

VIDEN OG DEBAT OM DET STÆRKESTE BESTYRELSESHOLD 2018-2021

Årets konference for
Offentlige Bestyrelser

31. oktober 2017 · IDA Mødecenter
Kalvebod Brygge 31-33 · København



Workshop I:

Løft kompetencerne i uddannelsesbestyrelserne 2018 – 2021

- Partner Helle Lorenzen, EY & partner Søren Tholstrup, Pluss Leadership

1. "Bestyrelsesbarometer 2017"

v/ Partner Søren Tholstrup, Pluss Leadership

2. "Vi sætter det stærkeste hold i 2018"

Paneldebat

- Charlotte Lundblad, bestyrelsesformand, Cphbusiness
- Hans Peter Jensen, bestyrelsesformand, Gefion
- Lars Goldschmidt, bestyrelsesmedlem, Niels Brock
- Per Skovgaard Andersen, bestyrelsesformand, VUC Storstrøm



BESTYRELSESBAROMETER 2017

– Status og udviklingsperspektiver for bestyrelsesarbejdet
på ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne

Pluss-

CEA

VI FREMMER VIDEN

Temaer og udviklingsperspektiver



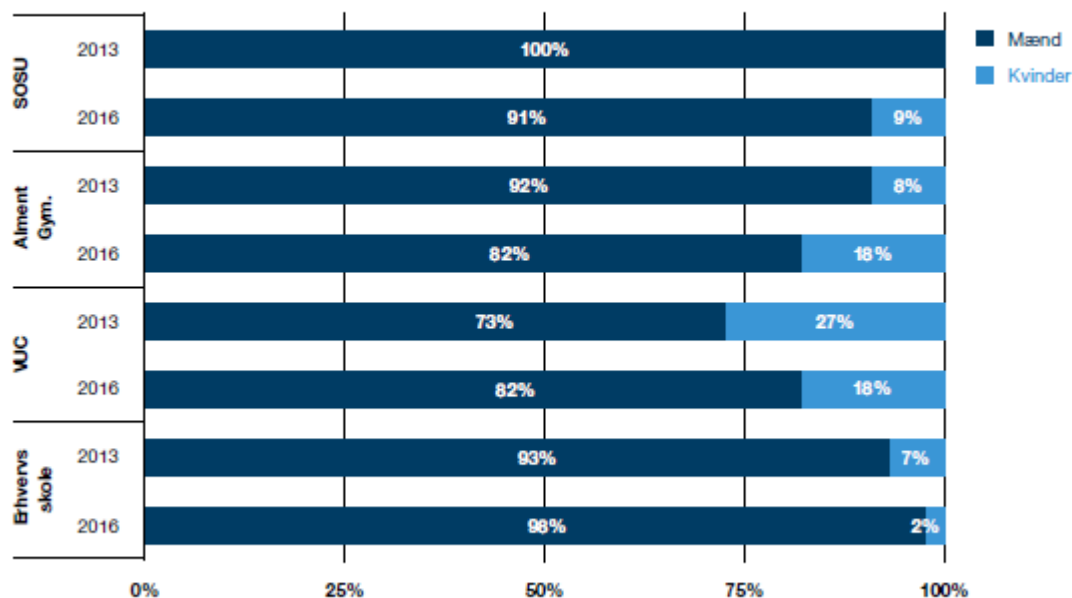
Temaer	Udviklingsperspektiver
Karakteristik af bestyrelsesformænd og ledere	Øget mangfoldighed i bestyrelserne
Bestyrelsernes samspil med ministeriet	Styrket samspil med respekt for selvejet
Bestyrelsernes fokus	Det helhedsorienterede fokus er vigtigt
Bestyrelsernes værdiskabelse	Fornyet fokus på bestyrelsernes værdiskabelse
Bestyrelsernes kompetencebehov og sammensætning	De rette kompetencer kræver proaktiv rekruttering

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

Karakteristik af bestyrelsesformænd



Bestyrelsesformænd, fordelt på køn

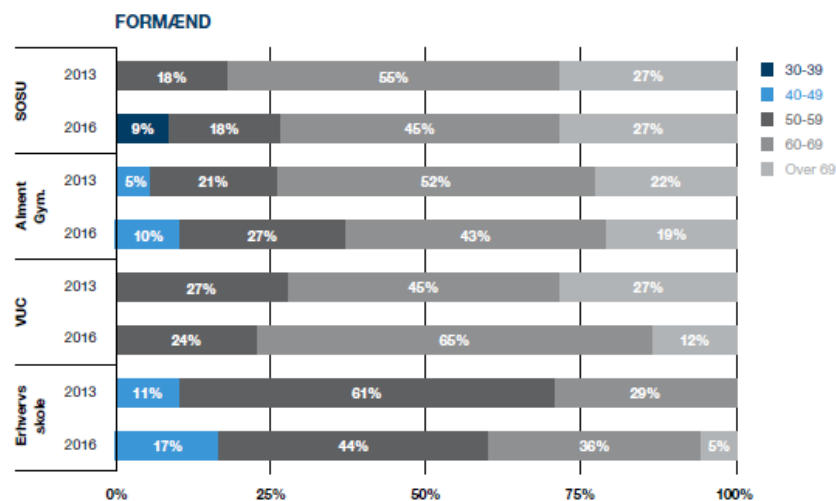


Bestyrelsesbarometer 2017 viser, at bestyrelsesformændene fortsat er "modne mænd", og at der er et potentiale for styrket mangfoldighed knyttet til køn og alder

