

Dagens Dagsorden

Tema: Uddannelsessektoren

Globalisering, digitalisering og urbanisering kræver gentænkning af hele undervisningskonceptet i en tid, hvor kravet er mere for mindre. Bestyrelserne er klar til at håndtere kravene; de efterlyser blot adgang til hele værktøjskassen.

Bestyrelsen skal sikre resultatmåling af resultatlønskontrakter

Rigsrevisionen stiller bestyrelserne til ansvar for relevans og ambitionsniveau i målfastsættelse og resultatmåling. Det stiller store krav til bestyrelserne, specielt fordi resultatløns i stigende grad bruges til at styre såvel direktion som øvrige ledelseslag, og samtidig skal fuld udmøntning af en resultatlønskontrakt være undtagelsen.

Den svære styring af Uddannelsesdanmark

Vi uddanner meget i Danmark, men uddanner vi også rigtigt og i overensstemmelse med arbejdsmarkedets behov? Et vigtigt, men også vanskeligt spørgsmål, som bestyrelserne på de videregående uddannelser også har en del af ansvaret for at finde svaret på.

Hvordan kommer I i mål med de nye persondataregler?

Persondataforordningen træder i kraft d. 25. maj 2018. Den erstatter den nugældende persondatalov. Forordningen vil styrke beskyttelsen af personlige oplysninger, med krav om ændringer i behandling af persondata og f.eks. krav om at udpege en databeskyttelsesansvarlig – og så bliver bødeniveauet markant øget.

Viden fra otte bestyrelsesformænd giver indblik i danske uddannelsesinstitutioner

Kvalitet, uddannelsesudbud, effektiviseringspres og fremtidige udfordringer var temaerne for de personlige og telefoniske interviews af ½-1 times varighed. Resultatet præsenteres nu i fire artikler.

Agér strategisk i det foranderlige institutionslandskab

Flere og flere uddannelsesbestyrelser afsøger helt åbent en ny strategisk position i institutionslandskabet ud fra et ønske om at skabe de bedste forudsætninger for et stærkt tilbud om uddannelse til de unge. Vi har et bud på en god proces til at nå frem til en afklaring.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Leder: Uddannelsesbestyrelser for fremtiden <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	3
Artikel: Den svære styring af Uddannelsesdanmark <i>Af Stina Vrang Elias, Tænk tanken DEA</i>	side	5
Artikel: Viden fra otte bestyrelsesformænd giver indblik i danske uddannelsesinstitutioner <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i>	side	7
Artikel: Omprioriteringsbidrag er et smertefuldt vilkår <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i>	side	8
Artikel: Kvalitetsmål for undervisningen er det centrale styringsredskab på uddannelsesinstitutionerne <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i>	side	11
Artikel: Fagudbuddet afspejler bestyrelsernes ønsker til deres skolers position <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i>	side	15
Artikel: Demografi presser uddannelsesinstitutionerne i de tyndt befolkede områder <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i>	side	17
Bestyrelsesværktøj: Bestyrelsen skal sikre resultatmåling af resultatlønskontrakter <i>Af Uffe Black Jensen, EY</i>	side	19
Artikel: Hvordan kommer I i mål med de nye persondataregler? <i>Af Heidi Højmark Helveg, Horten</i>	side	22
Artikel: Bestyrelsen skal tættere på kerneopgaven <i>Af Søren Tholstrup, Pluss Leadership</i>	side	25
Artikel: Agér strategisk i det foranderlige institutionslandskab <i>Af Karsten Vind og Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	28
Portræt: TEC – Bestyrelsen sætter kvalitetsdagsordenen <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i>	side	34



Jørgen Ulrik Jensen er adm. direktør og partner i Pluss Leadership A/S og har herudover erfaringer som bestyrelsesformand for en række offentlige bestyrelser og organisationer.

Pluss Leadership bistår med udvikling af styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 1.000 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

UDDANNELSESBESTYRELSE RELSE FOR FREMTIDEN

Skrevet af: **Jørgen Ulrik Jensen** // Adm. direktør, Pluss Leadership

I dette nummer sætter Dagens Dagsorden fokus på uddannelsessektoren. Vi stiller skarpt på de temaer, der er, eller i fremtiden bør være, på bestyrelsernes dagsordener, hvad enten vi taler om videregående uddannelsesinstitutioner i regi af Uddannelsesministeriet eller om ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner i regi af Undervisningsministeriet.

Samfundet, virksomhederne og institutionerne samt det enkelte menneskes liv og fremtidsudsigter påvirkes af megatrends som globalisering, digitalisering, urbanisering, klima, etc. Det er trends, hvor kompetenceudvikling af befolkningen – og dermed effektiviteten og kvaliteten af vort uddannelsessystem – er en helt central del af svaret og løsningen. Derfor skyller reformer ind over sektoren i en lind strøm, og de enkelte uddannelsesinstitutioner skal håndtere forandringer i et omfang og med en hastighed som aldrig før. Det stiller bestyrelserne over for nye udfordringer, og det lægger et pres på den samlede governancestruktur i sektoren.

Eftersyn af governancestrukturen

Styringen af uddannelsesinstitutioner skal give staten sikkerhed for, at de uddannelses- og forskningspolitiske målsætninger nås, og at der sker en effektiv anvendelse af midlerne. Denne styring skal udfoldes i forhold til selvejende institutioner, over for hvilke ministerierne ikke har direkte instruktionsbeføjelser, men hvor der skal være plads til et ledelsesmæssigt råderum til institutionsbestyrelser og -ledelser til at indrette sig efter de institutionspecifikke forhold og markedsvilkår. Denne styringsmodel er fra tid til anden til debat, men vurderes af det politiske system grundlæggende at være velfungerende. Hvilket også svarer til de indsigter, som vi har på området. Det er vanskeligt at få øje på et realistisk alternativ.

Men det er ikke det samme, som at alt fungerer perfekt. Ministerierne har fra tid til anden vanskeligt ved at skjule deres frustration over, at reformerne ikke altid implementeres med den ønskede hastighed og

konsekvens. I forhold til de videregående uddannelser ønskes der fra centralt hold, at studieintensiteten øges, og at de studerende bliver hurtigere færdige. Der er udfordringer med at sikre, at erhvervsrettede uddannelser responderer effektivt på arbejdsmarkedets behov, og der efterlyses tættere samarbejde mellem de videregående uddannelser og arbejdsmarkedets parter. På ungdomsuddannelserne ønskes der mere fokus på evidensbaserede læringsaktiviteter og mere elevtid hos lærerne. Derudover peger undersøgelser¹ på, at taxametersystemet som styringsinstrument tilskynder til det „forkerte“ – kvantitet frem for kvalitet samt udbud af for mange nye hybriduddannelser, der ikke er et arbejdsmarked for. Endelig er resultat- og udviklingskontraktens værdi som styringsinstrument – herunder deres vægtning af detail- og processtyring over for målstyring – løbende blevet udfordret. Fra institutionsniveauet oplever man, at mængden af detailstyring øges, og at man er underlagt et styringsregime, hvor der lægges lag på lag af styringstiltag, hver gang der opstår nye implementeringsudfordringer.

Det er bl.a. sådanne eksempler på uhensigtsmæssigheder ved de enkelte styringsinstrumenter samt „missing links“ mellem de politiske intentioner og samfundsmæssige behov på den ene side og den virkelighed, der møder de studerende og arbejdsmarkedet på den anden side, der dannede baggrund for, at Uddannelsesministeriet i 2016 iværksatte et styringseftersyn. Et af forslagene fra konsulentfirmaet bag undersøgelsesarbejdet var, at styringskæden kunne strammes ved, at ministeriet fik en mere aktiv rolle i udpegningen af bestyrelsen, især af bestyrelsesformanden. Forslaget er indtil videre blevet skudt ned af både institutionsrepræsentanter og store dele af oppositionen med henvisning til, at en sådan model vil udfordre selvstyret og forskningsfriheden.

> > > *Fortsættes næste side*

1 Produktivitetskommissionen (2013): „Uddannelse og innovation“

>> UDDANNELSESBESTYRELSE FOR FREMTIDEN

Undervisningsministeriet har ikke tilsvarende iværksat et styringseftersyn, men gennemførte i 2016 tre regionale møder, hvor samtlige bestyrelsesformandskaber og topledere var inviteret til en dialog om styringskommunikationen mellem ministeriet og institutionerne samt om bestyrelsernes rolle i forhold til sikring af kvalitet og effektivitet på de enkelte institutioner. Institutionerne venter spændt på ministeriets opfølgning på disse møder.

Selvom man kan forstå frustrationerne fra både toppen og bunden af styringskæden, når noget ikke fungerer, er det ikke mere styring, der er brug for. På nogle områder måske bedre styring. Men det, der først og fremmest er brug for, er mere styringsdialog og ejerkommunikation. Dialog og kommunikation i ordenes egentlige betydning – det vil sige, at det skal gå begge veje. Det er ikke et spørgsmål om, hvorvidt institutionerne skal levere på nogle uddannelsespolitiske målsætninger. For det skal de. Og de skal også drage seriøs omsorg for en ansvarlig brug af offentlige midler til formålet. Men inden for disse rammevilkår kunne der sagtens arbejdes med en hensigt om at skabe øget handlerum til bestyrelserne.

Det kunne være interessant, hvis der gennemføres en øvelse af, hvordan ministerierne med dette udgangspunkt, og med respekt for bestyrelsernes kompetencer, bedst udøver det aktive ejerskab. Samt i forlængelse heraf hvilke krav dette så stiller til bestyrelserne. Det var en øvelse, som Finansministeriet meget reflekteret gennemførte i 2015 i relation til de ca. 30 selskaber, som staten har helt eller delvist ejerskab i. Man kunne passende tage udgangspunkt i dette arbejde.

Bestyrelserne tættere på kerneopgaverne

En forudsætning for, at ministerierne kan slække på detailstyringen, er, at bestyrelserne stepper op og bl.a. sætter sig i stand til at komme tættere på kerneopgaverne. For mange steder ser vi uddannelsesbestyrelser have problemer med at følge den professionalisering, der sker på ledelsesgangene, samt med konstruktivt at være rammesættende i forhold til det ledelsesrum, der er på institutionerne. Bestyrelsens funktion og ansvar skal i styringsstrukturen være klart adskilt fra den daglige ledelse. Men det betyder også, at når den daglige ledelses opgaver og udfordringer øges, må bestyrelsen følge med for kunne varetage sin funktion og løfte sit ansvar. Bestyrelsen skal ikke blande sig i, hvad der er lederens ansvarsområde, men skal interessere sig for, hvad lederen skal stå til ansvar for over for bestyrelsen. Når lederens handlerum og ansvarsområder udvides – f.eks. som følge af det ledelsesrum, der på ungdomsuddannelsesinstitutioner er blevet skabt gennem OK13, eller når der efterhånden er en forventning om, at lederen sikrer en rød tråd i det pædagogiske arbejde – så udvides bestyrelsens opmærksomheds- og arbejdsfelt også.

En øvelse omkring udvikling af en justeret form for udøvelse af ministeriernes ejerskabsrolle vil også skulle omfatte mere præcise krav til bestyrelsernes kompetencer, herunder anbefalinger til, gennem hvilke mekanismer det sikres eller sandsynliggøres, at de er til stede i de forskellige institutionstyper. :::::



På ottende år er **Stina Vrang Elias** adm. direktør i tænketanken DEA, hvor hun står i spidsen for DEAs indsats i at få intelligente investeringer i uddannelse, forskning og innovation til at bidrage til Danmarks konkurrenceevne og den velstand, vi nyder godt af i dag.

Ved siden af beklæder hun en lang række tillidshverv, bl.a. som bestyrelsesmedlem i gymnasiet Nørre G, Hovedstadens Ordblindeskole, VL-grupperne og Attention Design A/S for blot at nævne nogle.

DEN SVÆRE STYRING AF UDDANNELSER

Skrevet af: **Stina Vrang Elias** // Adm. direktør, Tænketanken DEA

Vi uddanner meget i Danmark, men uddanner vi også rigtigt og i overensstemmelse med arbejdsmarkedets behov? Et vigtigt, men også vanskeligt spørgsmål, som bestyrelserne på de videregående uddannelser også har en del af ansvaret for at finde svaret på.

Uddannelses- og Forskningsministeriet har bebudet en styringsreform af de videregående uddannelser. Det var den foregående og selvudnævnte match-minister Ulla Tørnæs (V), der igangsatte et styringseftersyn, som bl.a. har sat fokus på bestyrelsernes rolle i arbejdet med at sikre, at uddannelsessystemet kan honorere arbejdsmarkedets kompetencebehov.

Og det er et stort ansvar, som venter bestyrelsesmedlemmerne. Som mange andre lande investerer vi nemlig ganske mange penge i vores uddannelsessystem. De offentlige investeringer (inkl. SU) i uddannelse udgør 6,4 procent af BNP, hvilket er det næsthøjeste investeringsniveau i OECD. Det har været med til at løfte rigtig mange mennesker til et højere uddannelsesniveau og til at ruste vores arbejdsmarked til de stigende kompetencekrav, vi alle oplever i disse år.

Men vi ser nu, at uddannelsessektoren på grund af besparelser skal løbe stærkere og således være endnu bedre til at prioritere, hvordan ressourcerne bruges. Her er det gode spørgsmål, hvilken rolle bestyrelserne bedst kan spille.

Status på de unges uddannelsesvalg

Ser vi først på de unges valg af videregående uddannelse, har vi de senere år set en tendens til mere „jobsikre“ uddannelsesvalg. Det gælder f.eks. de tekniske uddannelser på både erhvervsakademierne, professionshøjskolerne og universiteterne. Derudover har IT-uddannelserne på universiteterne haft en større stigning i optagetallet. Der er ganske vist tale om små forskydninger, men ikke desto mindre må man konstatere, at de unge i nogen grad har lyttet til den politiske debat, som har fremhævet behovet for at vælge uddannelser med gode jobperspektiver.

Går vi et skridt tilbage og ser på de unges valg af ungdomsuddannelser, tegner der sig her større udfordringer i matchet mellem uddannelse og arbejdsmarked. Over de seneste 15 år har vi set en ganske markant stigning i optaget på de gymnasiale uddannelser. Samtidig er optaget på erhvervsuddannelserne faldet tilsvarende markant til knap 20 procent af en ungdomsårgang, der vælger den faglærte vej direkte efter grundskolen. Selvom vi ikke kender de fulde effekter af automatisering, øget brug af robotter og anden form for disruption i forhold til fremtidens jobskabelse, risikerer vi at stå med en massiv mangel på faglært arbejdskraft – op mod 70.000 i 2025, hvis man skal tro AE-rådet. Sådan behøver det ikke være. F.eks. tager to tredjedele af de unge i Schweiz en erhvervsuddannelse.

Hvad bør bestyrelserne gøre?

Vi har i Danmark en lang og stærk tradition for at uddanne til arbejdsmarkedet. Vi har mange uddannelser, som skaber en god synergi mellem arbejdsmarkedet og undervisningslokalerne. Men vi har også uddannelser, som ikke klæder de unge tilstrækkeligt godt på til arbejdslivet.

