for institutionen, som bestyrelsen er blevet overdraget. Det risikeres dermed, at bestyrelsen (gradvist) fralægger sig ansvaret for institutionen, som bestyrelsen er blevet overdraget, så ingen reelt har ansvaret, hvorved en væsentlig del af rationale bag anvendelsen af organisationsformen "selvejende institution" falder bort.

På de næste sider er en liste over de væsentligste styringsredskaber, regler, love, møder, tilsyn og dokumentationskrav, som ungdoms- og voksenuddannelserne mødes med. Styringsredskaberne er kategoriseret, så det fremgår, om styringsredskabet er blødt eller hårdt, og om det er orienteret mod input, proces, output eller outcome. Endvidere er dokumentationskrav, som fx

indberetning til ligestillingsopgørelsen og til Danmarks Statistik medtaget i et selvstændigt afsnit i oversigten

Hårde styringsredskaber har til formål at opnå en bestemt adfærd, fx via økonomiske sanktioner, og hjemles oftest af lovgivning – dimensionering fastsat af ministeren kan være et eksempel på et hårdt styringsredskab. Bløde styringsredskaber kan ligeledes tage afsæt i lovgivning, men også i blødere aftaleformer som ikke har sanktionsmuligheder; bløde styringsredskaber har ofte ingen økonomiske sanktioner.

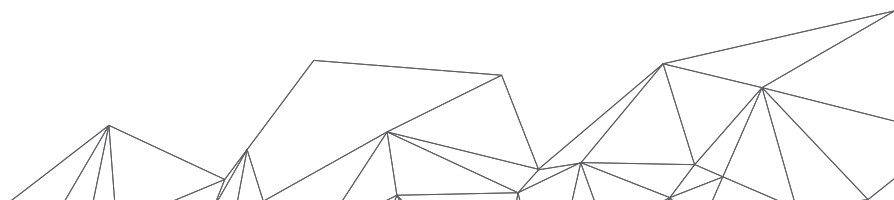
Tabellen herunder indeholder en beskrivelse af de arketyperiske kendetegn ved bløde og hårde styringsredskaber – hertil er det dog væsentligt at knytte, at mange styringsredskaber er komplekse og indeholder både hårde og bløde aspekter⁴, hvorfor den endelige kategorisering er en skønssag.⁵

4. Se fx Moos (2009), Wilkoszewski & Sundby (2014), Abbott & Snidal (2000) og Lange & Alexiadou (2007)

5. Se fx Jacobsen & Andersen (2013).

	Bløde styringsredskaber	Hårde styringsredskaber
Krav til adfærd	Fx henstillinger om adfærd eller resultater.	Fx specifikke måltal eller adfærdsanvisninger.
Monitorering/ Dokumentationskrav	Fx ad hoc-opfølgning.	Fx ufravigelige krav om dokumentation eller indrapportering af data.
Sanktioner/ Opfølgning	Fx uspecifikke konsekvenser knyttet til manglende efterlevelse.	Eksempelvis specifikke konsekvenser knyttet til manglende efterlevelse, såsom mistet autonomi, økonomiske konsekvenser eller øget tilsyn.

Styringsredskabets fokusområde kan fx være effektiviseringskrav (input), fastholdelsestiltag (proces), antal dimittender (output) eller beskæftigelsesfrekvens et år efter færdiggørelse (outcome). Finansministeriet konkluderede i 2009, at det ville være hensigtsmæssigt at overgå fra en "omfattende regulering af input og af institutionernes organisering og produktion" til en mere outputorienteret styreform. Greve og Ejersbo (2013) formulerer det således: "Den helt grundlæggende idé er at fokusere offentlige organisationer på, at de skal skabe resultater. Resultater kan både skabes på kort sigt (output) og ved at opnå en effekt på langt sigt (outcome)."



OVERSIGT OVER UDVALGTE STYRINGSREDSKABER

KONTRAKTER

TILSYN

REGULERING

PERSONALE OG ANSÆTTELSE

ØKONOMI OG REVISION

ADMINISTRATIVE INDBERETNINGER OG KRAV

RESULTATKONTRAKT MED REKTOR/DIREKTØR

Ungdomsuddannelserne har mulighed for at indgå resultatkontrakter for institutionernes ledere. Undervisningsministeriet fastsætter retningslinjer for, hvordan institutionerne kan bruge kontrakterne. Heraf fremgår det, at resultatkontrakten med den øverste leder har til formål at fungere som styringsredskab for bestyrelsen, understøtte dialog og skabe gennemskuelse omkring institutionens mål og resultater. Styrelsen For Undervisning og kvalitet foretager stikprøveundersøgelser af institutionernes anvendelse af resultatkontrakter og udbetaling af resultatløns.

