



MINISTERIET FOR
BØRN, UNDERVISNING
OG LIGESTILLING

Pluss-

Bestyrelsen i front for kvaliteten

Opsamling på regionale møder
for formandskaber og ledelser
på ungdoms- og voksen-
uddannelsesinstitutioner
foråret 2016

Indhold

1	Forord	5
2	Intro – bestyrelserne i front	6
2.1	Bestyrelserne er centrale i styringskæden	6
2.2	Regionale møder for bestyrelser	6
2.3	Læsevejledning	7
3	Bestyrelsens arbejdsform	8
3.1	Strategisk retning	8
3.2	Bestyrelsesformandens rolle i bestyrelsen	10
3.3	Samspil mellem daglig ledelse og bestyrelse	10
3.4	Kompetencesammensætning i bestyrelsen	12
3.5	Evaluerings af bestyrelsesarbejde	14
4	Kvalitet og effektivitet	16
4.1	Data om kvalitet og effektivitet	16
4.2	God praksis i databaseret ledelses- og styringsdialog	17
4.3	Dilemmaer i den langsigtede økonomistyring	18
4.4	Dilemmaer knyttet til medarbejdertrivsel og arbejdsmiljø	19
4.5	Behov for nytænkning	20
5	Institutionssamarbejde	22
5.1	Uddannelsesudbud	22
5.2	Positionering i Institutionslandskabet	24
5.3	Håndtering af spørgsmål om institutionssamarbejde i bestyrelsen	24
5.4	Udfordringer i spørgsmål om samarbejder	24
6	Hvis du vil vide mere	26



1 Forord

Kære bestyrelsesformænd, -næstformænd og topledere

Som ansvarlige for ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne er Danmarks fremtid i øjeblikket under uddannelse hos jer. Det er svært at overvurdere betydningen af det ansvar. Derfor var jeg glad for at se, at så mange af jer mødte op til forårets tre regionale møder og delte ud af jeres engagement og indsigt i at skabe gode uddannelser.

På møderne blev der spillet et dilemmaspil, som var udviklet til lejligheden. Formålet med spillet var, at I sammen skulle give jeres bud på, hvordan en række dilemmaer i bestyrelsesarbejdet håndteres bedst i praksis. Det kom der mange gode og konstruktive forslag ud af, som vi har samlet i denne publikation.

Publikationen er tænkt som en inspirationskilde til det praktiske bestyrelsesarbejde. Jeg håber, at I vil tage jer tid til at læse den og blive inspireret i jeres vigtige arbejde.

Med venlig hilsen

Jesper Fisker
Departementschef
Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling

2 - Intro

Bestyrelserne i front

400 bestyrelsesformænd og -næstformænd samt topledere stillede i foråret 2016 skarpt på bestyrelsens rolle i kvalitetsudviklingen af de danske ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner på tre regionale møder, som Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling havde inviteret til. Denne publikation er en opsamling på møderne.

Publikationen samler deltagernes drøftelser og de centrale udviklingstendenser og dilemmaer i bestyrelsesarbejdet på ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne anno 2016.

2.1 Bestyrelserne er centrale i styringskæden

Bestyrelserne udgør et centralt led i den samlede styringskæde fra politisk beslutning til implementering og realisering af politiske målsætninger. Således også den overordnede målsætning om at skabe mest mulig læring og trivsel for den enkelte elev og dermed at kunne udvikle den bedst uddannede generation for fremtiden.

På ungdoms- og voksenuddannelsesområdet eksekveres politiske beslutninger og reformer i en decentral struktur med selvejende institutioner, som ministeriet ikke har direkte instruktionsbeføjelser overfor. En tæt og god dialog mellem ministeriet og bestyrelserne er derfor afgørende for at skabe mest mulig værdi for de midler, samfundet investerer i ungdoms- og voksenuddannelserne.

Bestyrelserne spiller en afgørende strategisk rolle i forhold til at sikre, at der skabes mere kvalitet i uddannelserne på de enkelte institutioner. Dette gør bestyrelserne bl.a. gennem konstruktiv udfordring af og i samarbejde med de daglige ledelser som afsæt for at tænke nyt.