Når det er sagt, har jeg stor respekt for de danske uddannelsesinstitutioner. De uddanner hver dag tusindvis af unge mennesker til fremtidens arbejdsmarked. Og flere steder har man længe været i gang med at lære de studerende at omsætte viden til værdi, som i sig selv er et vigtigt aspekt af den herskende debat om, hvad god uddannelseskvalitet er, og hvordan vi får mere relevans i vores uddannelser. Det seneste årti har der da også i Danmark såvel som i hele Europa været stigende fokus på, at uddannelsesinstitutionerne uddanner de studerende til at være mere innovative og entreprenørielle. Og i dag er der fortsat politisk fokus på at styrke innovation og entreprenørskab i uddannelserne. Det er en god ting, for gennem entreprenøriel undervisning lærer de studerende at omsætte deres faglighed til værdi og handling.

> > > *Fortsættes næste side*

>> DEN SVÆRE STYRING AF UDDANNELSESDANMARK



Men selvom man er i fuld gang, så ligger der, i lyset af den stigende globale konkurrence kombineret med disruption af en lang række jobfunktioner samt de politisk bestemte uddannelsesbesparelser, en vigtig opgave for bestyrelserne med at sikre, at vi også uddanner rigtigt i fremtiden.

Ser vi på bestyrelserne, så handler det bl.a. om at se sin egen uddannelsesinstitution i et bredere samfundsperspektiv og f.eks. inddrage aktuelle og fremtidige lokale, regionale, nationale og internationale arbejdsmarkedsbehov. Det bør ske gennem kritisk dialog og løbende netværk med relevante interessenter. Det handler også om at se kritisk på, hvilken rolle ens egen institution spiller i en større sammenhæng, så det undgås, at uddannelsesinstitutionerne ender i en ufrugtbar konkurrence med hinanden og på den måde suboptimerer afkastet af samfundets investeringer i uddannelse. Det gælder ikke mindst i en situation som den aktuelle, hvor der skal spares på landets uddannelsesinstitutioner. Nogle steder skal der ændres fokus fra at tiltrække så mange studerende som muligt i konkurrence med andre uddannelsesinstitutioner, til at hjælpe de unge med at finde den uddannelse, hvor de har de bedste muligheder for at dygtiggøre sig og udfolde de talenter, som der bliver brug for på fremtidens arbejdsmarked – uanset om det er på egen eller en konkurrerende institution.

Opgaven er langt fra let for bestyrelserne. Men der bliver brug for mere og ikke mindre aktive og kritiske bestyrelser, som kan give uddannelsesinstitutionerne det rette med- og modspil i de mange strategiske valg, som venter forude. :::::



EKSPERTER I OFFENTLIGE BESTYRELSER

Horten har mere end 60 års erfaring med juridisk og strategisk sparring til offentlige virksomheder og myndigheder i Danmark. Det giver os særlig indsigt i de udfordringer og muligheder, som bestyrelser i offentligt ejede virksomheder møder.

HORTEN

INDBLIK I DANSKE UDDANNELSESINSTITUTIONER

Baggrundsinfo om kildegrundlag for de følgende
fire artikler

Kvalitet, uddannelsesudbud, effektiviseringspres og fremtidige udfordringer var temaerne for de personlige og telefoniske interviews af ½-1 times varighed, som Dagens Dagsorden har gennemført som grundlag for de fire artikler:

- *Omprioriteringsbidrag er et smertefuldt vilkår*
- *Demografi presser uddannelsesinstitutionerne i de tyndt befolkede områder*
- *Kvalitetsmål for undervisningen er det centrale styringsredskab på uddannelsesinstitutionerne*
- *Fagudbuddet afspejler bestyrelsernes ønsker til deres skolars position.*

De interviewede bestyrelsesformænd er:



Michael Mathiesen, Rybners



Jette Kammer Jensen, Vestegnen HF & VUC



Ebbe Lilliendal, SoSu Syd



Jens Oddershede, Faaborg Gymnasium



Brian Bertelsen, Brønderslev Gymnasium



Finn Lund Andersen, Aarhus Erhvervsakademi



Carsten Koch, UCC



Peter Bæk, Aarhus TEC

De otte interviewede bestyrelsesformænd er valgt ud fra et ønske om at få repræsentanter fra hele Danmark, monofaglige og tværfaglige skoler, store og små skoler samt forskellige uddannelsesgrene for at kunne tegne et aktuelt billede af de danske uddannelsesinstitutioner set fra bestyrelseslokalerne.



OMPRIORITERINGSBIDRAG ER ET SMERTEFULDT VILKÅR

De fleste uddannelsesinstitutioner har tidligere udarbejdet budgetsimuleringer med 4-5 års sigt for at skabe en økonomisk ramme om bestyrelsens strategiske udviklingsdiskussioner. Omprioriteringsbidraget har vendt diskussionen på hovedet. Nu bruger bestyrelserne budgetsimulering 2020 til at diskutere, hvilke strategiske skridt de skal tage for at få enderne til at nå sammen.

Alle bestyrelsesformænd er enige i, at de varetager den samfundsmæssige opgave at drive og udvikle deres uddannelsesinstitution inden for de givne vilkår. Omprioriteringsbidraget er et legitimt politisk vilkår, som de loyalt vil leve op til, uanset hvad de mener om den politiske prioritering.



„Regningen for regeringens forbrugsfest lander i børneværelset, når man flytter penge fra de uddannelser, der skal sikre kompetencerne til fremtidens arbejdskraft, over til her og nu nedsættelse af registreringsafgifterne på de store biler og fortsætter de massive ejendomsskattelettelser til de nord-sjællandske boligejere, men vi lever med det, for vi har en bunden opgave,“ siger bestyrelsesformand Jens Oddershede, Faaborg Gymnasium.

Institutionerne tærer på reserverne

De fleste bestyrelsesformænd giver udtryk for, at ,heldigvis har vi noget at tære på. Det er typisk i form af, at de har fået etableret en opdateret bygningsmasse svarende til uddannelsesbehovet, og en del har høvlet af på gælden. Det giver frihed til at lave strukturerede kapacitetstilpasninger frem for store fyringsrunder eller andre hovsaløsninger som følge af omprioriteringsbidraget. De fleste steder har administrationen holdt for sammen med en kraftig beskæring af vedligeholdelseskontoen og en kraftig opbremsning i udbygning og renovering. Det er reelt en nedslidning af institutionerne, når der ikke sker opgradering, og når vedligeholdelsen bliver skåret ned til et minimum.



„Selvom det er imod principperne, kan det blive nødvendigt for os at budgettere med underskud de kommende år, fordi vi skal effektuere både omprioriteringsbidrag og en dimensioneringsaftale, der skærer 30 %. Det kan ikke nytte at fyre hele personalet om efteråret, hvis vi skal bruge dem igen til foråret,“ siger bestyrelsesformand Ebbe Lilliendal, SoSu Syd. SoSu Syd har polstret sig gennem afdrag på gæld i bygningsmassen og betalt investeringer i bl.a. et avanceret fjernundervisningskoncept, så driften kan køre videre, også selvom de måske må tære på egenkapitalen et par år.



„Vi har udnyttet de gode år til at spare penge sammen til at få bygget vores nye opdaterede uddannelsescenter til erstatning for de lejede lokaler i Rødovrecentret, som var blevet for trange,“ siger bestyrelsesformand Jette Kammer Jensen, Vestegnen HF & VUC.

Omprioriteringsbidrag skaber erkendelse i bestyrelsen

Omprioriteringsbidraget gav anledning til at få udarbejdet budgetsimuleringer frem til 2020 på de fleste institutioner.

På Brønderslev Gymnasium blev det kombineret med følsomhedsanalyser af, hvad det f.eks. betyder, hvis skolen får hhv. en elev ekstra eller en elev mindre i en klasse. Simulering og følsomhedsanalysen blev drøftet på et bestyrelsesmøde på Brønderslev Gymnasium i 2015.

> > > Fortsættes næste side

>> OMPRIORITERINGSBIDRAG ER ET SMERTEFULDT VILKÅR



„Det er principielt en enkel simulering, men det gav anledning til en fundamental drøftelse i bestyrelsen af, hvordan indtægter og udgifter er bundet sammen og et samlet blik over, hvor vi bruger vores penge, hvilket ledte videre til en diskussion om, hvor vi kan gøre det lidt smartere. Vi har fået en samlet sund erkendelse af vores økonomi og værdien af at budgettere med overskud, så vi får frihed til at kunne satse på udviklingsmuligheder, så vi nu undgår hovsaløsninger, fordi vi har noget at tære på,“ siger bestyrelsesformand Brian Bertelsen, Brønderslev Gymnasium.

Økonomiopfølgning fylder mere uden at erodere den strategiske bestyrelsesdagsorden

Bestyrelsesformændene vurderer, at de har stærke økonomiafdelinger på deres institutioner, som gennem en årrække har dokumenteret sikre registreringsprocedurer og overblik i deres rapporter således, at direktion og bestyrelse har kunnet handle på afvigende udviklinger. Det giver tryghed, også under det pres, omprioriteringsbidraget giver på institutionernes økonomi.



UCC lagde et toårsbudget for 2016-17 som konsekvens af omprioriteringsbidraget. Her skar de til på administrationen, men måtte også afskedige lærere. I 2017 bruger de kræfterne på at se på, hvordan UCC får økonomien til at balancere i 2018-20. Her må UCC til at kigge på, hvad lærerne skal udbyde af services ud over den snævre undervisning. „I dag kan alle elever som udgangspunkt få feedback fra underviserne, men vi må nok tænke i at udvikle modeller for, hvordan eleverne i højere grad kan give hinanden feedback. For uanset hvordan man vender det, så er det lærerkræfterne, der koster pengene, og derfor skal vi prioritere stærkere i forhold til, hvordan vi bruger dem,“ siger bestyrelsesformand Carsten Koch, UCC.

Ebbe Lilliendal er på linje med Carsten Koch. På SoSu Syd opererer de med femårsbudgetter, men kun som pejlemærker. Mere end 2 år frem kan man ikke se, fordi der altid kommer noget ind fra højre, og specielt dimensioneringsaftalerne kan svinge meget.

De fleste bestyrelsesformænd vurderer, at de efter grundige økonomidrøftelser med tilhørende tiltag til at stabilisere økonomien – typisk i 2015 og primo 2016 – nu er tilbage på den samme prioritering af tidsanvendelsen i bestyrelsen som før. Brian Bertelsen fra Brønderslev Gymnasium har sat tal på bestyrelsens tidsanvendelse i 2016:

- 60 % på strategi/udvikling
- 20 % på opfølgning – og her er økonomiopfølgning nok vokset en del ift. tidligere år
- 20 % på aktuelle ting – senest en drøftelse af de nye regler for HF



På Aarhus TECH har omprioriteringsbidraget dog radikalt forandret bestyrelsens dagsorden. „Omprioriteringsbidraget betyder, at økonomiopfølgning fylder op imod halvdelen af tiden på bestyrelsesmøderne – det tager tiden og opmærksomheden fra udviklingsdelen. Vi kvæler bestyrelsen i tal og statistikker,“ siger bestyrelsesformand Peter Bæk, Aarhus Tech.



Erhvervsakademi Aarhus arbejder med langtidsbudgetter – frem til 2020, hvor alle kendte (forventede) elementer er lagt ind. I budgetterne ligger der fortsat et mål om en overskudsgrad på 2 procent. „På vores seneste bestyrelsesmøde konstaterede vi, at vi nok ikke når en overskudsgrad på 2 procent i 2016. Det blev bemærket, men alle var enige om, at vi ikke på den baggrund skulle tage en principiel diskussion om fremtidige budgetmål, det gemmer vi til strategimødet i bestyrelsen. Så selvom omprioriteringsbidraget presser os, ændrer det ikke på bestyrelsesdagsordenen,“ siger bestyrelsesformand Finn Lund Andersen, Aarhus Erhvervsakademi.

Økonomisk pres sætter en ny udviklingsdagsorden i bestyrelsen

Ingen af de interviewede bestyrelsesformænd ser fusion som en vej til større effektivitet. I stedet sætter de fokus på at optimere og finde midler andre steder.

> > > Fortsættes næste side

>> OMPRIORITERINGSBIDRAG ER ET SMERTEFULDT VILKÅR



Bestyrelsen for Faaborg Gymnasium har mange flere udviklingsplaner, end der er penge til. „Vores seneste bestyrelsesseminar fokuserede på forretningsudvikling uden om taxameterordningen, f.eks. internationalisering af uddannelser, udbyde efteruddannelser, fonde, puljer mv. helt på linje med udviklingen på universiteterne og museerne, som jo er helt afhængige af private midler,“ siger Jens Oddershede.

På SoSu Syd har man lavet en god flextidsaftale med medarbejderne, så de arbejder meget i nogle perioder og mindre i andre. Og så lægger man udviklingsaktiviteterne i perioder med mindre undervisning for at sikre udnyttelse af kapaciteten.

Erhvervsakademi Aarhus er stor og vokser. Størrelse og vækst giver optimeringsmuligheder i form af en mere effektiv lokaleudnyttelse og sikring af fyldte hold; et par stykker mere på holdene løfter rentabiliteten. Fuldstændigt samme ræsonnement har bestyrelsen for Rybners gjort, nemlig optimering som vej til at imødegå konsekvenserne af omprioriteringsbidraget.



„Vi har allerede dannet lærerteams, hvor lærerne samarbejder om undervisningen. Deres samarbejde har vi på EUD uddannelserne forsøgsvist udvidet til også at omfatte fælles forberedelse. Her forbedrer udvalgte lærere 80 % af undervisningen i f.eks. matematik. Som tillægsgevinst er dette fælles udarbejdede forberedelsesmateriale fra i år et godt grundmateriale til næste år, så fælles forberedelse er der rigtig mange timer i, når det bliver rutine i alle fag,“ siger bestyrelsesformand Michael Mathiesen, Rybners. :::::



KVALITETSMÅL FOR UNDERVISNINGEN ER DET CENTRALE STYRINGS- REDSKAB

Måling af kvalitet i uddannelserne er hverdag på uddannelsesinstitutionerne, og resultaterne indgår i den strategiske styring af institutionerne.

Uddannelsesinstitutionerne indgår udviklingskontrakter med ministeriet, hvor kvalitetsresultater, processer og måling er et centralt omdrejningspunkt. I institutionernes resultatlønskontrakter, som de alle indgår med deres rektor/direktør, kræver ministeriet ligeledes visse minimumskvalitetsmål fastsat. Uddannelsesinstitutionerne er således bundet op på en national kvalitetsstyring.

Neden under den nationale styring ulmer der en heftig diskussion i bestyrelseslokalerne af det nationale styringsparadigme. På den ene side er der fuld forståelse for, at man som uddannelsesinstitution skal leve op til de nationale uddannelsesmålsætninger, mens der på den anden side er en oplevelse af, at de nationale mål ikke helt passer til den lokale virkelighed, og at de processuelle krav virker unødigt snærende.

Når det så er sagt, viser rundspørgen, at kvalitet er en meget kompleks størrelse med mange facetter, og hvor der er stor uenighed om, hvordan de enkelte elementer skal vægtes – skal gymnasiet f.eks.: Levere flest mulige kompetente studenter til de naturvidenskabelige uddannelser? Løfte eleverne mest? Flest muligt gennemfører? De højeste karakterer? Bidrage til at 95 % af en årgang får en uddannelse?