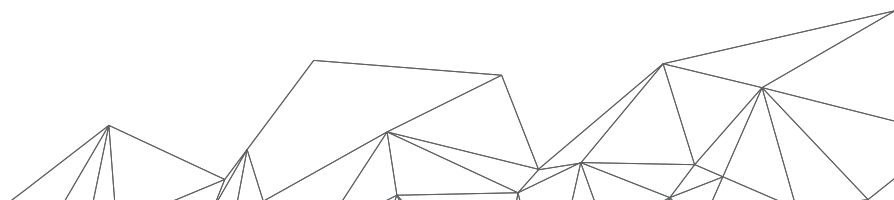
Hyppeghed: Årligt

Afsender: Bestyrelsen/
bestyrelsesformanden

Type: Hård – er bundet op på løn, men blødt, idet den er frivillig

Fokus: Varierer

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser



RISIKOBASERET TILSYN

Screening af faglige resultater på landsplan og på institutionsniveau. Screeningen foregår på baggrund af indikatorer for økonomi, faglige resultater og forvaltning. Indikatorerne er udtryk for gældende regulering, politisk fastsatte målsætninger og økonomiske hensyn. På baggrund af screeningen skal tilsynet understøtte en positiv udvikling på institutionerne med særligt fokus på de skoler, der præsterer dårligt i forhold til de centralt opstillede mål. Det risikobaserede tilsyn er en del af det økonomiske tilsyn på de selvejende institutioner på ungdomsuddannelserne (Undervisningsministeriet, 2016a).

Hyppeghed: Varierer

Afsender: Undervisningsministeriet, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Type: Hård

Fokus: Har dele af alle elementer

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser

ENKELTSAGSTILSYN

Enkeltstilsyn sker oftest på baggrund af en efterspørgsel fra fx elever eller forældre, der er bekymrede for den givne uddannelsesinstitution. Det kan også være på baggrund af de tematiske tilsyn eller de risikobaserede tilsyn eller grundet oplysninger fra administrative myndigheder eller pressen, der giver anledning til enkeltstilsyn (Undervisningsministeriet, 2016a).

Hyppeghed: Varierer

Afsender: Undervisningsministeriet, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Type: Hård

Fokus: Har dele af alle elementer

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser

TEMATISK TILSYN

Tematiske tilsyn er en samlet tilsynsindsats med flere institutioner på én gang. Indsatsen foregår på et område, som er politisk relevant eller som er særligt udfordret (Undervisningsministeriet, 2016a).

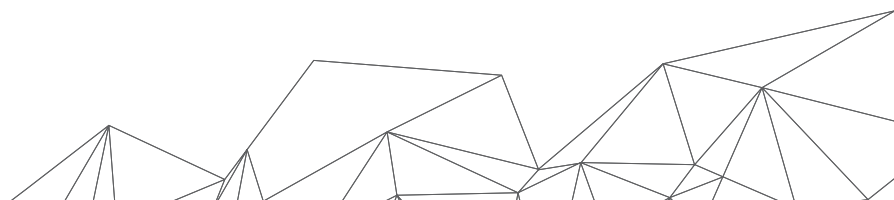
Hyppeghed: Varierer

Afsender: Undervisningsministeriet, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Type: Hård – kan medføre sanktioner

Fokus: Har dele af alle elementer

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser



LÆRINGSKONSULENTER

I indfasningsperioden for reformer bliver tilsynet understøttet af læringskonsulenter. De inddrages i arbejdet med kvalitetsudvikling og vil typisk være fokuseret på skolernes ledelse. Rådgivningen fra læringskonsulenterne vil tage udgangspunkt i en systematisk vurdering af skolens udfordringer set i forhold til målene med reformen (Undervisningsministeriet, 2016a).

Hypighed: Løbende

Afsender: Undervisningsministeriet, Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Type: Blød

Fokus: Har fokus på alle elementer

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser

HANDLINGSPLAN FOR ØGET GENNEMFØRELSE OG FASTHOLDELSESSTRATEGI

Hvert år skal erhvervsskolerne udarbejde en handlingsplan, der fokuserer på øget gennemførelse og som bidrager til, at skolerne kan følge op på målene fra erhvervsskole-reformen. Gymnasierne skal udforme en fastholdelsesstrategi. Handlingsplanerne skal være godkendt af skolernes bestyrelser og være tilgængelige på skolernes hjemmesider (Undervisningsministeriet, 2016b).

Hypighed: Årligt

Afsender: Undervisningsministeriet

Type: Indeholder dele af elementer

Fokus: Proces og output

Uddannelse: Erhvervsuddannelser og gymnasiale uddannelser

DIMENSIONERING AF ERHVERVSUDDANNELSERNE

Erhvervsuddannelserne dimensioneres dels via loft på skolepraktikpladser, dels via trepartsforhandlinger, hvor arbejdsmarkedets parter og regeringen forhandler aftaler om fx fordelsuddannelser.