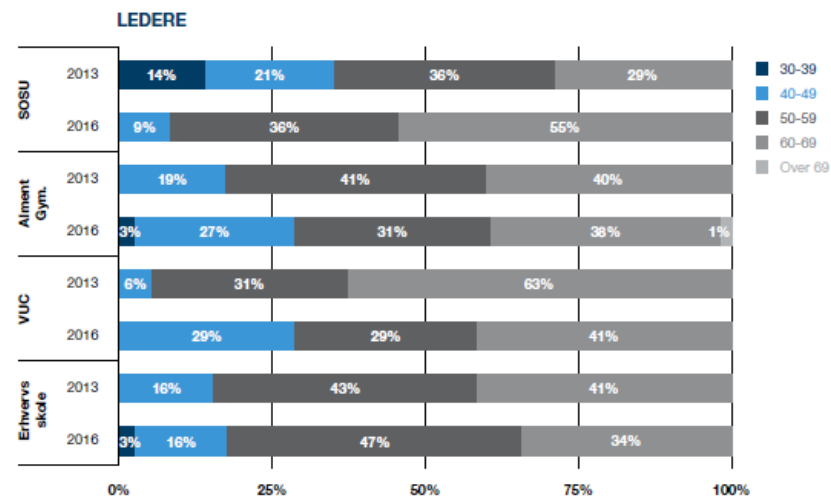
Et gryende generationsskifte



Den aldersmæssige fordeling for bestyrelsesformænd og ledere



Den aldersmæssige fordeling for bestyrelsesformænd og ledere



Bestyrelsernes fokus



FORMÆND

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

Bestyrelsesbarometer 2017 viser, at formænd og ledere fortsat har stort fokus på videreudvikling af vision, strategi mm., samt overholdelse af bl.a. formelle krav og lovgivning – dog i mindre grad end tidligere.

Det største fokus er på institutionernes økonomi.

Bestyrelsernes værdiskabelse



FORMÆND

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

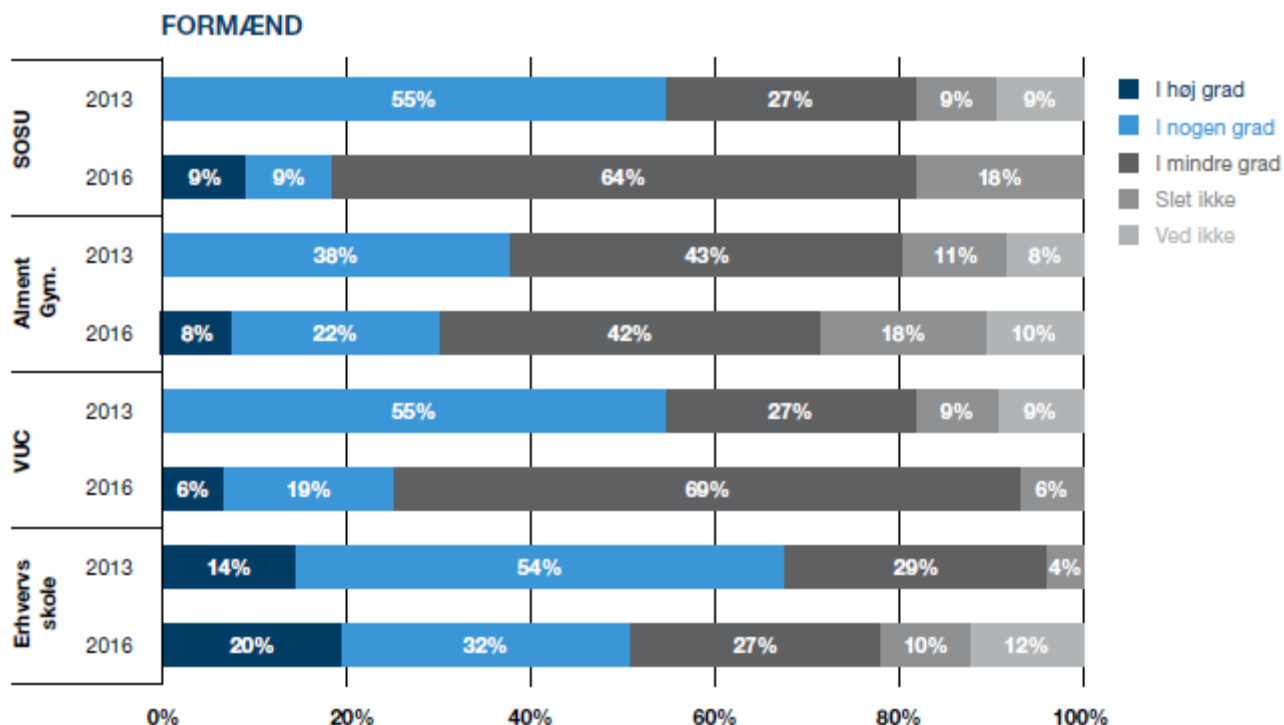
Bestyrelsesbarometer viser 2017, at ledere og formænd selv vurderer, at de med effektiv beslutningstagen skaber størst værdi for institutionerne, men også ved at tilføre unik viden og erfaring.