Endelig er der den helt principielle udfordring med resultat- og udviklingskontrakter baseret på målinger, at bestyrelsen eller ledelsen ikke har mulighed for korrigerende handlinger, da de ikke ved, om de når de aftalte mål, før målingerne er gennemført. *„Med mindre et eller andet kræver øjeblikkelig indgriben, får bestyrelsen først ved årets udgang det samlede overblik, som den kan drøfte ud fra, om og i hvilken grad der skal sættes ind. De uundgåelige små svigt, der er opstået ved vores flytning af mange uddannelser til Campus Carlsberg i 2016, forventer jeg, vil give lave målscore på et par områder. De dårlige målscore, som entydigt kan hægtes op på flytningen, er der ikke grund til at gøre noget ved, med mindre det viser sig ikke at være et engangsproblem, som er løst. I så fald vil vi tage hurtig action,“* siger bestyrelsesformand Carsten Koch, UCC.



Særligt omkring resultatlønskontrakter har bestyrelsesformændene reservationer. I et børnsnoteret aktieselskab vil aktiekursen afspejle, om direktøren responderer kvalificeret på aktuelle udfordringer. En sådan samlet indikator mangler på uddannelsesinstitutionerne. *„Det er ganske vanskeligt at styre gennem resultatlønskontrakt, fordi der er så mange og modsat rettede facetter i det at drive en skole, og det skal direktøren kunne manøvrere i; det er det, han får sin løn for. Jeg ville hellere kunne give direktøren en ordentlig løn i stedet for, men det kan jeg ikke,“* siger bestyrelsesformand Ebbe Lilliendal, SoSu Syd, som aktuelt er ved at rekruttere en ny direktør til skolen. Faktisk er årets nobelpris i økonomi givet til Oliver Hart fra Harvard og Bengt Holmström fra Massachusetts Institute of Technology for deres påvisning af, at resultatløns er dysfunktionelt i private virksomheder.



Kvalitetspolitik sikrer systematisk progression i kvalitetsudviklingen

To af de interviewede er bestyrelsesformænd for akkrediterede uddannelsesinstitutioner – Aarhus Erhvervsakademi og Rybners. Akkrediteringen er ikke kun et formkrav, men en praktisk efterprøvning af, at de igangsatte kvalitetsprocedurer bliver efterlevet, og at der sker et løft af kvaliteten.

> > > Fortsættes næste side

>> KVALITETSMÅL FOR UNDERVISNINGEN ER DET CENTRALE STYRINGSREDSKAB...



„Bestyrelsen har fastlagt en praksisnær kvalitetspolitik. Kvalitetssystemet skal sikre, at kvalitetsarbejdet er velargumenteret og velfungerende i praksis. Kvalitetsarbejdet skal vise, at kvalitetssystemet fungerer og sikrer uddannelsernes kvalitet og relevans både før og efter en institutionsakkreditering. Den danske akkrediteringslovgivning bygger på European Standards and Guidelines (ESG), som Erhvervsakademiets kvalitetssystem således følger,“ siger bestyrelsesformand Finn Lund Andersen, Aarhus Erhvervsakademi.

Kvalitet i uddannelsen på et erhvervsakademi er uløseligt forbundet med evnen til at levere kandidater, som har de kvalifikationer, det lokale arbejdsmarked efterspørger. Denne opgave har Erhvervsakademi Aarhus løst på en banebrydende, men i princippet simpel måde, nemlig ved at sætte en fast kvalitetsdagsorden med seks punkter for institutionens 13 uddannelsesudvalg. Samtidig er fastlæggelsen af de konkrete kvalitetsmål og procedurer lagt ud til hvert enkelt uddannelsesudvalg, hvortil lederen refererer. Det sikrer, at udvalgene rent faktisk bidrager med indsigt og viden. Som positiv sideeffekt heraf formår skolen at tiltrække meget markante erhvervs personer til udvalgene, som igen sikrer erhvervslivets opbakning om skolen.

Som eksempel på, hvordan uddannelsesudvalgene arbejder, har bestyrelsen for Erhvervsakademi Aarhus bl.a. via dialog med Uddannelsesudvalget for Jordbrug besluttet at flytte jordbrugsuddannelser fra Skejby til Sønderhøj. Flytningen er begrundet i, at skolens finansielle og merkantile uddannelser ligger på Campus Sønderhøj, og da uddannelsesudvalget vurderer, at fremtidens jordbrugsteknologer fremover skal tænke meget mere økonomi, skal de ind i et miljø, hvor disse fag fylder.

Også på Rybners sikrer uddannelsesudvalgene relevans og kvalitet på de enkelte uddannelsesretninger. Det fungerer, og skolen er i den situation, at der er flere praktikpladser end elever, så her er skolepraktik fortid. Faktisk er hele kvalitetsarbejdet systematiseret i EFQM systemet – f.eks. er det også via EFQM, at resultatløskontrakterne bliver udformet i hele ledelsesgruppen.

Både Aarhus Tech og SoSu Syd har sat en kvalitetschef i spidsen for, at de løbende resultatmålinger bliver drøftet og omsat til kvalitetsudvikling.



„Politikken er formuleret på en sådan måde, at målingerne skal bruges til dialog med og mellem medarbejderne om, hvordan kvaliteten i kerneydelserne konstant udvikles til det bedre. Kvalitet skal være en del af hverdagen for alle medarbejdere og elever,“ siger bestyrelsesformand Ebbe Lilliendal, SoSu Syd.

På Aarhus Tech kører kvalitetsudviklingen i et fast årshjul med målinger, resultatdrøftelser blandt de berørte ledere og medarbejdere, samt ideer til videreudvikling af kvaliteten efterfulgt af en periode til implementering.

Målinger er standard

Standardmålinger initieret af ministeriet, som bl.a. måler indikatorer for trivsel og hard facts om frafald og karakterer afrapporteret med benchmark, har i en årrække været fælles gods for alle uddannelsesinstitutioner. Når ministeriet lægger sine minimumsstandarder ind i udviklingskontrakter og sætter minimumskrav i resultatløskontrakter, måles opfølgingsgraden med disse målinger.



Afrapporteringerne af måleresultaterne drøftes på bestyrelsesmøder på alle uddannelsesinstitutioner – nogle gange som en orienteringssag, andre gange som en del af en kvalitetstemadrøftelse i bestyrelsen. „Målingerne viser, at vi er blandt dem, der løfter eleverne mest. Så længe vi ligger der, er vi trygge og kan fokusere på andre udviklingsparametre,“ siger bestyrelsesformand Michael Mathiesen, Rybners.

> > > Fortsættes næste side

>> KVALITETSMÅL FOR UNDERVISNINGEN ER DET CENTRALE STYRINGSREDSKAB...

Nogle uddannelsesinstitutioner klarer sig med de nationale målinger for kvalitet – bl.a. Brønderslev Gymnasium og Faaborg Gymnasium.



„De nationale elevtilfredshedsmålinger er på dagsordenen på bestyrelsesmødet. Bestyrelsen får den fulde rapport, men der er valgt nøglepunkter ud – de områder, som vi skal rette vores opmærksomhed på. Drøftelsen sker i en sammenhæng med de initiativer, der er taget på området – f.eks. det pædagogiske område. Vi kigger i særlig grad på progression og giver skolen den tid, vi finder nødvendig for at nå op på det ønskede niveau,“ siger bestyrelsesformand Brian Bertelsen, Brønderslev Gymnasium.

En del uddannelsesinstitutioner supplerer de nationale målinger med egne målinger. Nogle institutioner iværksætter målinger af udvalgte områder, hvis de oplever konkrete udfordringer; andre institutioner har fastlagt institutionsspecifikke kvalitetsmål, som de følger op på gennem systematiske supplerende målinger.



„Vi læser de nationale testresultater. Vi anser dem som pejlemærker på, at vi ligger inden for skiven ift. den nationale dagsorden. Men de kvalitetsmålinger, vi drøfter i bestyrelsen, er dem, som er knyttet til de kvalitetsmål, vi selv har defineret i vores strategi,“ siger bestyrelsesformand Ebbe Lilliendal, SoSu Syd.

Kvalitet som branding

Kvalitetsdimensionen er en del af alle uddannelsesinstitutioners branding. To uddannelsesinstitutioner bruger aktivt resultatmålingerne som branding af deres uddannelsesinstitution. Mest markant har Aarhus Erhvervsakademi lagt 2016 akkrediteringen på forsiden af hjemmesiden sammen med en beskrivelse af, hvad akkrediteringen er udtryk for. Kvalitetspolitik har eget punkt på hjemmesiden, og uddannelsesudvalgenes kvalitetsdagsorden er ligeledes tilgængelig på hjemmesiden.

Brønderslev Gymnasium har ukommenteret lagt de nationale testresultater på hjemmesiden.

Men herudover tænker skolerne meget over deres omdømme i relation til at kunne tiltrække ‚de rigtige personprofiler i de rigtige mængder‘.



„Vores elever skal sige: ‚Jeg er stolt af at gå på VUC‘. Den ambassadøreffekt er afgørende for, at vi kan tiltrække nye elever. Vores HF uddannelse, som vi lægger meget vægt på, er for voksne, har lettet denne opgave betydeligt. Vi vil derfor heller ikke konkurrere med nabogymnasierne om deres hovedsageligt unge HF'ere,“ siger bestyrelsesformand Jette Kammer Jensen, Vestegnen HF & VUC.

Bestyrelsens rolle i kvalitetsudviklingen

Alle er enige om, at bestyrelsen under hensyn til de ministerielle krav sætter de kvalitetsmæssige pejlemærker for kvaliteten på deres uddannelsesinstitution – og så selvfølgelig at de følger op og korrigerer adfærd.

Til opfølgning og korrektion er måleresultater rigtigt gode, men der er også andre kilder. Flere bestyrelsesformænd fremhæver, at elevrepræsentanterne i bestyrelserne giver helt uvurderlige førstehåndsindtryk af, hvordan kvalitet opleves. På Brønderslev Gymnasium har bestyrelsesformanden deltaget i en hel undervisningsdag – ikke som observatør, men som elev. Ifølge formanden giver det en helt unik indsigt i, hvordan hverdagen er på skolen. Han understreger dog, at sådanne subjektive øjeblikbilleder ikke må dominere i de strategiske diskussioner.

> > > Fortsættes næste side

>> KVALITETSMÅL FOR UNDERVISNINGEN ER DET CENTRALE STYRINGSREDSKAB...



Bestyrelsen for SoSu Syd etablerede kvalitetspolitikken 'Vis Kvalitet' i 2010 ud fra den simple kalkule, at kvalitet er skolens eneste mulighed for at overleve. *„Vi skulle have et sikkert brand blandt de unge om, at undervisningen på SoSu Syd er seriøs og relevant, således at vi kan tiltrække de rigtige elever. Og kun ved at holde den faglige fane højt har vi en eksistensberettigelse. Flere af vores uddannelsesgrene kan i princippet udbydes af andre sønderjyske uddannelsesinstitutioner tættere på eleverne, så kun fordi vi er de bedste, skal de vælge os som uddannelsessted, og kun derfor skal virksomhederne vælge os til at efteruddanne deres medarbejdere. Af samme grund siger bestyrelsen nej til fusion – det vil simpelthen udvande den faglige profil,“* siger Ebbe Lilliendal.



De fysiske rammer og grejet er omdrejningspunktet for at kunne skabe kvalitet i undervisningen. I den prioritering har bestyrelsen det afgørende ord: *„Aarhus Tech er en meget stor skole skabt gennem fusion. Nu har vi fået samlet vores uddannelser på tre store campusser, og vi har fået investeret i opdaterede maskiner, der svarer til de maskiner, eleverne møder ude i virksomhederne i praktikperioderne. Det har været en lang rejse, hvor vi har foretaget markante tilpasninger af organisationen for at kunne tilbyde opdaterede faciliteter, men det har vi gjort for at leve op til vores slogan ved fusionen 'Vi skal kunne være vores produkt kendt',“* siger bestyrelsesformand Peter Bæk, Aarhus Tech. :.....



FAGBUDDET AFSPEJLER BESTYRELSESNES ØNSKER TIL DERES SKOLERS POSITION

Inden for rammerne af økonomisk bæredygtighed og faglig forsvarlighed foretager hver bestyrelse en strategisk vurdering af, hvilket uddannelsesudbud – fag, grene og linjer – der passer til deres ambitioner om den enkelte skoles strategiske position i områdets uddannelseslandskab.

De interviewede bestyrelsesformænd repræsenterer vidt forskellige typer af uddannelsesinstitutioner med meget forskellige udfordringer. Derfor er bestyrelsernes diskussioner om fagudbud også meget forskellige.

Formændene er dog enige om, at de er bedst til at vurdere efterspørgslen efter uddannelser og sikre kvaliteten i uddannelserne.



„Som bestyrelse varetager vi de samfundsmæssige interesser. Vi tager gerne en endnu tættere dialog med ministeriet i retning af at udvikle vores uddannelser mod den til enhver tid siddende regerings ønsker, men det kommer kun til at virke, hvis vi får frihed til selv at udmønte det i en praksis tilpasset behovet blandt virksomhederne i vores område – det kan aldrig være en samfundsmæssig interesse at udbyde uddannelser, ingen efterspørger,“ siger bestyrelsesformand Finn Lund Andersen, Aarhus Erhvervsakademi.

Fagbuddet skal sikre overlevelse for de mindre uddannelsesinstitutioner

For de mindre uddannelsesinstitutioner i yderområderne – Brønderslev Gymnasium, Faaborg Gymnasium og SoSu Syd – er overlevelse øverst på den strategiske dagsorden. De skuer ind i en fremtid med mindre ungdomsårgange, og SoSu Syd tilmed en kraftigt beskåret dimensioneringsaftale. De har derfor den selvstændige udfordring at få en tilstrækkelig elevmasse til at kunne fortsætte driften på et højt kvalitetsniveau under de forventede stramme økonomiske vilkår.

Men de tre skoler angriber udfordringen ret forskelligt. Faaborg Gymnasium – et af Danmarks mindste gymnasier – satser på at udbyde hhv. stærke naturvidenskabelige og stærke sproglige faglinjer helt i forlængelse af skolens strategiske profil med det håb, at flere – specielt i grænseop-tageområdet – vælger Faaborg Gymnasium.



Brønderslev Gymnasium vil udbyde de fagkombinationer, som eleverne efterspørger for at tiltrække flest muligt i optageområdet – og gerne også fra grænseop-tageområdet. Gymnasiet har et mål om at løfte eleverne mest muligt og har f.eks. i sin renovering af bygningsmassen gjort meget ud af at skabe gode studieforhold. Eller som bestyrelsesformand Brian Bertelsen udtrykker det: „Vi er nødt til at være bredt favnende, for vi er i et område med få gymnasier, som eleverne kan vælge.“

SoSu Syd kender sine kunder, som er områdets kommuner og hospitaler. Uddannelser og efteruddannelser er stort set solgt, inden de udbydes. SoSu Syds udfordring er at fastholde kunderne på fortsat at „købe“ ind, også i sparetider, ellers ender de med ikke at kunne få uddannet arbejdskraft. Bestyrelsen har besluttet kun at udbyde kerneuddannelser for at holde den faglige fane højt, hvilket er hele skolens eksistensberettigelse. Bestyrelsen og den kommende direktør vil nemlig udbygge det tætte netværk med områdets øvrige uddannelsesinstitutioner om at sikre uddannelser på højt fagligt niveau.