Afsender: Arbejdsmarkedets parter og Undervisningsministeriet

Type: Hård

Fokus: Input, output, outcome

Uddannelse: Erhvervsuddannelser

STYRING AF UDBUD

Via en udbudsrunde fastlægges, hvilke institutioner der har ret til at udbyde bestemte uddannelser. Undervisningsministeriet indkalder til en udbudsrunde; de udbud, som skolerne er godkendt til annulleres, og skolerne skal ansøge og godkendes til nye udbud.

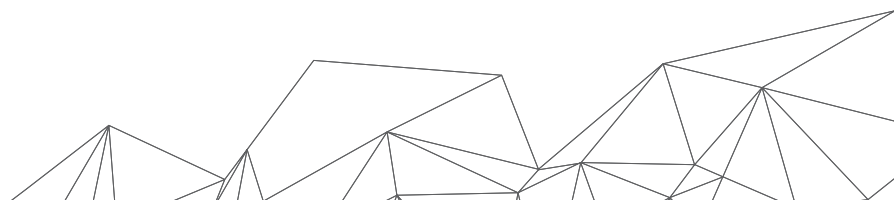
Hypighed: Varierer; forrige udbudsrunde var 2011, seneste i 2017

Afsender: Undervisningsministeriet

Type: Hård

Fokus: Primært input, men også proces og output

Uddannelse: Erhvervsuddannelserne



STYRING AF INDHOLD I UDDANNELSERNE

Indholdet af erhvervsuddannelserne rammesættes af ministeren og styres af arbejdsmarkedets parter i de faglige udvalg og lokale uddannelsesudvalg. På de gymnasiale uddannelser besluttet indhold via læreplaner fra Undervisningsministeriets side.

Afsender: Arbejdsmarkedets parter og Undervisningsministeriet

Type: Hård

Fokus: Proces, output og outcome

Uddannelse: Erhvervsuddannelserne og gymnasiale uddannelser

STATENS LØNPOLITIK OG OVERENSKOMST

Statens lønpolitik er gældende og udstikker rammerne for, hvilke løntrin ledere og chefer kan placeres på, samt lønnens regulering, herunder fx arbejdstids-KPI.

Afsender: Moderniseringsstyrelsen

Type: Hård

Fokus: Har dele af alle elementer

Uddannelser: Alle ungdomsuddannelser

STILLINGSSTRUKTUR

Stillingsstrukturen for ungdomsuddannelserne er fastsat i bekendtgørelser.

Afsender: Moderniseringsstyrelsen

Type: Hård

Fokus: Har dele af alle elementer

Uddannelser: Alle ungdomsuddannelser

REVISION, HERUNDER FX REGNSKAB OG IT

Uddannelsesinstitutionernes bestyrelser udpeger en statsautoriseret eller registreret revisor til at udføre revision af årsrapporten. Rigsrevisionen reviderer herefter regnskabet (Undervisningsministeriet, 2016c).

Hypighed: Årligt

Afsender: Undervisningsministeriet

Type: Hård – der er specifikke krav til indholdet af årsrapporten, som skal indleveres.

Fokus: Økonomi og nøgletal

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser



AKTSTYKKE OM BYGNINGER

Der skal ansøges om nyt byggeri, salg af ejendom og større lejemål over en vis værdi (eksempelvis dispositioner for 60 mio. kr. eller mere) via udformning af et aktstykke (Undervisningsministeriet, 2016d).

Hyppeghed: Løbende

Afsender: Undervisningsministeriet, der forelægger for Finansudvalget

Type: Hård

Fokus: Output og proces

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser

FÆRDIGGØRELSESTAXAMETER

I 2003 blev færdiggørelsestaxameteret indført som et tillægstaxameter, når en elev har bestået sine eksaminer. Baggrunden for at indføre færdiggørelsestaxameteret var at skabe økonomisk incitament for uddannelsesinstitutionerne til at mindske frafaldet, og dermed få flere unge til at gennemføre en ungdomsuddannelse (Undervisningsministeriet, 2016e).

Hyppeghed: Årligt

Afsender: Undervisningsministeriet

Type: Hård

Fokus: Output – har direkte indflydelse på økonomien

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser – undtaget VUC

BEVILLINGS- OG TAXAMETERSYSTEM

Ungdomsuddannelserne får forskellige taxametertilskud, der gives som aktivitetsafhængige bevillinger sammen med et grundtilskud, som skal finansiere institutionernes basisomkostninger.