Stigning blandt formænd, fald blandt ledere

Bestyrelsernes samspil med ministeriet

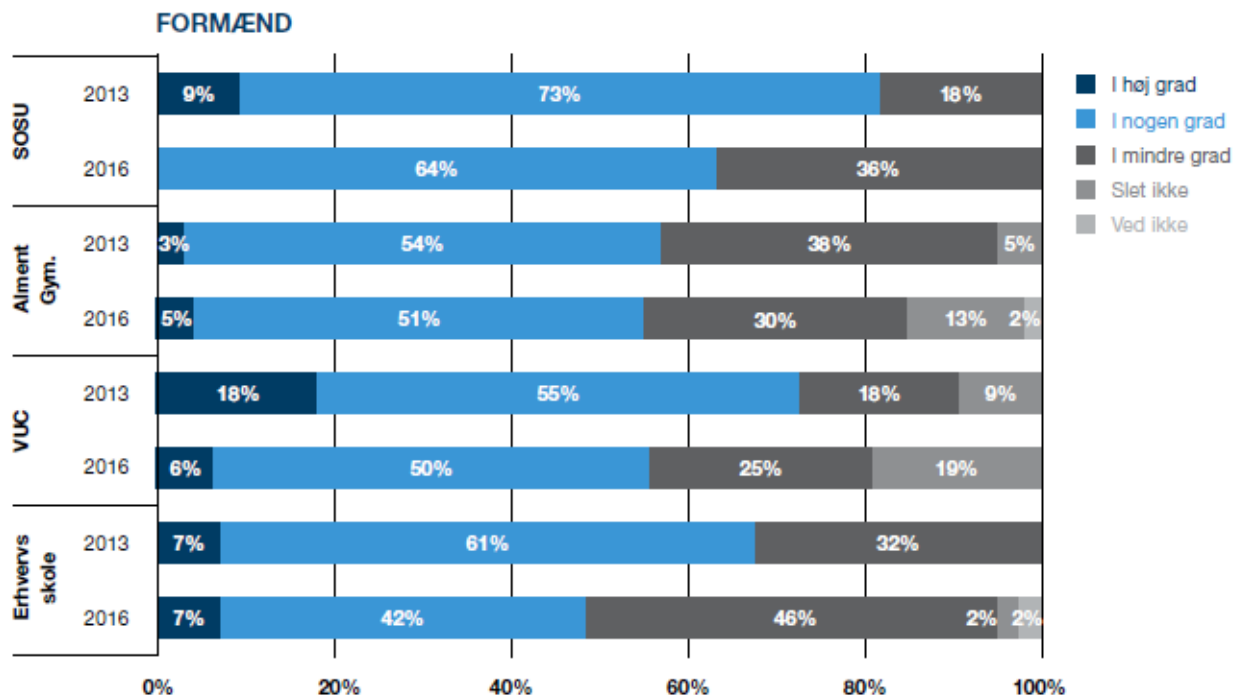


I hvilken grad er samspillet mellem ministeriet og institutionen præget af gensidighed?



Bestyrelsesbarometer 2017 viser, at samspillet mellem ministeriet og institutionerne i endnu mindre grad end tidligere er præget af gensidighed.

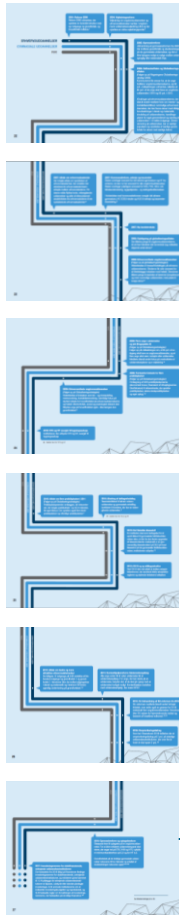
Ledelsesrummet



En overvægt af både formænd og ledere oplever, at de rammer, som ministeriet udstikker, giver bestyrelserne et passende ledelsesrum.

I gennemsnit er andelen, der vurderer, at rammerne giver et passende ledelsesrum, dog faldet for både ledere og formænd på tværs af uddannelsesinstitutioner.

Reformer og styring



- Bestyrelsesbarometer 2017 viser en tidslinje med reformerne i sektoren siden 2001

Reformer og styring



KONTRAKTER

TILSYN

REGULERING

PERSONALE OG ANSÆTTELSE

ØKONOMI OG REVISION

ADMINISTRATIVE INDBERETNINGER OG KRAV

- Bestyrelsesbarometer 2017 præsenterer en oversigt med udvalgte styringsredskaber

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



Når reformhastigheden er så høj, som den har været de senere år, bliver sammenstødet mellem ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionernes ledelse og styring - med selvejet som DNA - og central detailstyring knyttet til reformimplementering og besparelseskrav særligt kraftigt.

En ny governancemodel?



Bestyrelsesbarometer 2017 bidrager med et faktisk grundlag for den dynamiske udviklingsproces mod en ny governancemodel, som giver ministeriet sikkerhed for, at uddannelsesinstitutionerne loyalt lever op til de nationale uddannelsesmål i forening med en lokal udviklingsdynamik.

En ny governancemodel skal kunne indkapsle "god skik i alle ledelses- og styringsrelationer på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet".