> > > Fortsættes næste side

>> FAGUDBUDET AFSPEJLER BESTYRELSESNES ØNSKER TIL DERES SKOLERS POSITION

Store uddannelsesinstitutioner har friheden til at prioritere deres fagudbud

De store uddannelsesinstitutioner i de store byer har store – og i flere byer voksende – ungdomsår-
 årgange at tiltrække elever fra. Til gengæld er der stor konkurrence mellem uddannelsesgrenene.

De store fusionsskoler – Rybners og Aarhus Tech – og Aarhus Erhvervsakademi har i vid-
 udstrækning lagt prioritering af fagudbud og fagindhold ud i uddannelsesudvalgene. I uddan-
 nelsesudvalgene foregår dialogen mellem leverandørskoler og aftagerskoler/virksomheder om
 fremtidens behov. Ud fra deres drøftelser kommer de med en indstilling til direktion og bestyrelse.
 Bestyrelserne på Rybners og Aarhus Tech ser det som deres ansvar som den store aktør at tilbyde
 de uddannelseslinjer, som omegnsskolerne ikke har tyngde til at udbyde. Men Rybners har allerede
 i dag problemer med at tiltrække tilstrækkeligt med elever til helt standarduddannelser som f.eks.
 blikkenslager. Derfor er der dialog med naboskolerne om fagudbuddet, så der kan opnås tilstræk-
 kelig elevmasse til at gennemføre faglinjen. I sidste instans er det ministeriet, som godkender den
 enkelte skoles uddannelsesudbud. I Aarhus Erhvervsakademi er det ligeledes i uddannelsesudval-
 gene, at uddannelsesudbuddet planlægges og tilrettelægges, men bestyrelsen træffer den endelige
 beslutning om udbuddet af nye uddannelser.

UCC udbyder primært lærer-, pædagog- og sygeplejerskeuddannelser. På læreruddannelsen kom
 der i 2015 en bekendtgørelse om, at læreruddannelsen skal sammensættes i moduler. I 2017 skal
 samme modulmodel implementeres på pædagoguddannelserne. UCCs indflydelse på indholdet i
 kerneuddannelserne er således begrænset til at omsætte bekendtgørelsen til virkelighed.



*„Efter OK 13 fik læreruddannelsen et markant dyk i søgningen, hvilket har påvirket økonomien i
 UCC. Nu er søgningen ved at vende, om end i et lavere tempo, men sådanne udsving kan hverken
 bestyrelse eller direktion forudse. UCC vil koncentrere sig om sine tre kerneuddannelser til hhv. lærer,
 pædagog og sygeplejerske. Vi vil ikke være ,kreative og opfinde en række nye uddannelser’, fordi det
 kan være svært af gennemskue, om vi har de relevante lærerkompetencer til nye ,fancy’ uddannelser,
 og dermed risikerer vi lav kvalitet på grund af udvanding af kernekompetencerne. I øvrigt er det også
 rent forretningsmæssigt risikabelt, for ,fancy’ uddannelser kan hurtigt miste søgning fra det ene år til
 det andet,“* siger bestyrelsesformand Carsten Koch, UCC.

På sigt skal UCC måske kigge lidt mere på uddannelser, som retter sig mod den private sektor –
 enten med særlige uddannelser eller ved at åbne op for privatsektorkrav i uddannelserne – privat-
 hospitaler efterspørger jo også sygeplejersker.



VUC er jo lidt specielt, for jo værre det går i samfundet, des større er efterspørgslen efter VUC
 uddannelser. *„HF udbydes i fagpakker. Her tilstræber vi at sammensætte de pakker, som tilfredsstil-
 ler de voksne, fordi vi vil være en skole for voksne. På kursusområdet er udbuddet behovsbestemt –
 eller rettere bevillingsbestemt. Vi har f.eks. mange ordblindkurser – det skal vi så til at kigge på igen,
 for nu reduceres ordblindtaxametret med 1/3. Disse politiske hovsabelutninger gør det svært at
 disponere,“* siger bestyrelsesformand Jette Kammer Jensen, Vestegnen HF & VUC.



DEMOGRAFI PRESSER UDDANNELSESINSTITUTIONERNE I DE TYNDT BEFOLKEDE OMRÅDER

Udsigten til færre elever som følge af den demografiske udvikling anser bestyrelsesformændene for de mindre uddannelsesinstitutioner i de tyndt befolkede områder som den største udfordring på længere sigt. Færre elever giver færre muligheder for at optimere driften og færre muligheder for et bredt uddannelsesudbud.

Fremtidigt elevoptag er helt afgørende for de mindre uddannelsesinstitutioner, fordi en vis minimumsstørrelse er nødvendig for at kunne udbyde et rimeligt spektrum af kvalitetsuddannelser inden for de givne økonomiske rammer.



„Vi gør meget for at få et tæt samarbejde med de omkringliggende folkeskoler, f.eks. med aktivitetsdage helt ned til 6. klasse, så børnene bliver fortrolige med, hvad et gymnasium er. Og så arbejder vi med vores image,“ siger bestyrelsesformand Brian Bertelsen, Brønderslev Gymnasium.



„Når der er naturvidenskabsfestival, er Faaborg Gymnasium et af de steder, hvor der sker mest. Vi tror på, at denne profil kan få potentielle elever i udkanten af vores naturlige optageområde til at vælge os. I dag er vi faktisk det fynske gymnasium, som leverer relativt flest studenter til de tekniske og naturvidenskabelige uddannelser,“ siger bestyrelsesformand Jens Oddershede, Faaborg Gymnasium.

De store uddannelsesinstitutioner ser en mulighed for at optimere gennem bedre lokaleudnyttelse og mere effektiv udnyttelse af lærerkræfterne for herigennem at få den pressede økonomi til at hænge sammen.



„Fortsat agilitet i vores uddannelsesudbud og kvalitet i forhold til de lokale virksomheders behov er afgørende for vores overlevelse. Agiliteten afhænger af virksomhedernes repræsentanter i vores uddannelsesudvalg og bestyrelse, hvor vi samler viden om det lokale erhvervslivs fremtidige behov og træffer beslutninger om uddannelsesudbud, indhold og kvalitet,“ siger bestyrelsesformand Finn Lund Andersen, Aarhus Erhvervsakademi.

Flere faguddannelser er truet af demografi og stramme budgetter

Nogle uddannelsesinstitutioner har allerede i dag fag, som ikke kan fylde et hold, og demografien peger kun på fortsat nedgang i elevoptaget. „Hvis man fortsat skal kunne uddanne sig til blikkenslager og en række andre fag i Sydvestjylland, bliver skolerne i området nødt til at samarbejde og koordinere udbuddet. Vi er nede på 3-4 ansøgere til blikkenslageruddannelsen trods praktikpladsgaranti og nærmest jobgaranti efter endt uddannelse,“ siger bestyrelsesformand Michael Mathiesen, Rybners.



Aarhus Tech forudser samme udfordring som Rybners: „Vi må opgive ideen om bredt at kunne udbyde faguddannelser tæt på elevernes bopæl. Kravene til investering i tidssvarende teknologi er så store, at der skal mange elever igennem for at få det til økonomisk at hænge sammen. Allerede i dag udbyder vi som de eneste mange nicheuddannelser dækkende hele Østjylland, og der kommer flere til,“ forudser bestyrelsesformand Peter Bæk, Aarhus Tech.

> > > Fortsættes næste side

>> DEMOGRAFI PRESSER UDDANNELSESINSTITUTIONERNE I DE TYNDT BEFOLKEDE OMRÅDER



VUC ser et kæmpe opkvalificeringsbehov. Der er forsat rigtig mange – specielt flygtninge og indvandrere og deres efterkommere – som mangler skolekundskaber for at kunne komme videre i uddannelsessystemet. Dette behov er forstærket af, at der nu er karakterkrav for at kunne blive optaget på en erhvervsuddannelse. De ordblinde har også behov for en særlig indsats. *„Behovet for at løse VUC opgaver vil ikke blive mindre fremover, og vi har kapaciteten og kvalifikationerne til at kunne løfte denne opgave, men det kræver, at der følger penge med, ellers bliver opgaven ikke løst,“* siger bestyrelsesformand Jette Kammer Jensen, Vestegnen HF & VUC.



Uddannelsesmodel og arbejdsmarked i opbrud kræver tilpasning på uddannelsesinstitutionerne UCC leverer arbejdskraft til den offentlige sektor. Hvis væksten i den offentlige sektor falder – som den nuværende regering ønsker – bliver der mindre efterspørgsel efter lærere, pædagoger og sygeplejersker. *„En offentlig sektor på skrump kan tvinge UCC til at skifte spor og interessere sig mere for at levere til den private sektor. Alternativt må UCC blive mindre,“* siger bestyrelsesformand Carsten Koch.



De store kæder som COOP og Dansk Supermarked er i fuld gang med at etablere egne uddannelser. *„Hvis kædeuddannelser griber om sig, så bliver det brede, generelle uddannelsessystem undermineret,“* vurderer Peter Bæk.

Bestyrelsesmodellen kan løse udfordringerne, hvis bestyrelserne får lov

Jo færre ressourcer, des vigtigere er det at få adgang til hele værktøjskassen. Sådan lyder den samstemmende opfordring fra bestyrelsesformændene. Med hele værktøjskassen mener bestyrelsesformændene, at de skal have:

- Forudsigelige politiske rammer, hvor der kommer varsler, inden der f.eks. sker ændringer i taxameterafregningen
- Mindre proces og detailregulering i bestræbelserne på at nå de nationale uddannelsesmål.



„De skiftende politiske dagsordener og den stramme detailstyring af gymnasierne gør det svært for os at lægge en strategi og følge den,“ siger Brian Bertelsen og fortsætter: *„Det vil være langt bedre med en dialog med ministeriet om, hvad der politisk ønskes, f.eks. ved årlige møder med bestyrelsen. Det giver mulighed for, at bestyrelsen kan omsætte de politiske krav til en anvendelig dagligdag på Brønderslev Gymnasium.“*



„Vi synes, det vil være en fordel med en tættere dialog mellem bestyrelsesformænd/formandskaber og Ministeriet om vores samfundsmæssige ansvar, og herunder at udvikle og tilbyde uddannelser, som understøtter den til enhver tid siddende regerings politik og ønsker. Jeg vil dog understrege, at det kun kommer til at virke optimalt, hvis vi på Erhvervsakademiet får udstrakt frihed til selv at udmønte de nationale politikker og hovedmål på en måde, så det er tilpasset behovet blandt de regionale private virksomheder i vores område – det kan ikke være en samfundsmæssig interesse at udbyde eller dimensionere uddannelser fra nationalt hold, som ikke matcher den lokale efterspørgsel. Risikoen ved en model med ministerielt udpegede bestyrelsesformænd/formandskaber er, at vi kan miste indsigten i de regionale virksomheders behov, og dette vil modvirke varetagelsen af de videregående uddannelsesinstitutioners samfundsmæssige interesser,“ siger Finn Lund Andersen.



„Politikerne er den største risiko. De træffer tit nogle helt ugennemtænkte beslutninger med virkning her og nu. En smule forudsigelighed ville lette vores muligheder for at få langt mere kvalitetsuddannelse for pengene,“ siger Jette Kammer Jensen.

Bestyrelsesformand Ebbe Lilliendal, SoSu Syd efterlyser en helt anden type politisk opbakning. Der er et beskedent uddannelsesudbud i Sønderjylland, ungdomsårgangene bliver mindre, så flere uddannelsesgrene er truet på områdets uddannelsesinstitutioner. I år er der f.eks. optaget 24 elever på pædagogisk assistent uddannelsen i hele Sønderjylland. Et fortsat udbud kræver, at der kun er én udbyder. Uden en koordineret strategisk indsats risikerer kommunerne at miste muligheden for, at der kan uddannes kvalificeret arbejdskraft i Sønderjylland. :::::



Statsautoriseret revisor **Uffe Black Jensen**, EY, har igennem de sidste seksten år specialiseret sig i revision og rådgivning af uddannelsesinstitutioner under såvel Undervisningsministeriet, som Uddannelses- og Forskningsministeriet.

RESULTATMÅLING AF RESULTATLØN

Skrevet af: **Uffe Black Jensen** // Statsautoriseret revisor, EY

Resultatlønskontrakter er i stigende grad blevet et bærende element i uddannelsesinstitutionernes operationelle og strategiske styring. Det stiller store krav til bestyrelserne til målfastsættelse, de KPI'er, man vil måle på, og selve målingerne, specielt fordi redskabet nu ikke kun bruges til at styre direktionen, men også hele det øvrige ledelseslag, og samtidig skal fuld udmøntning af en resultatlønskontrakt være undtagelsen.

Denne artikel er en forlængelse af [vores artikel i Dagens Dagsorden nr. 20](#) om de regulatoriske rammer for indgåelse af resultatlønskontrakter med fokus på bestyrelsens rolle i at sikre strategisk sigte i udformning af, løbende opfølgning på og udmøntning af resultatlønskontrakter.

Den stigende udbredelse af resultatlønskontrakter på tværs af institutioner har både øget og ændret såvel ministeriernes som Rigsrevisionens fokus på området. Tidligere var fokus rettet mod overholdelse af regelgrundlaget for området, mens det i dag er rettet mod indholdet – altså om kontrakterne sikrer en relevant progression i institutionens udvikling.

Resultatlønskontrakter kan understøtte bestyrelsens ansvar for tilsyn og målfastsættelse

Bestyrelsens ansvar er beskrevet i flere sammenhænge, herunder i Kammeradvokatens „Notat om det overordnede regelgrundlag for de statslige selvejende institutioner samt bestyrelsens opgaver og ansvar“ af 20. december 2005. Af notatet fremgår bl.a., at det er bestyrelsens ansvar at føre tilsyn med den daglige ledelse, at fastsætte mål for uddannelsens kvalitet og lærernes kompetenceniveau, samt at sikre etablering af systemer, der kan følge op på uddannelsens kvalitet mv.

Disse bestyrelsespligter kan passende understøttes af resultatlønskontrakter.

Resultatmålinger er nødvendige for at opfylde tilsynsforpligtelsen

Det er bestyrelsens ansvar at sætte rammerne for institutionernes strategiske fokus og det interne kontrolniveau, som er nødvendigt for at imødegå det strategiske fokus under hensyntagen til det ultimative mål, nemlig at sikre en god undervisning, som kommer eleverne til gode. Institutionsledelsens ansvar er at agere inden for de rammer, som bestyrelsen har fastsat, samt sikre, at der rapporteres retvisende på såvel faglige som økonomiske målepunkter, herunder på fremdrift af de strategiske mål. Resultatlønskontrakter kan også i denne sammenhæng bruges som det operationelle styringsværktøj, der samler trådene mellem bestyrelsen og ledelsen.