Hyppeghed: Takster bestemmes på baggrund af Finansloven

Afsender: Undervisningsministeriet

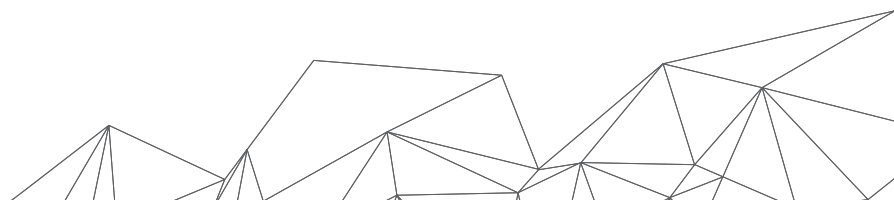
Type: Hård

Fokus: Økonomi

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser

Der er tre grundtakster, der gives som bloktilskud:

1. Undervisningstaxameter: Gives til undervisningsrelaterede udgifter såsom lønninger, undervisningsudstyr, materialer
2. Bygningstaxameter: Institutionens kapitaludgifter såsom husleje, udgifter til bygningsvedligeholdelse
3. Fællesudgiftstaxameter: Til fællesudgifter såsom ledelse, administration, bygningsdrift og forsyning



FINANSLOVSBEVILLINGER

Finansloven fastlægger rammen for institutionernes bevillinger, og via finanslovsforhandlingerne kan bevillinger øges eller nedskaleres. Et eksempel er omprioriteringsbidraget, men ændringerne kan også være taxameterforhøjelser og særlige tilskud.

Hyppighed: Årligt

Afsender: Undervisningsministeriet og Finansministeriet

Type: Hård – har direkte indflydelse på økonomien

Fokus: Input

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser

UDBUD OG INDKØB

Staten og Kommunernes Indkøbs Service (SKI) afløfter udbudspligt på vegne af den offentlige og halvoffentlige sektor, og forhandler indkøbsaftaler på en række vare- og tjenesteydelsesområder. Det er frivilligt for de statsfinansierede selvejende institutioner at anvende SKI's aftaler.

Hyppighed: Løbende

Afsender: Undervisningsministeriet/SKI

Type: Blød, da det er frivilligt at benytte aftalen – indtil en vis beløbsgrænse.

Fokus: Proces og output

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser

INDBERETNINGER TIL UNDERVISNINGSMINISTERIET

Indberetning af fx optagelsestal, frafald og antal elever til ministeriet.

Hyppighed: Løbende

Afsender: Undervisningsministeriet

Type: Blød (undtagen i tilfælde hvor indberetninger danner grundlag for andre styringsredskaber)

Fokus: Input og output

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser

INDBERETNING TIL DANMARKS STATISTIK

Antal elever, frafald, m.v. indberettes til Danmarks Statistik.

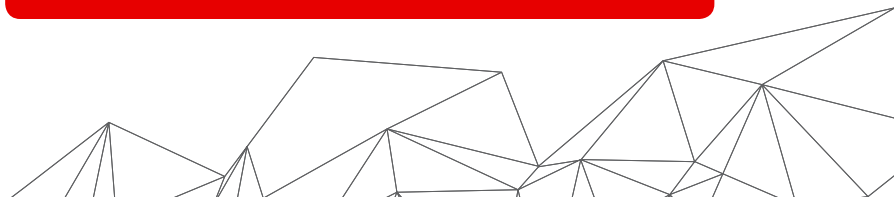
Hyppighed: Årligt/løbende

Afsender: Lov om Danmarks Statistik

Type: Hård og blød, da den er juridisk bundet, men uden kendte sanktioner

Fokus: Input, proces og output

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser



UNDERVISNINGSMILJØVURDERING

Undervisningsmiljøvurderingen skal indeholde en kortlægning af uddannelsesstedets fysiske, psykiske og æstetiske undervisningsmiljø og eventuelle udfordringer knyttet hertil. Derudover skal der udarbejdes en handlingsplan for eventuelle problemer og forslag til retningslinjer for opfølgning på denne handlingsplan.

Hyppighed: Mindst hver tredje år

Afsender: Undervisningsmiljøloven og Undervisningsministeriet

Type: Hård og blød

Fokus: Proces

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser

KRAV TIL TILGÆNGELIG DATA PÅ HJEMMESIDE

Fuldførelsesfrekvenser, frafald, værdigrundlag, m.v. skal være tilgængeligt på institutionens hjemmeside.

Hyppighed: Årligt/løbende

Afsender: Lov om gennemsigtighed og åbenhed i uddannelserne

Type: Hård og blød, da den er juridisk bundet, men uden kendte sanktioner

Fokus: Har dele af alle elementer

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser

LIGESTILLINGSOPGØRELSEN

Alle statslige institutioner med mere end 50 ansatte skal indberette ligestillingsredegørelse i ulige år. Redegørelsen skal indeholde en eventuel ligestillingspolitik, den kønsmæssige fordeling i forhold til de enkelte stillingskategorier samt andet af relevans for ligestillingsområdet.