Bestyrelsens kompetencer



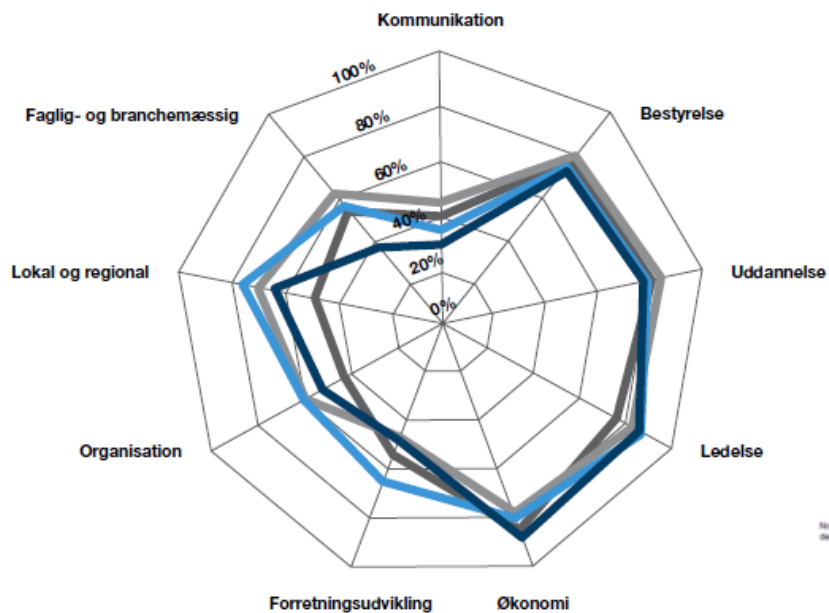
- **Kommunikationskompetence:** Evne til at formulere klare budskaber; pressehåndtering og kommunikation med omgivelserne
- **Bestyrelseskompetence:** Erfaring med bestyrelsesarbejde
- **Uddannelseskompetence:** Viden om uddannelsessystemet
- **Ledelseskompetence:** Ledelseserfaring
- **Økonomikompetence:** Økonomisk indsigt og forstand på institutionsdrift samt erfaring med at træffe økonomiske beslutninger
- **Forretningsudviklingskompetence:** Erfaringer og kompetencer inden for virksomheds- eller institutionsudvikling; strategi og vækstmuligheder
- **Organisationskompetence:** Indsigt i organisationsudvikling; forandringsledelse; styringssystemer og HR
- **Lokal- og regionalkompetence:** Viden om lokale og regionale forhold
- **Faglig- og branchemæssig kompetence:** Kendskab til særlige branche- eller sektorrelevante faglige forhold

Bestyrelsesbarometer 2017 viser, at bestyrelsernes kompetenceniveau er løftet, og matchet mellem kompetencebehov og bestyrelseskompetencer er blevet bedre.