Såfremt resultatlønskontrakter skal bidrage i bestyrelsens løbende strategiarbejde og opfølgning på, hvorvidt ledelsen agerer inden for de opsatte rammer og derigennem sikrer, at institutionens målsætninger nås, kræves en løbende opfølgning på delmål med passende intervaller. Denne opfølgning er væsentlig af hensyn til bestyrelsens arbejde såvel som af hensyn til, at ledelsen sikres den fornødne responstid til at kunne foretage korrigerende handlinger inden for målsætningerne i kontrakten ved skift i driftsfaktorer såsom søgetal, uddannelsesudbud, økonomiske rammer og faglige målrapporteringer.

Opfølgningen på delmål skal løbende udfordres, så der er enighed om den endelige målopfyldelse i forbindelse med kontraktens udmøntning ved periodens udløb. Dette både af hensyn til at sikre en glidende progressivitet i forhold til målsætningerne for kommende år, men også for at sikre den nødvendige samhørighed mellem bestyrelse og ledelse, således at der opnås konsensus om kontrakten, målsætningerne og institutionens ageren.

> > > *Fortsættes næste side*



>> BESTYRELSEN SKAL SIKRE RESULTATMÅLING AF RESULTATLØNSKONTRAKTER**Revisor skal gense og verificere**

Revision handler – sat på spidsen – om at gense og verificere. Gense arbejdet ved aftaleindgåelse, opfølgning og rapportering om delmål samt verificere, at rapporteringen er retvisende. Dette gør sig gældende i forbindelse med såvel vores revision af årsregnskabet som vores revision af resultatlønskontrakter som led i vores finansielle, juridisk-kritiske samt forvaltningsrevision. Revisors arbejdshandlinger er beskrevet i vores tidligere artikel, hvortil der henvises.

Direktionen skal inddrage øvrige ledelseslags målfastsættelse og målinger

Såvel som bestyrelsen skal arbejde løbende og målrettet sammen med ledelsen om ledelsens resultatlønskontrakter, skal ledelsen arbejde med øvrige ledelseslag. Ambitiøse målsætninger kan sjældent indfris, uden at det samlede ledelseshold arbejder sammen.

Typisk vil institutionens resultatlønskontrakter være opbygget som en pyramide. Det medfører, at institutionens strategiske mål, der skal opnås for at være resultatlønsudløsende for institutionens ledelse, jf. tidligere, først fastlægges og godkendes af bestyrelsen. Herefter tages der udgangspunkt i ledelsens resultatlønskontrakt, der udspreddes og indarbejdes i øvrige ledelseslags resultatlønskontrakter. Efter periodeafslutningen, hvis hyppighed fastsættes af bestyrelsen, jf. tidligere, og ved opgørelse og måling af opfyldelsen af de opstillede resultatmål, startes der fra top til bund i pyramiden. Dette medfører, at vurdering af målopfyldelse påbegyndes med de enkelte ledere mv. og ender med en vurdering af ledelsens målopfyldelse. På denne vis sikres grundlaget for en løbende og integreret udmøntningsproces på tværs af institutionen.

Rigsrevisionens vejledninger gælder på tværs af institutionerne

Vi har over de senere år erfaret, at Rigsrevisionen under sine institutionsbesøg har særlig fokus på anvendelse af resultatlønskontrakter. Dette har bl.a. resulteret i en række retningslinjer. Det er vores vurdering, at de overordnede principper for resultatlønskontrakterne skal betragtes som vejledende på tværs af institutionstyper.

Disse principper omfatter bl.a.:

- Målene i resultatlønskontrakten afspejler en indsats, ud over hvad der kan forventes af almindeligt veludført arbejde
- Målene skal vedrøre skolens væsentlige og aktuelle udfordringer
- Kontrakten skal indeholde konkrete mål (specifikke, målbare, ambitiøse, realistiske og tidsbestemte)
- En udbetalingsgrad på 100 % forventes kun i særlige tilfælde.

Vi støder ofte på spørgsmål knyttet til en udbetalingsgrad på 100 %. Det er her vigtigt at fastslå, at der godt kan ske en udmøntning på 100 % målopfyldelse, men at dokumentationen – som i øvrigt altid skal være velunderbygget – i endnu højere grad skal være gennemarbejdet, herunder med dokumentation for såvel målfastsættelse som opfølgning på målindfrielsen omfattende den fulde bestyrelse, som det i øvrigt også fremgår af Kammeradvokatens notat som tidligere omtalt. Det må dog forventes, at særlige tilfælde ikke kan udstrækkes til mere end 1 år med udbetalingsgrader på 100 %. Endvidere vil en udbetalingsgrad tæt på 100 % forventes at blive ligestillet med 100 %, også over en årrække.

Bestyrelsestjekliste i 2016 – mere på vej fra Ministeriet

Ministeriet har igangsat en række initiativer på det seneste for at synliggøre bestyrelsens ansvar, senest ved implementering af en årlig bestyrelsestjekliste, som skal indsendes for første gang i forbindelse med årsrapporten for 2016. Tjeklistens endelige udformning er pr. dato for denne artikels udarbejdelse ikke udmeldt, men det forventes, at tjeklisten vil indeholde konkrete spørgsmål vedrørende bestyrelsens arbejde ved udmøntning af resultatløn og engangsvederlag.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSEN SKAL SIKRE RESULTATMÅLING AF RESULTATLØNSKONTRAKTER

Overvej flerårige resultatlønskontrakter, som matcher strategiperioderne

Vi ser ofte, at indgåelse af resultatlønskontrakt med ledelsen sker i sammenhæng med den årlige drøftelse af institutionens strategi og fastsættelse af handlingsplaner for det kommende år, hvilket naturligt ofte vil medføre et etårigt fokus.

Professionshøjskoler og erhvervsakademier er underlagt en flerårig udviklingskontrakt med ministeriet, som understøtter et længerevarende strategisk arbejde, da væsentlige udviklingssteps for en institution naturligvis ikke sker med det samme, men kræver vedvarende arbejde og fokus over en årrække. Bestyrelsen bør overveje, om resultatlønskontrakter med ledelsen skal følge en tilsvarende tidshorizont (3-5 år), med målepunkter for det enkelte kontraktsår, som består af del-elementer fra den fulde strategiperiode.

Rekruttering af jeres nye topleder

Få effekt af vores sektorindsigt og professionelle rekrutteringsværktøjer

Pluss.



Vi:

- Sparrer med bestyrelsen om stillings- og lederprofiler
- Håndterer rekrutteringsprocessen, inkl. personlighedstest
- Case-tester lederkandidater

Vores rekrutteringserfaring og dialogorienterede udvælgelsesmetoder giver jer et solidt beslutningsgrundlag, hvor såvel I som kandidaterne oplever processen som fair og professionel.

Kontakt os og få mere at vide om, hvordan vi kan bistå jer med rekruttering af topledere, som bringer jer videre.

T 7026 5126
E post@pluss.dk
W www.pluss.dk



Partner **Heidi Højmark Helveg**, Horten rådgiver om markedsføringsret, immaterialret og persondataret. Internetrelaterede emner er en væsentlig del af hendes specialeområder, både i relation til immaterialretten og markedsføringsretten. Heidi har stor retssagererfaring samt erfaring med sager ved Forbrugerombudsmanden og domæne-

klagenævnet. Heidi var medlem af Erhvervs- og Vækstministeriets ekspertudvalg om markedsføringsloven (efter indstilling af Danske Advokater og Advokatsamfundet), der i sommeren 2016 kom med rapport om markedsføringsloven og forslag til en ny markedsføringslov.

I MÅL MED DE NYE PERSONDATAREGLER

Skrevet af: **_ Heidi Højmark Helveg** // Partner, Horten

Lever din organisation op til reglerne i den gældende persondatalov. Er I klar til at håndtere ændringerne, som kommer med den nye persondataforordning? De fleste organisationer – både offentlige myndigheder og virksomheder – behandler, opbevarer og videregiver store mængder persondata. Ledelsen bør derfor have fokus på at få implementeret reglerne i god tid inden persondataforordningens ikrafttrædelse.

Persondataforordningen træder i kraft d. 25. maj 2018. Forordningen vil erstatte den nugældende persondatalov. Forordningen vil styrke beskyttelsen af personlige oplysninger og indebærer en række ændringer for behandling af persondata. Hertil kommer, at forordningens ikrafttræden også vil medføre et markant højere bødeniveau for overtrædelse af persondatareglerne, end der gælder i dag.

Persondata er relevante for alle organisationer

Langt de fleste organisationer behandler, opbevarer og videregiver store mængder persondata. Persondatareglerne er komplekse, og det bliver kun mere komplekst med den nye persondataforordning.

Persondataforordningen vil få direkte virkning i dansk ret. Det betyder, at reglerne vil gælde for alle, der behandler personoplysninger, herunder også offentlige myndigheder og offentlige virksomheder, uanset om virksomhederne er organiserede som selvstændige selskaber, fonde eller på anden måde.

Formålet med persondataforordningen er navnlig:

- at gøre lovgivningen mere tidssvarende i forhold til den teknologiske udvikling og hermed styrke borgernes retsstilling og retssikkerhed;
- at styrke efterlevelsen af reglerne ved at øge beføjelser og sanktionsmuligheder for tilsynsmyndigheder; og
- at gøre det lettere for virksomheder og institutioner at arbejde på tværs af landegrænser i EU.

Forordningen viderefører en række af persondatalovens principper og begreber. Hvis jeres organisation allerede overholder de nugældende regler, er I godt på vej. Der indføres dog skærpede bestemmelser samt helt nye regler, som skal efterleves.

Væsentlige ændringer for virksomheder og offentlige myndigheder

Der er en række væsentlige ændringer af reglerne, som vil have konsekvenser for de fleste virksomheder. Vi har fremhævet enkelte af dem herunder:

1. Interesseafvejningsreglen bliver afskaffet

Efter de nugældende regler kan offentlige myndigheder behandle personoplysninger med hjemmel i den såkaldte interesseafvejningsregel, hvorefter behandling af personoplysninger kan finde sted, når det er nødvendigt for at forfølge en berettiget interesse, og hensynet til den registrerede ikke overstiger denne interesse. Persondataforordningen afskærer denne mulighed for offentlige myndigheder. Det betyder, at der for en del af arbejdsprocesserne hos offentlige myndigheder skal findes et nyt hjemmelsgrundlag for behandlingen. Vi forventer, at det kan blive et problem for blandt andet offentligt ejede virksomheder, som håndterer personoplysninger i forbindelse med varetagelsen af deres lovbestemte eller kontraktbestemte ydelser.

2. Registrerede får ret til at protestere imod såkaldte „profilering“

Profilering defineres i forordningen som „enhver form for automatisk behandling af personoplysninger, der består i at anvende de pågældende oplysninger til at evaluere bestemte personlige forhold vedrørende en fysisk person, navnlig for at analysere eller forudsige forhold vedrørende den fysiske persons arbejdsindsats, økonomiske situation, helbred, personlige præferencer, interesser, pålidelighed, adfærd, opholdssted eller bevægelser“. Det vil formentlig omfatte visse big data-analyser. Herudover opstilles der visse betingelser, som skal være opfyldt, førend profilering kan anvendes.

> > > Fortsættes næste side

>> HVORDAN KOMMER I I MÅL MED DE NYE PERSONDATAREGLER?

PERSONDATA

Persondata er alle oplysninger om en fysisk person, som er eller kan identificeres, f.eks. navn, adresse, cpr-nummer, telefonnummer, e-mailadresse, pasnummer, fotos, videooptagelser, kreditkortnumre, IP-adresser, testresultater, straffeattest, helbredsoplysninger, religiøs overbevisning, medlemskaber af foreninger mv.

Persondata omfatter altså både fortrolige og følsomme oplysninger, oplysninger om andre rent private forhold og almindelige, ikke-følsomme oplysninger.

3. Pligt for visse virksomheder til at udpege en databeskyttelsesansvarlig („DPO“)

En af de meget vidtgående nye bestemmelser i persondataforordningen, som er særlig relevant for en offentlig virksomhed, er kravet om udpegning af en såkaldt databeskyttelsesansvarlig, også kaldet data protection officer (i det følgende benævnt „DPO“). Kravet om udpegning af en DPO omfatter:

- a. Alle offentlige myndigheder og organer
- b. Virksomheder, hvis kerneaktivitet består af behandlingsaktiviteter, der i medfør af deres karakter, omfang og/eller formål kræver regelmæssig og systematisk overvågning af registrede i stort omfang
- c. Virksomheder, hvis kerneaktivitet består af behandling i stort omfang af følsomme personoplysninger eller oplysninger om straffedomme og lovovertrædelser.

Det er ikke nærmere defineret i persondataforordningen, hvornår en enhed i forordningens forstand udgør et „offentligt organ“. På nuværende tidspunkt er det derfor ikke klart, om f.eks. kommunalt ejede forsyningselskaber, kommunale fællesskaber organiseret efter kommunestyrelseslovens § 60, eller fonde stiftet med offentlige midler og underlagt statsligt eller kommunalt tilsyn er omfattet af kravet om udpegning af en DPO. Det er lige nu usikkert, om begrebet „offentligretlige organer“ skal fortolkes lige så bredt som udbudslovens begreb, eller om det bliver smallere afgrænset.

Indtil vi får en afklaring af, om institutioner, fonde, selskaber mv., som er ejet eller primært finansierede af det offentlige, er „offentlige organer“ i persondataforordningens forstand, vil det – ud fra et forsigtighedsprincip – være sikrest at agere ud fra en antagelse om, at begrebet har en bred betydning i relation til kravet om udpegning af DPO. Under alle omstændigheder kan det være hensigtsmæssigt, at organisationen udpeger en person, der er ansvarlig for at sikre, at persondataforordningens regler overholdes i den enkelte organisation.

DPO'ens primære opgave er via rådgivning og overvågning at sikre organisationens overholdelse af persondataforordningen og interne politikker om beskyttelse af personoplysninger. DPO'en rapporterer direkte til den øverste ledelse hos den dataansvarlige/databehandleren.

DPO'en kan være en eksisterende medarbejder, som får de nødvendige kvalifikationer, eller en ekstern person, der hyres ind til opgaven. DPO'en udpeges for en periode på 4 år på baggrund af faglige kvalifikationer, ekspertise på området for databeskyttelseslovgivning og -praksis, samt evne til at udføre de lovbestemte opgaver.

4) Pligt til at udarbejde standardiserede informationspolitikker

Ved indsamling af oplysninger fra registrerede skal den dataansvarlige – ud over opfyldelse af oplysningsforpligtelsen, som vi kender fra persondataloven – også udfylde og udlevere en standardiseret informationspolitik, som bygger på standardsymboler og standardtekst i et bilag til forordningen. Dermed får den registrerede et hurtigt og visuelt overblik over den foretagne behandling af personoplysninger.

5) Den registreredes ret til at få slettet sine oplysninger („retten til at blive glemt“)

Når en række nærmere betingelser er opfyldt, kan en person have ret til at få sine oplysninger slettet. Det kan også omfatte en ret til, at tredjeparter sletter eventuelle links til eller gengivelse af oplysningerne.

> > > Fortsættes næste side



>> HVORDAN KOMMER I I MÅL MED DE NYE PERSONDATAREGLER?