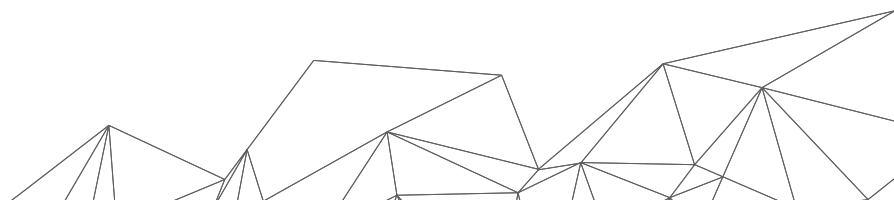
Hyppighed: Hvert andet år

Afsender: Ligestillingslovens §5

Type: Hård og blød, da den er juridisk bundet, men uden kendte sanktioner

Fokus: Har dele af alle elementer

Uddannelse: Alle ungdomsuddannelser



12. Datagrundlag og metode



Konceptet bag Bestyrelsesbarometer 2013 og Bestyrelsesbarometer 2017 er baseret på et tænkeboksførløb, arrangeret af Tænketanken DEA og Pluss Leadership tilbage i 2013. Deltagerne var repræsentanter fra ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionernes bestyrelses- og lederforeninger samt andre nøgleaktører.

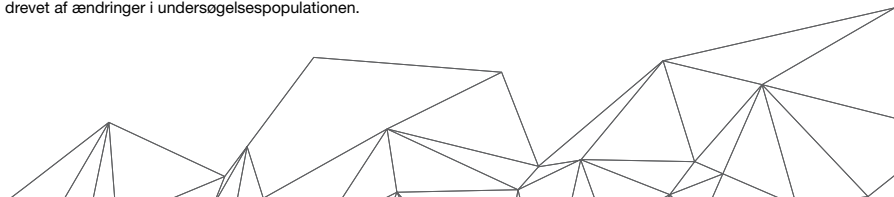
Barometerets resultater baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse, som er udsendt til alle bestyrelsesformænd og ledere på de selvejende ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner beliggende i Danmark: Erhvervsskolerne, de almene gymnasier, VUC-institutionerne og SOSU-skolerne. Disse udgør således undersøgelsespopulationen. Populationen af institutioner er defineret ud fra Undervisningsministeriets institutionsregister.

De to spørgeskemaundersøgelser er gennemført i perioden 21. maj – d. 29. maj 2013 og i perioden 6. januar – 20. januar 2016. Invitationerne til undersøgelsen er i 2016 sendt af DEA direkte til respondenterne som e-mails indeholdende et unikt link til et elektronisk spørgeskema. I Bestyrelsesbarometer 2013 modtog respondenterne invitationen fra deres respektive foreningssekretariater eller Pluss med anonyme links. I Bestyrelsesbarometer 2013 blev 522 formænd og ledere inviteret til at deltage, hvoraf 250 (48 pct.) besvarede spørgeskemaet. I Bestyrelsesbarometer 2017 blev der sendt invitationer til i alt 436 respondenter, hvoraf 277 (64 pct.) besvarede hele spørgeskemaet⁶. Dette anses som en høj svarprocent for denne type undersøgelse.

	2013		2016	
	N	%	N	%
Ledere	137	49	141	65
Formænd	113	46	136	62
I alt	250	48	277	64

Der er enkelte tilfælde, hvor respondenter har kontaktet DEA, da de netop er udtrådt af bestyrelsen på undersøgelsestidspunktet. Her har DEA opfordret respondenterne til alligevel at besvare spørgeskemaet ud fra vedkommendes erfaring med bestyrelsesarbejdet på den pågældende institution. Der er også tilfælde, hvor respondenter netop er tiltrådt og derfor ikke har tilpas erfaringsbasis til at besvare spørgeskemaet ud fra. Her har DEA opfordret respondenterne til ikke at deltage i undersøgelsen.

6. Undersøgelsespopulationen varierer fra 522 personer i 2013 til 436 personer i 2016. Variationen skyldes primært, at undersøgelsespopulationen i 2013 var baseret på bestyrelsesforeningernes medlemsregistre, mens den i 2016 er baseret på Undervisningsministeriets institutionsregister. I 2016 indgik kun selvejende statslige institutioner, mens der i 2013 også indgik et antal øvrige institutioner (fx almene gymnasier i Grønland, Færøerne og Tyskland). Dertil er der i perioden 2013-2016 sket fusioner på tværs af alle ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner, hvilket også har påvirket det samlede antal institutioner, da kun hovedinstitutionen indgår i 2016-undersøgelsen. Da størstedelen af institutionerne i totalpopulationen fra 2013 og 2016 går igen, vurderes det imidlertid, at de to målinger stadig kan betragtes som to gyldige tværsnitundersøgelser. Forskellene i målingernes resultater bør således ikke være drevet af ændringer i undersøgelsespopulationen.



I foråret 2017 blev der afholdt en workshop med repræsentanter for bestyrelsesforeningerne, hvor foreløbige resultater og tolkning af disse blev testet og diskuteret. Workshopen blev således brugt til at efterprøve gyldigheden af barometerets resultater og fortolkninger.