For at bestyrelserne kan udfylde og udvikle deres rolle i front for kvaliteten kræves en fortløbende udvikling af god praksis i bestyrelserne. Det har været afsættet for tre regionale møder i foråret 2016,

2.2 Regionale møder for bestyrelser

De regionale møder fik titlen ”Bestyrelsen i front for kvaliteten” og satte fokus på dialogen og samarbejdet mellem ministeriet og bestyrelserne for de selvejende institutioner. Det var hensigten med møderne at bringe de to styringsniveauer tættere på hinanden og se på, hvordan de - med respekt for deres forskellige roller og ansvar i styringskæden - kan spille hinanden stærkere til gavn for kvaliteten og udviklingen i hele sektoren.

Møderne blev endvidere anvendt som platform for videndeling blandt bestyrelsesformænd, -næstformænd og topledere (direktører, rektorer, forstandere m.fl.). Der var til lejligheden blevet udviklet et dialogredskab i form af et brætspil, som dannede rammen for viden- og erfaringsudveksling om udfordringer og muligheder i bestyrelsesarbejdet blandt deltagerne på møderne.



Forud for møderne blev der foretaget interview med en række bestyrelsesformænd og ledere, og bestyrelsesforeningerne på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet deltog som følgegruppe i planlægning og kvalificering af møderne.

2.3 Læsevejledning

Publikationen er udformet som et inspirationskatalog, som bestyrelsesformænd og -medlemmer samt daglige ledere kan slå op i for at finde inspiration til arbejdet med konkrete problemstillinger eller udforskning af det strategiske ledelsesrum for bestyrelsen.

Kataloget indeholder følgende kapitler:

- **Bestyrelsens arbejdsform** – herunder strategisk retning, samarbejde med den daglige ledelse, kompetencesammensætning og evaluering af bestyrelsesarbejdet.
- **Kvalitet og effektivitet** – herunder bestyrelsens rolle og ansvar for kvalitetsudvikling samt kontrol med den overordnede økonomistyring af institutionen.
- **Institutionssamarbejde** – herunder varetagelse af institutionens interesser og sikring af det lokale uddannelsesudbud samt udvikling i institutionslandskabet.

I hvert kapitel identificeres en række overordnede strategiske tendenser - herunder centrale spørgsmål, som kan sættes på dagsordenen i bestyrelseslokalet. Disse tendenser uddybes i de underliggende afsnit. Først i form af perspektiverende betragtninger om de generelle udviklingstendenser og herefter i form af en række inspirationseksempler, ideer og anbefalinger genereret af deltagerne på de regionale møder. Inspirationseksemplerne fremgår af tekstbokse gennem publikationen.

Alt i denne publikation vil ikke være lige relevant for alle. Du kan vælge at læse hele publikationen eller slå op og hente inspiration under de temaer, som har din særlige interesse.

Hvis du ønsker at bruge brætspillet, som blev anvendt på de regionale møder, kan det lånes i ministeriet eller bestyrelsesforeningerne. Links til foreningernes hjemmesider fremgår sidst i publikationen.

God læselyst!

3 Bestyrelsens arbejdsform

Forståelse for og forventninger til bestyrelsesarbejdet har udviklet sig markant over især de seneste 10 år. En stor del af udviklingen har været drevet af kravene til de børsnoterede selskabers professionalisme og transparens med henblik på at kunne skabe tillid i både det nationale og internationale kapitalmarked. Det er en udvikling, som fortsætter med uforandret kraft - herunder ikke mindst i lyset af de senere års finanskriser. Efterhånden er alle andre sektorer fulgt efter, og der er formuleret anbefalinger til godt bestyrelsesarbejde for næsten alle ejerskabstyper - herunder også for selvejende uddannelsesinstitutioner.

Bestyrelsesarbejdet har udviklet sig fra at være præget af formaliteter omkring rapportering, virksomhedsdokumenter mv. samt kontrol med den daglige ledelse og økonomien, til at bestyrelsen nu i højere grad er det strategiske ledelsesorgan, der - med respekt for rolle- og ansvarsfordelingen i forhold til den daglige ledelse - er rammesættende for de strategiske beslutninger og processer i organisationen.

Peter Højland, tidligere direktør i bl.a. SAS og Superfos samt bestyrelsesformand i en række selskaber og fondsejede virksomheder, slog i sit oplæg på de regionale møder fast, at en effektiv og dygtig bestyrelse har til opgave at:

- Sørge for den rigtige ledelse
- Sikre strategien
- Udøve kontrol og controlling
- Foretage risikostyring.

Hertil kommer involvering i de løbende strategiske udfordringer, som institutionen står overfor.