6) **It-sikkerheden/databeskyttelsen skal forbedres**

- a. Kravene til dokumentation for databeskyttelse og opfølgning øges. Dokumentation skal være gennemsigtig. Compliance-politikker og sikkerhedspolitik skal opdateres løbende.
- b. Databeskyttelse skal indbygges i opbygning og indstilling af virksomhedens systemer. Indstillingsmuligheder for at minimere brugen af data og for anvendelse af data er nye eller skærpede krav til systemernes funktionalitet.
- c. Brud på persondatasikkerheden skal i de fleste tilfælde anmeldes til tilsynsmyndigheden. Organisationen bør derfor have en handlingsplan i tilfælde af brud på datasikkerheden.

7) **Anmeldelsessystemet (til Datatilsynet) afskaffes**

Visse typer af behandlinger vil dog kræve en forudgående høring af Datatilsynet, hvis der ikke er udpeget en databeskyttelsesansvarlig.

8) **Der bliver indført langt højere bødeniveau**

Den øvre grænse for bøder er 20 mio. EURO eller op til 4 % af den årlige worldwide omsætning for virksomheder afhængig af, hvilket beløb der er størst. Bøden skal fastsættes navnlig ud fra den konkrete overtrædelse af reglerne, herunder særligt karakteren, alvorligheden og varigheden af overtrædelsen. Den registrerede har herudover ret til erstatning for skader ved overtrædelse af forordningen.

Hvordan bliver vi klar til 25. maj 2018?

Som det fremgår, medfører persondataforordningen en række øgede krav til offentlige myndigheder og virksomheder.

For at blive klar til at håndtere reglerne er det vigtigt at skabe sig et overblik over, hvilke persondata organisationen behandler – herunder hvordan dette gøres, hvor længe dataene opbevares, hvor de opbevares henne mv. Ved at kortlægge virksomhedens behandling af persondata, har I bedre mulighed for at finde ud af, hvilke af persondataforordningens regler jeres virksomhed skal overholde, og hvor der skal „strammes op“. Dette bør bestyrelsen sikre, at der bliver sat fokus på i 2017.

Det er i et vist omfang overladt til de enkelte medlemslande at udmønte reglerne nationalt. I Danmark er det persondataretskontoret i Justitsministeriet, som skal stå for den nærmere gennemførelse af persondataforordningen. :::::

**TJEKLISTE
- Persondataforordningen**

Datatilsynet har udarbejdet en tjekliste med 12 spørgsmål, som man med fordel kan forholde sig til i forberedelserne til den nye forordning:

1. Har jeres organisation kendskab til den nye persondataforordning?
2. Hvilke personoplysninger behandler I?
3. Hvilken information giver I de registrerede?
4. Hvordan opfylder I de registreredes rettigheder?
5. På hvilket grundlag behandler I personoplysninger?
6. Hvordan indhenter I samtykke?
7. Behandler I personoplysninger om børn?
8. Hvad vil I gøre ved brud på persondatasikkerheden?
9. Er jeres behandlinger forbundet med særlige risici?
10. Har I indtænkt databeskyttelse i jeres it-systemer?
11. Hvem er ansvarlig for databeskyttelsesspørgsmål i jeres organisation?
12. Driver I virksomhed i flere lande?

For en nærmere redegørelse af de enkelte spørgsmål, se [HER](#)



Partner **Søren Tholstrup** er leder af Pluss' forretningsområde 'Uddannelse'. Her står han i spidsen for en lang række evalueringer og udviklingstiltag på uddannelsesområdet.

Aktuelt er han for Undervisningsministeriet projektleder af et stort udviklingsprogram om

pædagogisk ledelse, ligesom han sammen med DEA er ved at udarbejde en opdateret udgave af „BestyrelsesBarometer 2013“ – som bliver offentliggjort i foråret 2017. Ad flere omgange har han for ministeriet varetaget kortlægning af lærernes arbejdstid – herunder op til OK13.

BESTYRELSEN TÆTTERE PÅ KERNEOPGAVEN

Skrevet af: **Søren Tholstrup** // Partner, Pluss Leadership A/S

OK13, Lov 409 og årlige besparelseskra­ver har sammen med reformerne på erhvervsuddannelsesområdet og det gymnasiale område betydet, at lederne på voksen- og ungdomsuddannelsesinstitutionerne skal tættere på kerneopgaven for at få kvalitetsudvikling og effektivisering til at gå hånd i hånd. Når ledelserne træder ind i dette udvidede ledelsesrum, udvides bestyrelsens strategiske ledelsesrum også. Det stiller øgede krav til bestyrelsens kompetencer.

At bestyrelsens ledelsesrum udvides, kan betyde en bevægelse ind i et minefelt, hvor en rodfæstet opfattelse af rolle- og ansvarsfordeling mellem bestyrelse og ledelse udfordres. Men bestyrelsen skal ikke blande sig i, hvad der er lederens ansvarsområde. Bestyrelsen skal interessere sig for, hvad lederen skal stå til ansvar for over for bestyrelsen, og hvad bestyrelsen skal stå til ansvar for over for Undervisningsministeriet.

Det vil bidrage til at skabe styrket sammenhæng i den samlede styringskæde fra ministerium over bestyrelse til ledelse og videre til uddannelsesledere samt pædagogiske ledere, der i tæt samspil med lærere sikrer elevernes læring og trivsel – voksen- og ungdomsinstitutionernes kerneopgave. Det vil også bidrage til at skabe „*God skik i den samlede ledelses- og styringsstruktur (governancestruktur) på voksen- og ungdomsuddannelsesområdet*“.

Fem helt centrale omdrejningspunkter i krydsfeltet mellem bestyrelsens udvidede strategiske ledelsesrum og ledelsens udvidede ledelsesrum er:

- Effektiv anvendelse af lærernes arbejdstid
- Tydelig retning i det pædagogiske ledelsesarbejde
- Nytænkning og styrket innovation
- Begavet dataanvendelse og professionelle skøn
- Proaktiv rekruttering til bestyrelsen

Effektiv anvendelse af lærernes arbejdstid

Skåret ind til benet har OK13 og Lov 409 været forudsætninger for at skabe det ressourcemæssige råde-rum, der skal sikre den kvalitetsudvikling, som blandt andet de nye reformer indbefatter. Når det så kobles med årlige besparelseskra­ver, bliver effektiv anvendelse af lærernes arbejdstid, der typisk udgør i omegnen af 80 % af budgetterne på voksen- og ungdomsuddannelsesinstitutionerne, et bestyrelsesanliggende.

På den ene side skal bestyrelsen sikre, at ledelsen går tæt på lærerne og eksempelvis på det gymnasiale område stiller krav om at *øge lærernes elevsamvær i henhold til reglerne om uddannelsestid og lærernes andre former for elevsamvær med et direkte læringsformål*. På den anden side skal bestyrelsen sikre, at ledelsen ikke uhensigtsmæssigt får udfordret lærernes trivsel, undervisningskvaliteten og i sidste ende udfordret elevernes læring og trivsel. Bestyrelsen skal derfor sikre en ballanceret strategisk dialog om effektiv anvendelse af lærernes arbejdstid.

Tydelig retning i det pædagogiske ledelsesarbejde

Flere undersøgelser har vist, at der er et behov for at styrke det pædagogiske ledelsesarbejde på voksen- og ungdomsuddannelserne. Det betyder blandt andet, at de pædagogiske ledere skal kunne træde ind i et klart og tydeligt ledelsesrum samtidig med, at de træder ind i et klasserum og observerer, faciliterer lærer- og teamrefleksion samt giver feedback med afsæt i solid viden om, hvad der virker.

Det pædagogiske ledelsesarbejde skal have tydelig retning og strategisk forankring, hvilket gør det til et bestyrelsesanliggende. Bestyrelsen skal derfor sikre, at ledelsen i samspil med pædagogiske ledere og lærere får en fælles og tydelig retning i det pædagogiske arbejde, og at der er en hensigtsmæssig organisering – herunder med et pædagogisk ledelsesrum, der naturligt flyder sammen med klasserummet, hvor lærerne er sammen med eleverne.

> > > *Fortsættes næste side*



>> BESTYRELSEN SKAL TÆTTERE PÅ KERNEOPGAVEN

Nytænkning og styrket innovation

Imødekommelse af de planlagte besparelseskra­v med et samtidigt fokus på kvalitet og effektivise­ring er ikke et rent klinisk snit med sparekniven. Det kræver nytænkning og styrket innovation. Først og fremmest har bestyrelsen en central opgave i at få sat temaet på dagsordenen, og bestyrelsen skal udfordre den daglige ledelse til at:

- Se nye problemstillinger, hvor voksen- og ungdomsuddannelsesinstitutionerne kan gøre en forskel
- Tænke i nye produkter og/eller nye udbud
- Udvikle nye forretningsmodeller
- Søge inspiration fra udlandet
- Se og afsøge nye samarbejds­konstellationer

I den proces skal bestyrelsen selvsagt nytænke med og være en del af innovationsprocessen.

Begavet dataanvendelse og professionelle skøn

Øget kvalitet for færre penge er den ledetråd, som bestyrelsen sammen med ledelsen skal tackle nu og i de kommende år. Voksen- og ungdomsuddannelserne vil derfor fortsat befinde sig i en løbende forandringsproces, der stiller store krav til et optimalt samspil i den samlede governan­cestruktur på uddannelsesområdet. Det betyder optimalt samspil i de ledelses- og styringsstruktu­rer, der er etableret mellem Undervisningsministeriet og de selvejende uddannelsesinstitutioners strategiske ledelsesniveau i form af bestyrelser og ledelser. Det betyder også optimalt samspil mellem daglige ledelser og de pædagogiske ledere samt uddannelsesledere, der i hverdagen er i tæt dialog med lærerne.

Bestyrelserne har over tid anvendt data som grundlag for deres virke i varieret omfang. Primo 2017 er tendensen helt klart, at data om kvalitet og effektivitet i øget omfang bliver anvendt af bestyrelserne i deres virke, og det samme sker i fronten – i lærernes møde med eleverne. Eksempelvis med fokus på elevtrivselsdata og data om lærernes klasseledelse.

Data gør det imidlertid ikke alene, og det er ikke alt, der kan måles – dataanvendelsen skal være begavet. Der skal så at sige være „god praksis i databaseret ledelse og styring“. For bestyrelsen – og for Under­visningsministeriet – betyder det blandt andet, at data med relevans for kerneopgaven giver anledning til at stille kritiske strategiske spørgsmål for at forstå, hvad der kvalitativt ligger bag tallene, når de „stikker ud“. For ledelse og medarbejdere skal data kombineres med profes­ionelle skøn. Dataanvendelse kan dermed bidrage til at skabe en optimal sammenhæng i den samlede governan­cestruktur på uddannelsesområdet.

Proaktiv rekruttering til bestyrelsen

Når bestyrelsens strategiske ledelsesrum udvider sig, er det vigtigt, at særligt bestyrelsesformanden og lederen gør sig klart, hvilke kompetencer der skal til, for at bestyrelsen kan udfylde sin stra­tegiske rolle. En systematisk kortlægning af kompetencebehovet i bestyrelsen bør ligge til grund for, at formanden er proaktiv i forhold til rekruttering af både eksterne og interne medlemmer til bestyrelsen.

Konkret skal formanden være proaktiv i dialogen med de udpegningsberettigede og gerne komme med ønsker, krav og evt. en henstilling om, hvem der kan tilføre bestyrelsen værdi. Formanden skal bruge sit uformelle og formelle netværk og gennem tidligt lobbyarbejde på personplan have mulige kandidater i pipeline.

Formanden skal også sikre, at alle nye medlemmer forberedes bedst muligt til at varetage medlem­skabet af bestyrelsen – herunder sikre grundig introduktion til kerneopgaven og det unikke ved uddannelsesinstitutionen samt tilbyde deltagelse i bestyrelseskurser.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSEN SKAL TÆTTERE PÅ KERNEOPGAVEN

Formanden har en særlig opgave med at klæde personalet på til udpegning af medarbejderrepræsentanter. Her skal det tydeliggøres, at en medarbejderrepræsentant ikke skal føre faglig kamp i bestyrelseslokalet men som alle andre bestyrelsesmedlemmer – varetage institutionens interesser. Efterfølgende skal formanden være proaktiv i forberedelsen af de personale- og elevudpegede bestyrelsesmedlemmer. De skal klædes bedst muligt på til bestyrelsesarbejdet.

I kort form er tommelfingerreglerne for proaktiv rekruttering:

- Kortlæg bestyrelsens kompetencebehov
- Kommunikér kompetencebehov & identificér kandidater
- Forbered en god opstart i den nye bestyrelse.

.....

Få faglig sparring og rådgivning til din bestyrelse

Vi samarbejder med og rådgiver mange bestyrelser i offentlige og halvoffentlige virksomheder. Vi har derfor fingeren på pulsen vedrørende den lovgivning og de driftsmæssige forhold, der berører jeres bestyrelsesarbejde. Vi kan blandt andet yde revision og rådgive om økonomi og styring heraf, finansiering, strategi, Big Data, Cyber Security og flere andre aktuelle forhold.

Kontakt os
 Uffe B Jensen | 25 29 30 16 | uffe.b.jensen@dk.ey.com
 Helle Lorenzen | 25 29 56 05 | helle.lorenzen@dk.ey.com
 Jan Bork | 25 29 42 29 | jan.bork@dk.ey.com

www.ey.com/dk

EY
 Building a better working world

© 2016 Ernst & Young P/S. All Rights Reserved. A16011



Partner i Pluss **Karsten Vind** løser primært opgaver inden for Governance, Strategi og Ledelse samt Organisationsudvikling. Aktuelt er han ved at forberede en fusion af to erhvervsskoler, ligesom han for nylig har gennemført en større organisationsanalyse for en SOSU skole, gennemført projekt om udviklingsledelse for en erhvervs-

skole samt gennemført strategiske workshops i bestyrelser på gymnasier.

Jørgen Ulrik Jensen er adm. direktør og partner i Pluss med erfaringer som bestyrelsesformand for en række offentlige bestyrelser og organisationer.

AGÉR STRATEGISK I DET FORANDERLIGE...

Skrevet af: **Karsten Vind** // Partner, Pluss Leadership A/S **Jørgen Ulrik Jensen** // Adm. direktør, Pluss Leadership A/S

I dag forholder flere og flere uddannelsesbestyrelser sig åbent og strategisk til at afsøge en ny position i institutionslandskabet ud fra et ønske om at skabe de bedste forudsætninger for et stærkt tilbud om uddannelse til de unge. Vi giver her et bud på, hvordan man som bestyrelse kan angribe en sådan proces, hvor interesser og beslutninger på tværs af institutionerne skal samordnes og synkroniseres.

Den første bølge af skolefusioner gennem 00'erne og først i 10'erne var domineret af eksistenspæssede skoler, som valgte fusionsløsninger – ofte i kombination med generationsskifte på topledersposten. Den kommende bølge af konsolideringer, hvor helt andre former for strategisk samarbejde kan komme i spil, vil blive drevet af offensive bestyrelser og direktioner, som vil positionere deres uddannelsesinstitutioner i forhold til at kunne levere de 'rigtige' uddannelses tilbud.