SURVEYDESIGN FOR BESTYRELSESBAROMETER 2017

Surveyen er inddelt i ni hovedafsnit: (1) Baggrundsinformation, (2) bestyrelsesarbejdet (3) erfaring og kompetencer i bestyrelsen, (4) samspil mellem bestyrelsen og den daglige ledelse, (5) samspil internt i bestyrelsen, (6) styring og samspil med ministeriet og tilsynsmyndigheder, (7) barrierer for godt bestyrelsesarbejde, (8) værdiskabelse og (9) baggrundsinformation til opfølgende interview.

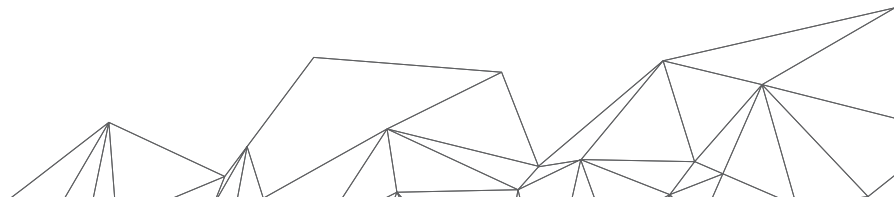
Surveyen indeholder både faktuelle spørgsmål og evalueringsspørgsmål. De faktuelle spørgsmål er primært anvendt til at generere baggrundsvariable og til at opstille logiske filtre, så respondenterne så vidt muligt kun skal besvare spørgsmål, der er relevante for deres institutionstype og rolle i bestyrelsen. Ved evalueringsspørgsmål er der anvendt en svarskala med kategorierne “I høj grad”, “I nogen grad”, “I mindre grad” og “Slet ikke”. For at undgå “holdningsmæssig magelighed” er der ikke inkluderet en neutralkategori.

Der er dog inkluderet en “Ved ikke”-kategori, da det i denne undersøgelse er vurderet, at der kan være flere forhold, som den enkelte respondent reelt ikke kan have viden om. I figurer og lignende, der er genereret på baggrund af surveyundersøgelsen, er “Ved ikke”-kategorien typisk ikke inkluderet, med mindre en stor andel af respondenterne har brugt denne svarkategori.

ÆNDRINGER FRA BESTYRELSESBAROMETER 2013 TIL BESTYRELSESBAROMETER 2017

Det er vigtigt at understrege, at forskelle mellem svarafgivelserne i Bestyrelsesbarometer 2013 og Bestyrelsesbarometer 2017 ikke nødvendigvis kan tolkes som en holdningsændring blandt respondenterne. Dette skyldes til dels, at undersøgelsespopulationen ikke er fuldstændigt identisk (nogle ledere eller bestyrelsesformænd kan være udskiftet, mens enkelte institutioner er fusioneret). Med en overordnet svarprocent på henholdsvis 48 pct. og 64 pct. er det også usandsynligt, at der er fuldstændigt samfald mellem respondenterne i de to undersøgelser.

I gennemførelsen af surveyundersøgelsen bag Bestyrelsesbarometer 2017 blev der lavet mindre sproglige justeringer af enkelte spørgsmåls ordlyd. Der er tale om mindre præciseringer, og spørgsmålenes substans er den samme. Det vurderes ikke, at ændringerne har påvirket respondenternes svarafgivelse nævneværdigt.



Der er dog også foretaget enkelte større ændringer jf. nedenfor:

Tidsforbrug på bestyrelsesarbejdet

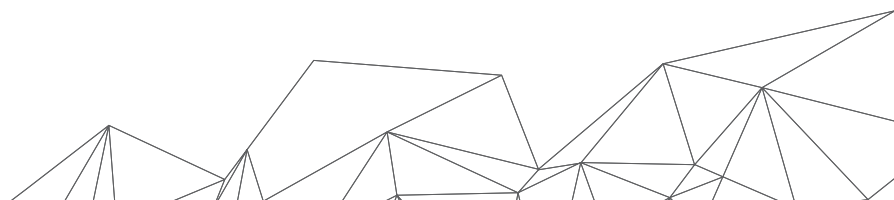
- Bestyrelsesbarometer 2013 spørger til timeforbrug per uge inden for intervallerne 0-1 time, 2-3 timer, 4-5 timer, 6-7 timer, 8-9 timer og over 9 timer. I 2016-målingen har respondenterne angivet deres tidsforbrug per måned i absolutte tal. På grund af forskelligheden i disse to angivelsesmåder, er tidsforbruget ikke medtaget i Bestyrelsesbarometer 2017.

Bestyrelsens fokus

- Spørgsmålet om “Effektiv ledelse og bæredygtig organisationskultur” er i 2016-målingen opdelt i de to spørgsmål: “Effektiv daglig ledelse” og “Organisationskultur og arbejdsmiljø”. Af denne grund er resultaterne for hhv. 2013 og 2016 ikke medtaget eller sammenlignet.
- I 2016-målingen er “Institutionens økonomi” tilføjet som muligt fokuspunkt. Dette kan ikke sammenlignes med noget spørgsmål i 2013-målingen, hvorfor det kun fremgår i resultaterne for 2016.