Almene gymnasier - kompetencer



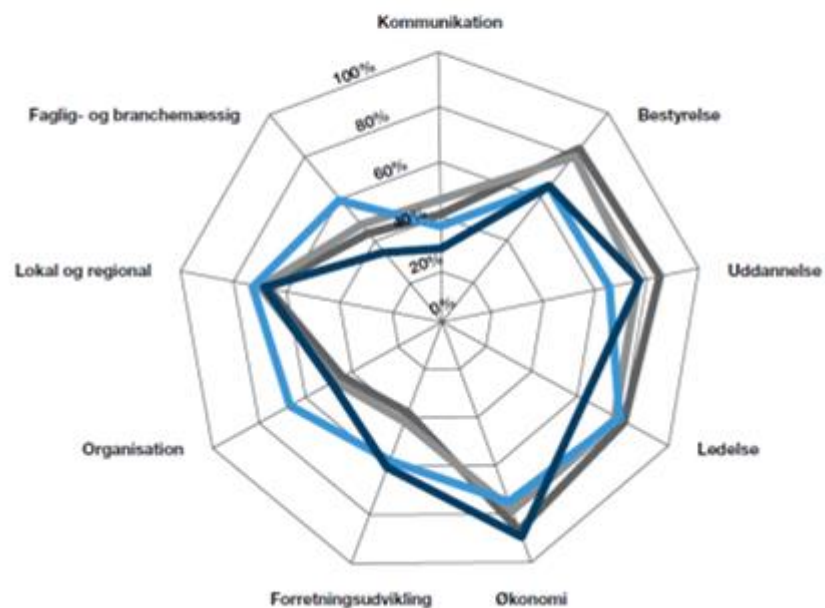
Alment gym.
FORMÆND



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

2013 Til stede
2013 Vigtig
2016 Til stede
2016 Vigtig

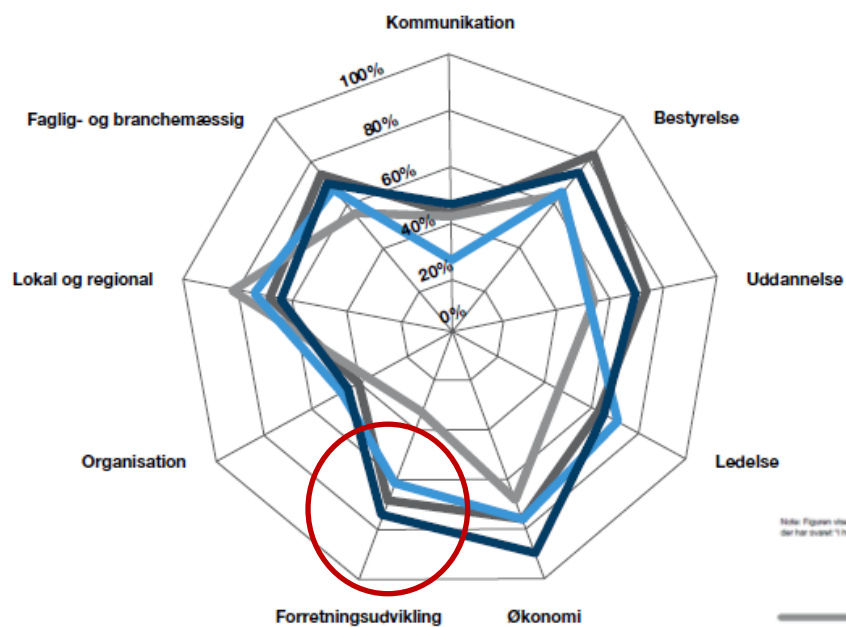
Alment gym.
LEDERE



Erhvervsskoler - kompetencer



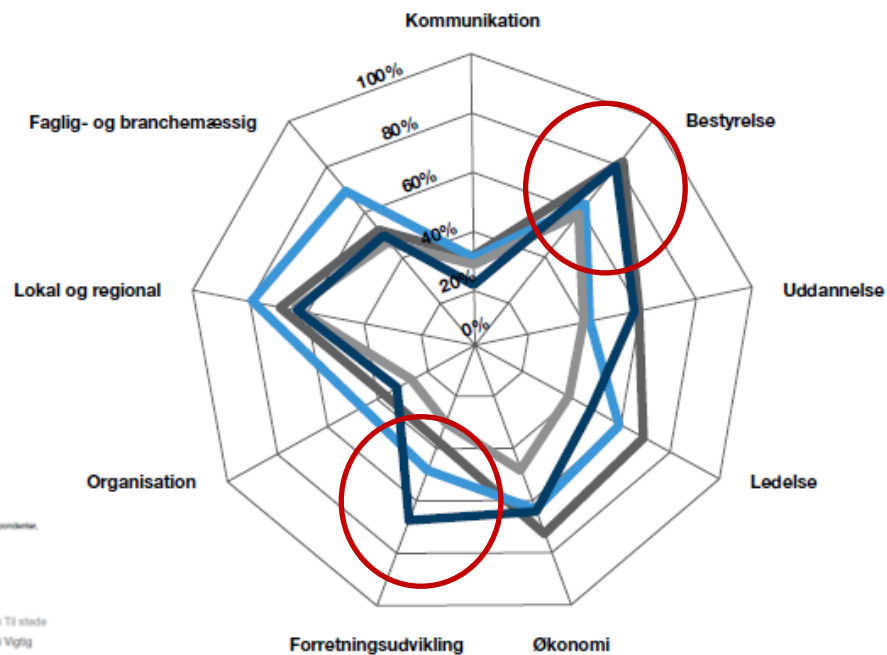
Erhvervsskoler
FORMÆND



Noter: Figuren viser andelen af respondenter, der har svaret "til stede".