Fem fundamentale uddannelsesudfordringer, der kræver et strategisk modsvar

Vilkårene for og kravene til fremtidens leverandører af uddannelse bliver skærpet. Vi ser som minimum fem megatrends, som uddannelsesinstitutionernes ledelser skal forholde sig strategisk til:

1. **Nyt indhold i de enkelte uddannelser** i takt med, at arbejdsmarkedet bliver mere og mere globalt. De unge skal kompetencemæssigt matche specialiseret arbejdskraft fra udlandet, fordi virksomhederne har brug for stadig mere dynamisk at kunne få dækket arbejdskraftsbehovet, og de vil være stadig mere troløse over for „den danske model“. Og i takt med at det internationale er rykket ind i de unges bevidsthed, orienterer de unge sig mere og mere internationalt, også når de søger uddannelsessteder.
2. **Nye måder at undervise på**, når digitaliseringen slår igennem i uddannelsessektoren. Det vil kræve store investeringer og store ressourcer til udvikling af nye undervisningsformer, hvis skolerne for alvor skal kunne udnytte de store potentialer, der også ligger i digitalisering.

3. **Færre økonomiske midler til den enkelte elev.** Kravene om løbende besparelser og effektivisering er kommet for at blive. Politikerne ser ikke snævrere økonomiske rammer som en modpol til øgede krav om kvalitet og løfteevne. Produktivitetsudvikling og dermed mere kvalitet for færre penge er kravet til uddannelsesinstitutionerne.
4. **Højere tempo i uddannelsesforløbet.** Presset for at få de unge hurtigere igennem uddannelsessystemet vil vokse, fordi behovet for at øge den produktive andel af befolkning vil vokse, så velfærdssamfundet og den større ældrebyrde kan finansieres.
5. **Politisk krav om at kunne udbyde uddannelser i Udkantsdanmark.** Den stigende urbanisering i samfundet vil afføde et politisk krav om sikring af udbud af uddannelser over hele landet på trods af det faldende elevgrundlag.

De fem megatrends vil få pendulet til at svinge mod øget konsolidering i uddannelsessektoren, også selvom der findes eksempler på særdeles effektive, mindre skoler, som fokuserer på det, de er gode til, og som er solidt forankrede i det lokale samfund – og modsat eksempler på store institutioner, som bruger uforholdsmæssigt mange ressourcer på f.eks. ledelse og administration. Når vi er overbevist om, at vi de kommende år vil se en forstærket konsolidering i sektoren, hænger det primært sammen med behovet for at skabe tilstrækkeligt stærke ledelses-, udviklings- og driftsmiljøer, der kan gennemføre de forandringer, der skal sikre de danske uddannelsesinstitutioners løbende omstilling til et stadig mere foranderligt og globalt arbejdsmarked.

Vi vil derfor se, at uddannelsesinstitutionerne i de mellemstore provinsbyer samler sig i tværfaglige, strategiske samarbejdskonstellationer, campusdannelser, fusioner mv. i kombination med større monofaglige enheder i de større byer.

> > > *Fortsættes næste side*

>> AGÉR STRATEGISK I DET FORANDERLIGE INSTITUTIONSLANDSKAB



Figur 1: Fire faser i en fusionsproces



I de 4-5 største byer vil vi se 4-5 megastore institutioner i milliardklassen. Disse megainstitutioner, samt nogle af de store monofaglige institutioner, vil sætte dagsordenen i sektoren, og de vil formentlig tage nogle af de mindre, geografisk spredte skoler under sine ledelsesmæssige og faglige vinger.

Denne struktur er ikke designet fra centralt hold. Undervisningsministeriet ser principielt gerne, at skolerne samler sig i større og mere robuste enheder, og mange vil sikkert også hævde, at ministeriet gennem sine reformer, omprioriteringsbidrag og reduktioner i taksametertilskuddene skaber stærke incitament for skolerne til at fusionere. Men der er ingen masterplan for det fremtidige institutionslandskab. Den fremtidige struktur skabes af det strategiske lederskab, som udøves af de enkelte skolars bestyrelser og topledelser. Derfor er det af afgørende betydning, at de forstår at arbejde strategisk med dette perspektiv.

Fire trin i en fusionsproces

For den enkelte institution kan overvejelserne om et eventuelt strategisk samarbejde eller fusion med en anden institution starte på forskellige måder. Nogle bestyrelser sætter proaktivt fusions-temaet på deres dagsorden. Flere af disse gennemfører et bestyrelsesseminar, hvor de systematisk analyserer og behandler de spørgsmål, der knytter sig til, hvorvidt institutionen er bedst tjent med at fortsætte som selvstændig, eller om de rettidigt skal søge et samarbejde eller fusion med en anden institution – og i givet fald hvilken institution. I andre tilfælde er anledningen til at drøfte konsolidering, at der er kommet en konkret forespørgsel fra en anden institution om et tættere samarbejde e.lign.

Står man i den situation, hvor der er kontakt mellem to institutioners bestyrelser, typisk repræsenteret af deres formandskaber og topledere, og en interesse i mere systematisk at afsøge mulighederne i en fusion, står man typisk over for en proces, der hensigtsmæssigt kan organiseres i fire faser som illustreret i figur 1.

I det tilfælde, hvor den ene institution er økonomisk nødlidende og mere eller mindre tvunget ind i en fusion, kan der gås mere direkte til iværksættelses- og implementeringsfasen. Dog skal man under alle omstændigheder være opmærksom på, at jo mindre opmærksomhed man ofrer aktiviteterne i de to første faser, des større kan implementeringsudfordringerne vise sig at blive.

I den situation, hvor to økonomisk sunde institutioners bestyrelser er blevet enige om at afsøge mulighederne og potentialerne i en fusion, er det til gengæld i princippet kun de to første faser – forberedelsesfasen samt afklarings- og beslutningsfasen – man i første omgang beslutter sig for at gennemføre. På baggrund af gennemførelse af disse to faser er der skabt en klar „stop eller go“-situation. Den nye fælles institution er blevet beskrevet i sin helhed, og det er på det grundlag, bestyrelserne tager stilling til, om man vil gå videre til en realisering, eller om man konstaterer, at man nu grundigt har undersøgt mulighederne og på det grundlag ikke finder, at der er et tilstrækkeligt attraktivt alternativ til det eksisterende. Hvis flere end to institutioner indgår i processen, kan det også vise sig, at det er attraktivt for nogle at gå videre, hvorimod andre trækker sig.

I det følgende uddybes nærmere, hvad der ud fra Pluss’ erfaringer bør ligge i de enkelte faser.

FORBEREDELSESFASEN

Når to, eller flere, institutionsbestyrelser er blevet enige om at bruge tid og ressourcer på at afsøge fusionsmuligheder, er det fornuftigt at tage en indledende dialog med Undervisningsministeriet. Formelt set skal der udfyldes et såkaldt screeningsansøgningsskema, som skal sendes til ministeriet. Formålet hermed er, at ministeriet på et tidligt tidspunkt kan foretage en vurdering af, hvorvidt fusionen indgår i en hensigtsmæssig landsomfattende institutionsstruktur. De oplysninger, som kræves til screeningsansøgningen, er overvejende faktuelle oplysninger, som under alle omstændigheder hurtigt skal på bordet, hvis institutioner ønsker af afsøge fusionsmuligheder. Screeningsansøgningsskemaet skal underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer og er således også en god lakmusprøve på, hvor motiveret man er i bestyrelsen for at afsøge fusionsmuligheder.

> > Fortsættes næste side

>> AGÉR STRATEGISK I DET FORANDERLIGE INSTITUTIONSLANDSKAB

For at sikre en professionel og effektiv videre proces, hvor der sikres den nødvendige ro og retning om analyse af samarbejdsmuligheder og fusionsarbejdet, bør der af bestyrelserne være givet et mandat, der omfatter:

- En foreløbig vision for eller perspektiv med en fusion af uddannelsesinstitutionerne, som kan danne grundlag for kommunikation om iværksættelse af fusionsundersøgelsen.
- Overordnede værdier, som skal være styrende i fusionsprocessen. Det er bestyrelsernes opgave at opstille nogle etiske, værdimæssige rammer, som skal præge udviklingsarbejdet omkring fusionen, og som ledere og medarbejdere kan føle sig komfortable og trygge ved.
- En procesplan, som klart fortæller, i hvilken rækkefølge problemstillingerne tages, og hvor det er tydeligt for de forskellige aktører – lige fra ministeriet til bestyrelsen og medarbejderne – i forhold til hvilke spørgsmål de bliver involveret samt hvornår.
- En organisering, som sikrer handlekraft, bl.a. ved at der afsættes ledelseskraft samt projektressourcer og -kompetencer til opgaven.
- En kommunikationsstrategi, der både vedrører den eksterne og den interne „sendeflade“.

I forbindelse med etablering af projektorganiseringen omkring arbejdet med at skabe det nødvendige beslutningsgrundlag skal der tages stilling til, hvem der skal gennemføre de nødvendige analyser og udarbejde oplæg til beslutninger, samt hvordan bestyrelserne hensigtsmæssigt kan følge arbejdet med henblik på at være forberedte på og have størst mulig forståelse for de beslutninger, som de i sidste ende skal træffe.

Med hensyn til bestyrelsesniveauet anbefales det normalt, at der etableres en styregruppe, eller et fusionsudvalg, bestående af formandskabet (formand og næstformand) for hver af de involverede institutioner samt eventuelt direktørerne.

Derudover bør der udpeges en ansvarlig projektleder eller tovholder for gennemførelsen af det operative proces-, analyse- og dokumentationsarbejde, som skal danne grundlag for styregruppens drøftelser og indstilling til institutionsbestyrelserne. Her kan der principielt vælges mellem to modeller:

Enten kan man vælge én blandt direktørerne som projektleder for fusionsarbejdet med reference til styregruppen. Den samlede direktørgruppe vil så udgøre projektteamet, der udfører det løbende analyse- og dokumentationsarbejde og efter behov trækker på nøglemedarbejdere og eksterne rådgivere. Alternativt kan man vælge at lade en ekstern konsulent forestå projektledelsen med reference til styregruppen, og med direktørgruppen som referencegruppe. Referencegruppen skal levere input til analyser eller formidle kontakt til relevante nøglemedarbejdere i organisationerne, og de skal kommentere på og kvalificere oplæg til styregruppen.

Hvorvidt man vælger den ene eller den anden model, vil være et spørgsmål om:

- Hvorvidt én af direktørerne har den fornødne legitimitet til at kunne drive processen (dvs. kan sætte sig selv og sin institution i parentes med respekt for de mere overordnede fælles hensyn).
- Hvorvidt én af direktørerne har den fornødne tid til rådighed (de eksisterende institutioner skal i denne periode fortsat ledes og drives som hidtil).
- Vurderingen af omkostninger ved brug af en ekstern konsulent set i forhold til selv at drive processen.
- Hvilke erfaringer med gennemførelse af forandringsprocesser og fusioner, der findes i organisationerne.

> > > Fortsættes næste side

>> AGÉR STRATEGISK I DET FORANDERLIGE INSTITUTIONSLANDSKAB

AFKLARINGS- og BESLUTNINGSFASEN

Sigtelinjerne for afklarings- og beslutningsfasen bør være udarbejdelse af den fusionsredegørelse, som ministeriet forlanger som grundlag for endelig godkendelse af en fusion, jf. *bekendtgørelse om sammenlægning og spaltning af visse uddannelsesinstitutioner*. De oplysninger og beskrivelser, som en fusionsredegørelse indeholder, er også evidente oplysninger for, at bestyrelserne kan tage stilling til, om en eventuel fusion er den rigtige løsning. Derfor kan man ligeså godt arbejde målrettet efter at udforme fusionsansøgningen.

I figur 2 nedenfor er gengivet en typisk disposition for de fusionsredegørelser, som Pluss har været involveret i.

Figur 2: Disposition for en fusionsredegørelse

1. **Indledning**
2. **Lovgrundlag og vedtægter**
3. **Kort beskrivelse af institutionerne**
4. **Baggrund og perspektiv**
 - a. Udvikling i skolernes omverden
 - b. Skolernes interne udvikling
 - c. Gevinster ved fusionen
5. **Fremtidige uddannelser**
6. **De institutionelle og organisatoriske rammer fremadrettet**
 - a. Vedtægtsmæssige rammer
 - b. Bestyrelses- og interessentstruktur
 - c. Organisations- og ledelsesstruktur
 - d. Fysiske rammer
 - e. Branding
7. **Økonomi**
 - a. Åbningsbalance
 - b. Budget for fusionsomkostninger
8. **Implementeringsplan**
9. **Beslutninger (underskrift fra bestyrelserne)**

For at kunne udfærdige en fusionsredegørelse skal man derfor igennem et antal forskellige analyse- og procesaktiviteter. Vi kalder dem for fusionsafklaringsspor, og der er typisk 10-12 stykker af dem. De er generisk beskrevet i figur 3 på næste side. Man skal kunne „sige noget“ om – det vil sige have nogle reflekterede og begrundede svar på – alle spor for både at kunne lave en seriøs fusionsredegørelse og for at kunne forklare, hvad institutionerne står for, hvad de kan og vil samt hvordan. Men alle spor kan ikke være lige afklarede gennem afklarings- og beslutningsfasen. Afhængig af den konkrete situation og det konkrete udgangspunkt vil konkretiseringen af nogle af sporene først ske i iværksættelses- og implementeringsfasen.

De store knaster knytter sig ofte til især governance og ledelse. Hvordan skal den fremtidige bestyrelsesstørrelse og -sammensætning være, og hvem skal stå i spidsen som topleder for den fusionerede enhed? Det er i den forbindelse vigtigt, at der i forberedelsesfasen er taget stilling til, ikke hvad svaret på disse spørgsmål skal være, men hvordan man vil arbejde sig frem mod svaret, samt inden for hvilke overordnede udfaldsrum svarene skal findes. Har man dette på plads, er det vores erfaring, at man gennem en fornuftig proces også kommer mål i forhold til disse store spørgsmål, hvor der i sagens natur kan være stærke interesser i spil.

> > > Fortsættes næste side

>> AGÉR STRATEGISK I DET FORANDERLIGE INSTITUTIONSLANDSKAB

Figur 3: Fusionsafklaringsspor

SPOR	INDHOLD
1	Baggrund og perspektiv – HVORFOR fusion ud fra eksterne og interne perspektiver
2	Præsentation og overblik – Nøgletal og -historie for institutionerne
3	Vision og mission – Meningen med og ambitionen for den samlede institution
4	Brand og position – Hvad vil vi signalere - baseret på vision og mission
5	Strategiske temaer de kommende år – De væsentligste hovedudfordringer, fx erhvervsskolernes kvalitetsmål, gymnasireform, erhvervslivets behov, pædagogisk udvikling, teknologi, globalisering, ungdomsårgange og kultur, omprioriteringsbidrag
6	Uddannelserne – Hvilke uddannelser i udgangspunkt og på sigt – Åbningsopgørelse, overgang og målsætninger
7	Lokationer – Geografi, lokaliteter, bygningsmasse, funktioner og uddannelsers placering
8	Overordnet styringsstruktur – Vedtægter - følge standardvedtægter – Bestyrelsens sammensætning - interesser, kompetencer og organisering – Evt. overgangsstruktur
9	Overordnet ledelses- og organisationsstruktur – Ledelsesstruktur – Udgangspunkt pr. institution – Evt. overgangsstruktur
10	Fællesfunktioner (støtte og udvikling) – Afdækning af struktur, processer og systemer i udgangspunktet – Sammenlægning med henblik på at styrke kompetencer, mindske flaskehalse, øget effektivitet - principmodel
11	Økonomi – Åbningsbalance - nøgletal for institutionerne – Forventninger til fremtidig økonomi – Fusionsomkostninger, inkl. ansøgning om dækning fra ministeriet
12	Implementeringsplan – Overordnede principper - forandringsgrad og -tempo – Muligheds- og risikovurderinger og strategier – Tids- og aktivitetsplan – Kommunikationsplan

IVÆRKSÆTTELSESFASEN

Hvis institutionsbestyrelserne beslutter at gå videre med fusionen og indsende fusionsredegørelsen til ministeriet med alle underskrifter, består iværksættelsesfasen af:

- Gennemførelse af due diligence
- Udvælgelse eller rekruttering af den fremtidige topledelse
- Detaljeret tilrettelæggelse af de forskellige implementeringsspor og implementeringsorganisation
- Sammensætning af ny bestyrelse, herunder eventuel overgangsbestyrelse
- Valg af institutionsnavn og designlinje
- Valg af revisor
- Konfirmering og tilpasning af vedtægter og andre formelle dokumenter.