Værdiskabelse

- Spørgsmålet om “At skabe klar kultur i institutionen (så lærere og elever føler, at de kan identificere sig med det, skolen står for, og dermed føler, at de er del af noget større)” er omformuleret til “At udvikle institutionens organisationskultur”. Spørgsmålet rangerer lavt i både Bestyrelsesbarometer 2013 og Bestyrelsesbarometer 2017, så ændringens betydning vurderes at være minimal.



13. Litteratur

Abbott, Kenneth W. & Snidal, Duncan (2000). Hard and Soft Law in International Governance. *International Organization*, vol. 54(3), pp. 421-456.

Cerna, Lucie (2014). Trust: What it is and Why it Matters for Governance and Education. *OECD Education Working Papers*, no. 108. Paris: OECD Publishing.

Finansministeriet (2009). *Selvejende institutioner – styring, regulering og effektivitet*. København: Finansministeriet.

Greve, Carsten & Ejersbo, Niels (2013). *Udviklingen i styringen af den offentlige sektor. Baggrundspapir for Produktivitetskommissionen*. Tilgået d. 17. august 2017 via: <http://produktivitetskommissionen.dk/media/142136/Baggrundsnotat%20af%20Greve%20og%20Ejersbo.pdf>

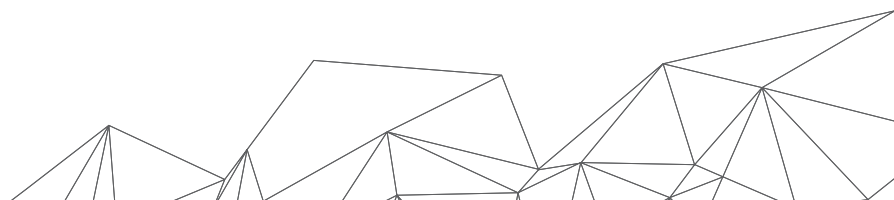
Jacobsen, Christian Bøtcher & Andersen, Lotte Bøgh (2013). Performance Management for Academic Researchers: How Publication Command Systems Affect Individual Behavior. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 34(2), pp. 84-107.

Lange, Bettina & Alexiadou, Nafsika (2007). New Forms of European Union Governance in the Education Sector? A Preliminary Analysis of the Open Method of Coordination. *European Educational Research Journal*, vol. 6(4), pp. 321-335.

Moos, Lejf (2009). Hard and Soft Governance: The Journey from Transnational Agencies to School Leadership. *European Educational Research Journal*, vol. 8(3), pp. 397– 406.

Undervisningsministeriet (2016a). Tilsyn med faglig kvalitet. Tilgået 17. august 2017 via: <http://nytuvm.code-house.com/erhvervsuddannelser/ansvar-og-aktoerer/tilsyn/tilsyn-med-faglig-kvalitet>

Undervisningsministeriet (2016b). Handlingsplaner for øget gennemførelse. Tilgået den 17. august 2017 via: <https://www.uvm.dk/erhvervsuddannelser/skoleudvikling/handlingsplaner>



Undervisningsministeriet (2016c). Aflæggelse af årsrapport for regulerede institutioner. Tilgået den 17. august 2017 via: <http://www.uvm.dk/institutioner-og-drift/oekonomi-og-drift/regulerede-institutioner/regnskab-og-revision-paa-regulerede-institutioner/aflaeggelse-af-aarsrapport-regulerede-institutioner>

Undervisningsministeriet (2016d). Ejendomsforhold for regulerede institutioner. Tilgået den 17. august 2017 via: <http://www.uvm.dk/institutioner-og-drift/oekonomi-og-drift/regulerede-institutioner/bygninger-og-ejendomme/ejendomsforhold-for-regulerede-institutioner>

Undervisningsministeriet (2016e). Takstforskelle på de gymnasiale uddannelser. Tilgået den 17. august 2017 via: <http://www.ft.dk/samling/20111/almdel/buu/spm/61/svar/863428/1088413/index.htm>

Wilkoszewski, Harald & Sundby, Eli. (2014). Steering from the Centre: New Modes of Governance in Multilevel Education Systems. *OECD Education Working Papers*, no. 109. Paris: OECD Publishing.