2013 Til stede
2013 Vigtig
2016 Til stede
2016 Vigtig

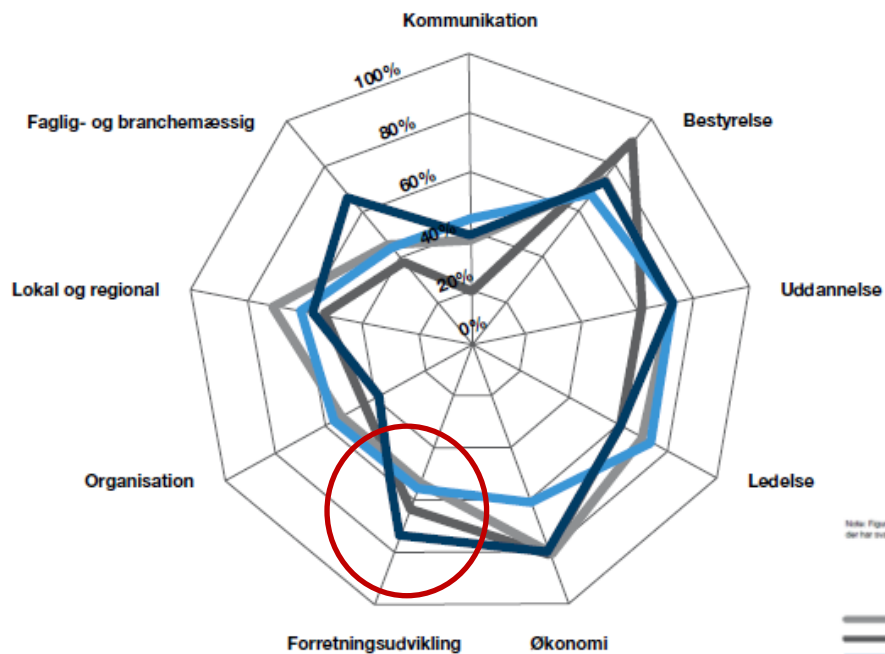
Erhvervsskoler
LEDERE



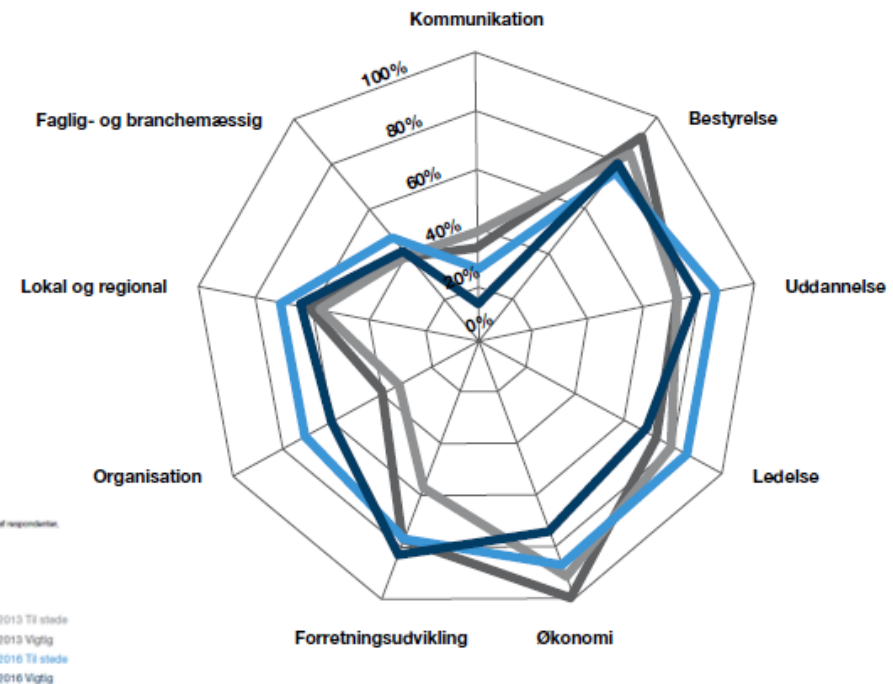
VUC-institutioner - kompetencer



VUC
FORMÆND



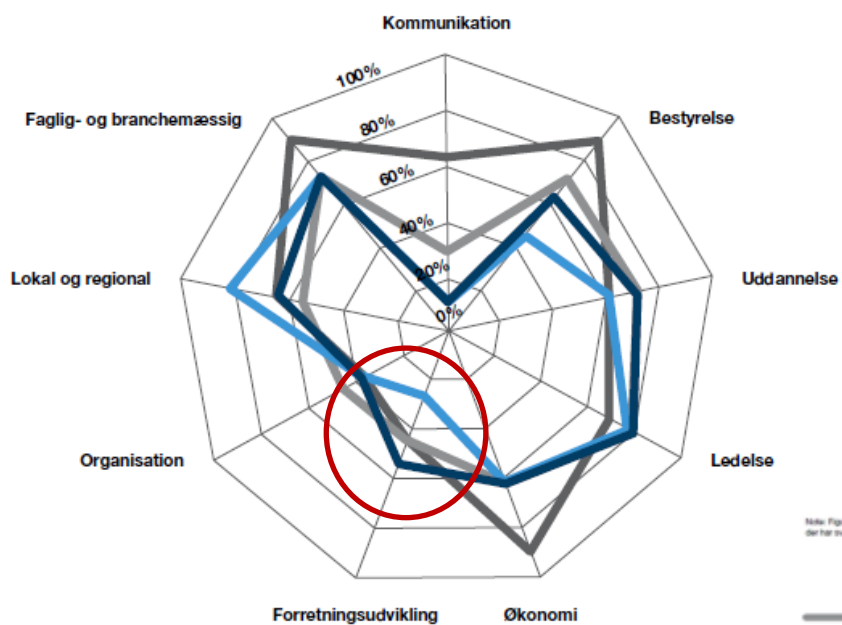
VUC
LEDERE



SOSU-skoler - kompetencer



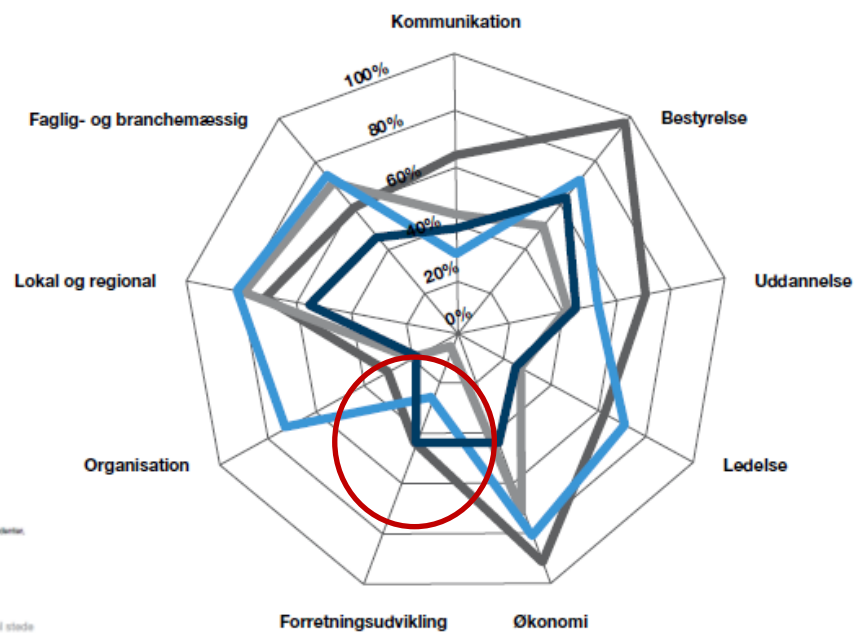
SOSU
FORMÆND



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

2013 Til stede
2013 Vigtig
2016 Til stede
2016 Vigtig

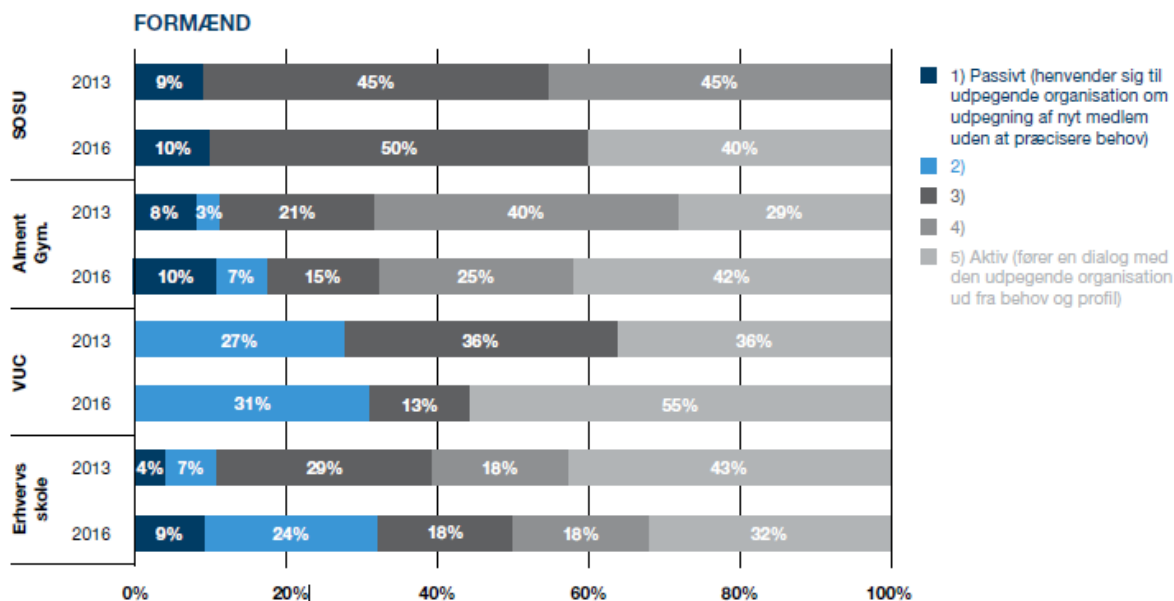
SOSU
LEDERE



Proaktiv udpegning



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



Bestyrelsesbarometer 2017 viser, at formænd i stigende grad forholder sig proaktivt til udpegning af nye bestyrelsesmedlemmer – herunder i dialogen med de udpegende institutioner.

Men der er fortsat potentiale for yderligere proaktivitet.



KOMMUNALVALG 2017 GIVER GOD ANLEDNING TIL REFLEKSION

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

Proaktiv udpegning



1

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

2

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

3

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



Charlotte Lundblad,
bestyrelsesformand, Cphbusiness



Hans Peter Jensen,
bestyrelsesformand, Gefion



Lars Goldschmidt,
bestyrelsesmedlem, Niels Brock og
medlem af forretningsudvalget ZBC