IMPLEMENTERINGSFASEN

Skabelse og etablering af en ny institution er på nogle områder en driftsmæssig sammenlægning – mens der på andre områder er tale om nyskabelse og nyudvikling. Det er derfor formålstjenligt at operere med to spor:

- Den strategiske forandringsproces
- Den administrative forandringsproces.

Den strategiske forandringsproces handler om de retningsgivende og identitetsskabende faktorer. Det vil omfatte nærmere udmøntning af de strategiske hensigter med fusionen, der bør afklares relativt tidligt for at være retningsgivende for de øvrige spor. Dertil er der udvikling af den operative organisation, lokalisering af uddannelser og fælles funktioner, branding, udvikling af en fælles organisationskultur og/eller accept af forskellige subkulturer, samt udvikling af ejerskab blandt nøgleaktører til den nye institution mv.

> > > Fortsættes næste side

>> AGÉR STRATEGISK I DET FORANDERLIGE INSTITUTIONSLANDSKAB

Den administrative forandringsproces handler om at beslutte og etablere fælles løsninger inden for økonomistyring og regnskab, IKT, bygningsdrift, indkøb mv. samt overvejelser knyttet til samordning og ambitionsløft vedrørende diverse udviklingsfunktioner, eksempelvis videncentre-funktioner, kvalitetssystemer mv.

Jo bedre man har gennemført forberedelses- og afklaringsfasen, des bedre grundlag har man for implementeringen. Men der kan ofte gå både halve og hele år, inden en fusion er fuldt implementeret. Det skal man have respekt for, for det ligger i sagens natur, at man både er nødt til at arbejde på den korte og længere bane samtidigt, og at en fusion samtidig med rette kan føles og mærkes som en stor forandring for mange. Men man skal også kunne sætte nogle milepæle op og bl.a. definere et tidspunkt, hvor man ønsker, at implementeringen i princippet skal være på plads. Det er ikke det samme, som at alt fungerer, som det skal, men det er et spørgsmål om, hvorvidt det er hensigtsmæssigt, at man skal kunne blive ved med at bruge fusionen som begrundelse for, at noget ikke fungerer. Organisationer vil hele tiden være i forandringer.

Afsluttende bemærkninger

Den her beskrevne tilgang medvirker i høj grad til, at uddannelsesinstitutioner kan komme godt igennem de store forandringer, der ligger i at fusionere. Ved at være struktureret, have en vision og en plan, samt skabe den rette handlekraftige organisation, kan man nå rigtigt langt. Men ikke hele vejen. Processen og resultatet af en fusion står og falder med den „attitude“ og tilgang, der vises blandt de mange aktører. Forstår man fra toppen og hele vejen ned at skabe en vi-tilgang til opgaven, og forstår man, at processen er kompleks og kræver en vis parathed til at træffe pragmatiske løsninger, så er man nået rigtigt langt.

Bestyrelsesevaluering til udvikling

Pluss tilbyder det CBS udviklede evalueringværktøj Boardmeter™

Pluss



Med afsæt i en versioneret Boardmeter™ til uddannelsesinstitutioner faciliterer Pluss tre modeller for den værdiskabende udviklingsproces:

- Individuelle interviews og heldags udviklingsdialog med bestyrelsen
- Halvdags udviklingsdialog med hele bestyrelsen
- Support til bestyrelsens egen evaluering

Få bistand til at omsætte evalueringsindsigt til en dialog, som øger effektiviteten og motivationen i jeres bestyrelsesarbejde.

T 7026 5126
E post@pluss.dk
W www.pluss.dk



TEC (Technical Education Copenhagen) er Danmarks tredjestørste erhvervsskole med et bredt udbud af tekniske erhvervsuddannelser og den erhvervsgymnasiale uddannelse Htx (H.C. Ørsted Gymnasiet).

Skolen har ca. 4.700 årselever, ca. 800 ansatte og en årlig omsætning på ca. 600 mio. kr. Med en beliggenhed i hovedstadsområdet er der hård konkurrence om eleverne, bl.a. fra de 40 almene gymnasier.

BESTYRELSEN SÆTTER KVALITETSDAGSORDEN

Skrevet af: _ Jens Kristian Sommer // Redaktør, Dagens Dagsorden

Oven på EUD-reform, OK13 og en skrinlagt fusion med KTS i 2014 besluttede TEC bestyrelsen i enerum at foretage et fuldstændigt paradigmeskifte fra central økonomistyring af aktiviteter til en strategisk styring med et prioriteret fokus på kvalitet i hele organisationen og faglighed i de enkelte uddannelser. Bestyrelsen besluttede samtidig at ansætte en ny direktion parallelt med, at strategiprocesen blev igangsat.

Bestyrelsen for TEC blev i 2016 kåret til Årets Offentlige Bestyrelse. I begrundelsen fremhævede formanden for det uafhængige bedømmelsesudvalg, professor Steen Thomsen, CBS den modige strategiske kvalitetsdagsorden og den konsekvente eksekvering fra at ansætte en ny direktion, over helt nye ledelsesprincipper for skolen, til bestyrelsens systematiske opfølgning.

Bestyrelsesformand for TEC Per Påskesen: „Prisen anerkender bestyrelsens klare valg af kvalitet i undervisningen som strategisk pejlemærke for TEC og ikke mindst vores metode til at sikre, at vores mål bliver efterlevet på alle uddannelsesretninger – vi skal videre ad den vej for skolens og samfundets skyld.“

TECs bestyrelse har i de seneste år stået over for store strategisk vigtige beslutninger, hvor et centralt fokuspunkt i alle beslutninger har været sikring af kvaliteten i skolens uddannelser som en afgørende parameter for at kunne tilbyde attraktive og bæredygtige lærings- og ugemiljøer til hovedstadens unge. Desuden er der i perioden truffet det strategiske valg, at TECs udvikling – herunder især implementering af EUD-reformen – bedst sikres via strategiske samarbejder frem for fusioner.

TECs kerneydelse omdrejningspunktet i strategiudvikling

TECs strategiarbejde er nyskabende ved at tage afsæt i TECs kerneydelse frem for den traditionelle 'vision-mission-values'. I strategiprocesen blev alle medarbejdere og interessenter involveret. Resultatet er en TEC Grundforståelse, som i den grad er forankret i TECs besty-

relse og blandt TECs medarbejdere og ledere. Denne grundforståelse har skabt sammenhængskraft, fællesskab og et klart fundament til en klar og sammenhængende strategisk retning. TECs strategiproces er nu en case i bogen „Ledelseskriser i konkurrencestaten“ af Lars Bo Kaspersen og Jan Nørgaard.

Med baggrund i strategien er der i 2015 gennemført en omfattende tilpasning af skolens ledelse, personale, bygninger, økonomi mm., som har givet skolen et stærkt fundament for starten på arbejdet med EUD-reformen. Endelig er der i 2016 gennemført en udbudsrunde, hvor alle erhvervsskoler har søgt om at kunne fortsætte med at udbyde nuværende og eventuelt nye erhvervsuddannelser fra august 2017.

Substantiel ledelse understøtter det strategiske arbejde

Det nye ledelsesparadigme på TEC er substantiel ledelse med fokus på en klar strategisk retning. Ledelsen af de enkelte uddannelser skal finde veje til at realisere de fælles kvalitetsmål og sikre, at kvalitetsmålene bliver nået. Det er et langt sejt træk at omstille skolen og opnå de ambitiøse kvalitetsmål, hvor grundforståelsen og konstant fokus på udvikling af kerneydelsen bidrager til at skabe psykologisk ro og strategisk retning i organisationen.

Paritetisk bestyrelse valgt efter kvalifikationer

TECs bestyrelse er paritetisk sammensat med to gange fire medlemmer indstillet og valgt af henholdsvis arbejdsgivere (A-siden) og arbejdstagere (B-siden) for de største uddannelsesområder på skolen. Selvom TEC er en stor og betydende skole for de udpegningsberettigede organisationer – og derfor kan forvente at få udpeget centralt placerede personer med høje bestyrelseskompetencer – har bestyrelsesformanden alligevel forud for seneste udpegning taget kontakt til de udpegende organisationer for at præcisere bestyrelseskompetencebehovene i TEC, så bestyrelsens samlede kompetenceprofil strategisk, økonomisk, organisatorisk og ledelsesmæssigt matcher behovet.

> > Fortsættes næste side



 >> TEC - BESTYRELSEN SÆTTER KVALITETSDAGSORDENEN

Med en vedtægtsændring i 2014 blev der oprettet en selvsupplerende plads. Denne plads er besat med en repræsentant fra en videregående uddannelsesinstitution som aftagerrepræsentant for skolens Htx-elever.

Bestyrelsen fokuserer på strategisk udvikling af TEC på alle områder

Bestyrelsesformanden, forretningsudvalget og bestyrelsen som helhed har en klar bevidsthed om, at bestyrelsens primære opgave er formulering og udmøntning af skolens overordnede strategier og at fastholde skolens strategiske udvikling frem for at involvere sig i den daglige drift. Det betyder på ingen måde, at bestyrelsen blander sig uden om det pædagogiske – tværtimod, for det er netop det, der foregår ude i 'klasselokalerne', som afgør kvaliteten i TECs uddannelser, og det er på det strategiske niveau et helt centralt bestyrelsesanliggende.

Bestyrelsens indsats bygger på TECs Grundforståelse og et strategikort, der definerer strategiske indsatser inden for fire programmer:

1. Vi udvikler TECs ledere og medarbejdere
2. Vi udvikler TECs kerneydelse
3. Vi udvikler TECs infrastruktur
4. Vi udvikler TECs forretningsmæssige position.

Med baggrund i strategien og strategikortet har bestyrelsen besluttet konkrete strategier på bl.a. følgende områder:

- Kvalitetsstrategi
- Bygningsstrategi
- Pædagogisk didaktisk strategi
- Strategi for kursusaktiviteter
- Strategi for det praktikpladsopsøgende arbejde.

Aktuelt har bestyrelsen igangsat et arbejde med udvikling af en digitaliseringsstrategi, som forventes besluttet i april 2017. Derudover er der igangsat en proces med kortlægning af muligheder for et øget strategisk samarbejde med relevante institutioner/organisationer både vertikalt og horisontalt.

Forretningsudvalg og formandskab har den løbende dialog med direktionen

Der foreligger en forretningsorden for bestyrelsen og en skriftlig direktionsinstruks. Den sidste er etableret for to år siden. Bestyrelsens forretningsudvalg og formandskabet varetager den løbende dialog med skolens direktion, hvilket sikrer en agil og hurtig opfølgning og eksekvering på de strategiske beslutninger. Derudover sikrer det afklaring af nødvendige mandater, hvis der opstår uforudsete situationer, der kræver formands- eller bestyrelsesinvolvering eller indbefatter større strategiske beslutninger.

Årlig strategikonference med chefgruppe og uddannelsesudvalg

En gang årligt afholder bestyrelsen en strategikonference, hvor også formandskaberne for de lokale uddannelsesudvalg og TECs chefgruppe deltager. Formålet er at styrke dialogen mellem det centrale og det lokale niveau i udviklingen af skolens kvalitet på de respektive uddannelsesområder.

Bestyrelsesevaluering med spørgeskemaer og formandsinterviews

Der er for nylig gennemført en evaluering af bestyrelsesarbejdet på TEC ved hjælp af dels et spørgeskema (DEG-Bestyrelsesforeningens skabelon for selvevaluering), dels individuelle interviews med de enkelte bestyrelsesmedlemmer gennemført af formanden. Interviewene har bl.a. omfattet hvert bestyrelsesmedlems oplevelse af bestyrelsens organisering med vægt på formandens og FUs rolle.

> > > Fortsættes næste side

>> TEC - BESTYRELSEN SÆTTER KVALITETSDAGSORDENEN

Systematisk opfølgning på udvikling og kvalitet

Bestyrelsen følger løbende op på de forskellige strategier og indsatser, jf. strategikortet, og der afrapporteres systematisk på udvalgte nøgletal, herunder økonomi, elevtilgang, fastholdelse, medarbejdertilfredshedsmålinger, sygefravær, elev- og virksomhedstilfredshedsmålinger, antal indgåede praktikaftaler, etc.

Den løbende opfølgning og rapportering til bestyrelsen er udformet som en aktivitetsmæssig redegørelse i forhold til de strategiske målsætninger og dernæst, hvilke økonomiske dispositioner det har medført. Herefter drøftes afdækning af forbedringspunkter og udviklingsområder samt planlægning af indsatser, som skal styrke disse udviklingsområder, og hvilke estimater det giver anledning til.

Bestyrelsens mødestruktur – med fire årlige møder – er fastsat ud fra et årshjul med start i september/oktober:

- Strategi – samt strategikonference med formandskaber for de lokale ud-dannelsesudvalg og TECs chefgruppe
- Budget – både for det kommende år og flerårsbudgetter
- Regnskab
- Opfølgning.

Revisionen deltager på bestyrelsesmødet, hvor årsrapporten og protokollen behandles. Formanden eller bestyrelsen har ikke et separat møde med revisoren, hvor protokollen mv. gennemgås.

Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Pluss-
gruppen
H.H. Seedorffs Stræde 3-5, 8000 Århus C
CVR nr.: 33 39 40 39
ISSN 2245-1706
Tlf: 2517 1502
www.dagensdagsorden.dk
jks@pluss.dk

Redaktør

Jens Kristian Sommer

Redaktionskomité

Uffe Black Jensen, EY
Line Markert, Horten
Jørgen Ulrik Jensen, Pluss

Layout

Mie Niklassen

Kommentarer og forslag

Forslag til emner eller kommentarer til
artikler modtages gerne fra læsere på
jks@pluss.dk

Kopiering og videresendelse er
tilladt

Dagens Dagsorden

Følg de løbende nyheder om offentlige bestyrelser på www.dagensdagsorden.dk

Ønsker du at modtage tidsskriftet Dagens Dagsorden og løbende nyheder om offentligt bestyrelsesarbejde, kan du tilmelde dig på vores hjemmeside www.dagensdagsorden.dk. Det er gratis at modtage såvel tidsskrift som løbende nyheder, ligesom alt materiale på hjemmesiden er frit tilgængeligt.