NOTER TIL TIDSLINJE (S. 22-27)

I. <http://www.statensnet.dk/pligtarkiv/fremvis.pl?vaer-kid=4258&repid=0&iark>

II. <http://static.uvm.dk/Publikationer/2003/vejledning/hel.pdf>

III. <http://ufm.dk/lovstof/politiske-aftaler/aftale-om-erhvervsakademier>

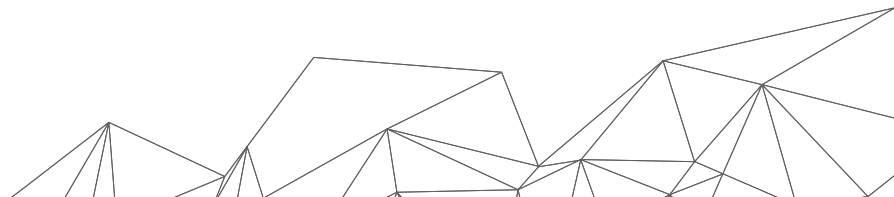
IV. <http://www.oim.dk/media/17070/kommunalreformen-kort-fortalt.pdf>
<http://www.oim.dk/arbejdsomraader/kommunal-og-regionaloekonomi/kommunale-opgaver-og-struktur/kommunalreformen-i-2007.aspx>

V. <http://www.uvm.dk/Uddannelser/Erhvervsuddannelser/Lovgivning-og-reform/Politiske-aftaler-og-oplaeg>

VI. <http://www.uvm.dk/Uddannelser/Erhvervsuddannelser/Lovgivning-og-reform/Politiske-aftaler-og-oplaeg>

VII. <http://www.uvm.dk/Uddannelser/Erhvervsuddannelser/Lovgivning-og-reform/Politiske-aftaler-og-oplaeg>

VIII. <http://www.uvm.dk/Uddannelser/Erhvervsuddannelser/Lovgivning-og-reform/Politiske-aftaler-og-oplaeg>



IX. <http://www.uvm.dk/Uddannelser/Erhvervsuddannelser/Lovgivning-og-reform/Politiske-aftaler-og-oplaeg>

X. <http://www.uvm.dk/Uddannelser/Erhvervsuddannelser/Lovgivning-og-reform/Politiske-aftaler-og-oplaeg>

XI. <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=133752>

XII. http://www.ft.dk/Rlpdf/samling/20111/lovforslag/L130/20111_L130_som_vedtaget.pdf

XIII. <http://www.uvm.dk/Aktuelt/~UVM-DK/Content/News/Udd/Erhvervs/2014/Feb/140224-Ambitioes-erhvervsuddannelsesreform-paa-plads>

XIV. <http://www.su.dk/nyheder-om-su-reformen/>

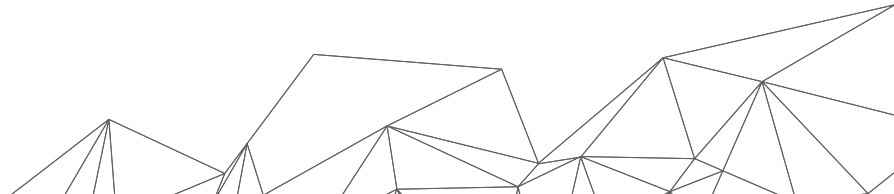
XV. <http://www.su.dk/nyheder-om-su-reformen/>

XVI. <http://www.uvm.dk/aktuelt/uvm/udd/folke/2015/sep/150929%20regeringen%20praesenterer%20forslag%20til%20finanslov%20for%202016>

XVII. <http://www.uvm.dk/Aktuelt/~UVM-DK/Content/News/Udd/Gym/2016/Jun/160603-Bredtforlig-om-gymnasiereform>

XVIII. <http://www.uvm.dk/Uddannelser/Erhvervsuddannelser/Lovgivning-og-reform/Politiske-aftaler-og-oplaeg>

XIX. http://www.ft.dk/samling/20161/lovforslag/1184/html_som_fremsat.htm



Pluss Leadership (Pluss) er en analyse- og managementrådgivningsvirksomhed, der bistår både offentlige og private virksomheder med forretningsudvikling, governanceudvikling, samt organisations- og ledelsesudvikling. Dertil løser Pluss større evaluerings- og analyseopgaver samt er programledere på nationale og internationale projekter for ministerier, styrelser, regioner og kommuner.

Pluss har i en årrække arbejdet med bestyrelsesudvikling i regi af de selvejende uddannelsesinstitutioner. Dette er sket i analyse- og udviklingsindsatser på sektorniveau, hvor Undervisningsministeriet har igangsat indsatser med målet om professionalisering af bestyrelsernes arbejde. På institutionsniveau har Pluss bidraget til bestyrelsesudvikling i form af kompetencekortlægning, bestyrelsesseminarer og strategiske oplæg vedr. overvejelser om fusioner og andre strategiske samarbejdsformer.

Pluss er desuden initiativtager til “Dagens Dagsorden” – Forum for offentlige bestyrelser, som udover uddannelsesområdet også stiller skarpt på bestyrelsesarbejdet på kulturområdet og forsyningsområdet.

Pluss

VÆKST GENNEM VIDEN

DEA er en ideologisk 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

DEA
VI FREMMER VIDEN