Per Skovgaard Andersen,
bestyrelsesformand, VUC Storstrøm

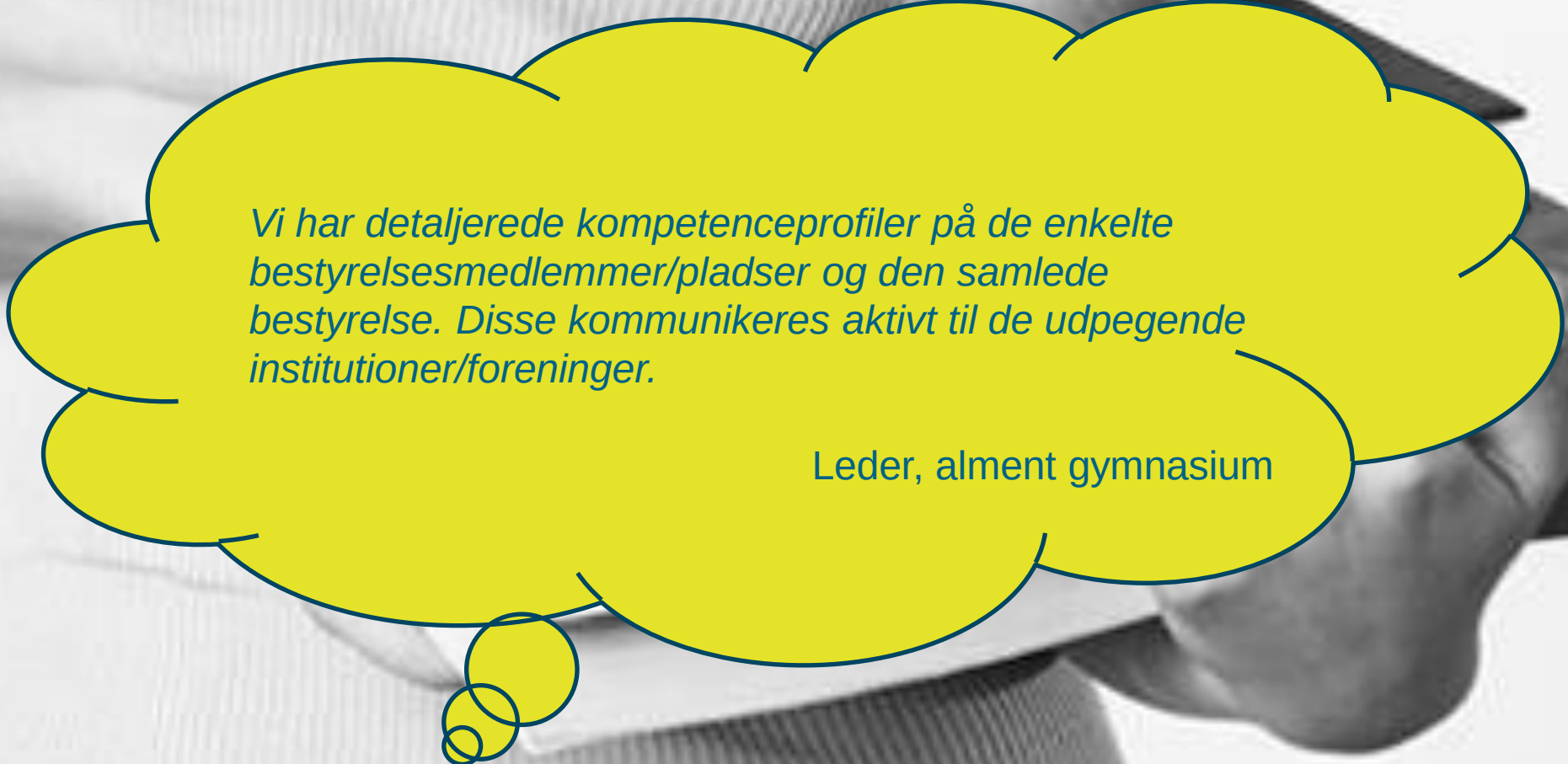


Charlotte Lundblad, Bestyrelsesesformand



Bestyrelse med 13 medlemmer

- Dansk Erhverv (1)
- HK (1) LO/FTF (1)
- Finanssektorens Arbejdsgiverforening (1)
- Professionsskolen Metropol (1)
- Selvsupplering (4)
- Studerende (2)
- Medarbejdere (2)

A large, yellow, cloud-like thought bubble with a dark blue outline is centered on the page. It has several smaller circles leading to it from the bottom left. The background of the slide is a grayscale photograph of a person's hands holding a pen over a document.

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

Leder, alment gymnasium

Hans Peter Jensen, Bestyrelsesformand



Bestyrelse med 10 medlemmer (en vakant)

- Danske Universiteter (1)
- Selvsupplering (3)
- Københavns Kommune og Region (2)
- Medarbejdervalgte (2)
- Elever (2)



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

Leder, erhvervsskole

Lars Goldschmidt, Medlem af forretningsudvalget



Bestyrelse med 25 medlemmer (en vakant) + 6 tilforordnede

- Selvsupplering (2)
- Dansk Metal (1)
- Dansk Industri (1)
- Dansk Byggeri (1)
- Danske Anlægsgartnere (1)
- Danske Slagtermestre (1)
- Finanssektorens Arbejdsgiverforening (1)
- FOA (1)
- HK (1)
- KKR/Region (2)
- Kommunalbestyrelserne (1)
- Kost & Ernæringsforbundet (1)
- NNF (1)
- Dansk Erhverv (1)
- 3F (1)
- Urmagerne og Optikerne (1)
- Dansk EI-Forbund (1)
- Tekniq (1)
- Medarbejder e(3)
- Elever (2)

Det kan være en udfordring at få den udpegende organisation til at udpege bestyrelsesmedlemmer med de kompetencer, som mangler i bestyrelsen, og ydermere kan det tage lang tid.

Ofte kræver det en meget aktiv rolle at finde egnede kandidater i bestyrelsens eller skolens netværk, som de udpegende organisationer kan blive gjort opmærksomme på og herefter udpege.

Bestyrelsesformand, Erhvervsskole

Per Skovgård Andersen, Bestyrelsesesformand



Bestyrelse med 9 medlemmer

- Erhvervsskolerne (1)
- Kommunerne og region (3)
- Videregående uddannelser (1)
- Selvsupplering (2)
- Medarbejdere (2)



Charlotte Lundblad,
bestyrelsesformand, Cphbusiness



Hans Peter Jensen,
bestyrelsesformand, Gefion



Lars Goldschmidt,
bestyrelsesmedlem, Niels Brock og
medlem af forretningsudvalget ZBC



Per Skovgaard Andersen,
bestyrelsesformand, VUC Storstrøm





Tak for i dag