Den generelle tendens i opfattelsen af bestyrelsesarbejdet har også smittet af i uddannelsessektoren, hvilket de nedenstående citater vidner om.

"Der har været for lidt fokus på bestyrelsernes strategiske rolle. Da jeg startede i bestyrelsen for 6-7 år siden, var der primært fokus på økonomien. De sidste års reformer har skærpet fokus på, hvad det er for nogle leverancer, vi skal lave, og sat fokus på kvaliteten og kerneopgaven." (bestyrelsesformand, erhvervsskole)

"Der skal skabes en forståelse hos bestyrelserne. Det handler ikke kun om årsregnskab og årsrapport. Det handler om fornuftig pædagogisk ledelse." (bestyrelsesformand, VUC)

På de regionale møder blev bestyrelsens generelle arbejdsform drøftet, og i dette kapitel sættes der fokus på fem centrale temaer under overskriften "Bestyrelsens arbejdsform":

- Bestyrelsens rolle i at sætte en strategisk retning for institutionen
- Bestyrelsesformandens rolle i bestyrelsen
- Samspil mellem bestyrelsen og den daglige ledelse
- Kompetencesammensætning i bestyrelsen
- Evaluering af bestyrelsens arbejde.

3.1 Strategisk retning

Bestyrelsen er formelt ansvarlig for institutionens strategi. Strategien bidrager bl.a. til, at bestyrelsen kan sætte de organisatoriske og ledelsesmæssige rammer, der skal understøtte varetagelse af kerneopgaven på de selvejende ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner.

Deltagerne på de regionale møder drøftede bl.a. spørgsmålet om bestyrelsens rolle i forbindelse med



udarbejdelsen af både den overordnede strategi for institutionen og den pædagogiske strategi, som sætter de overordnede mål for institutionens pædagogisk-didaktiske arbejde i varetagelse af kerneopgaven.

Bestyrelsens rolle

Det generelle billede er, at bestyrelsen inddrages i og tager ansvar for strategiudviklingsprocessen og godkender den endelige strategi. Bestyrelsen overlader herefter den konkrete udarbejdelse, implementering og gennemførelse til den daglige ledelse. Her er det så bestyrelsens rolle at følge op på strategiimplementeringen.

I tekstboksen nedenfor ses en opsummering af deltagerne vurdering af bestyrelsens overordnede rolle og ansvar i den strategiske udvikling af institutionen:

Bestyrelsens rolle i strategiudvikling

- Bestyrelsen opstiller de overordnede mål
- Bestyrelsen er sparringspartner for den daglige ledelse
- Bestyrelsen diskuterer og godkender strategien
- En bestyrelse interesserer sig for pædagogisk strategi, men gennemførelse er en opgave for den daglige ledelse

Strategiproces

Hvordan strategiprocesen konkret tilrettelægges, er afgørende for det endelige resultat. Bestyrelsen skal derfor ikke blot vente på et oplæg til strategi, men bør i de indledende faser bidrage med rammesætning af selve strategiprocesen. Fx skal bestyrelsen overveje, hvor ambitiøs man vil være, hvilke interesser man vil lægge vægt på, bliver inddraget i processen, om der er brug for ekstern bistand, om

der er brug for analyser, hvilken tidshorisont der skal der opereres med, etc.?

Deltagerne gav forskellige bud på bestyrelsens rolle i udformning af den strategiske ramme for uddannelsesinstitutionen. Følgende trin sammenfatter pejlemærker for bestyrelsens rolle:

Pejlemærker i strategiproces

1. Indledende overordnet drøftelse i bestyrelsen af fx:
 - Bærende værdier i det pædagogiske arbejde
 - Institutionens pædagogiske profil: 3-4 mål eller fokuspunkter
 - Vurdering af behov på baggrund af data på performance
 - Seminar med input udefra til inspiration
 - Rammesætning af selve strategiprocesen
2. Den daglige leder udarbejder på baggrund af overordnet drøftelse et oplæg til strategien, som fremlægges for bestyrelsen
3. Bestyrelsen stiller spørgsmål og kommenterer oplæg
4. Strategien tilpasses
5. Inddragelse af lærere og evt. elever, som genererer input til strategien med særligt fokus på eksekvering: Hvordan kan vi nå målene?
6. Strategien præsenteres for bestyrelsen til endelig godkendelse

Ovenstående pejlemærker er en sammenfatning af deltagernes bidrag til, hvordan en strategiproces kan tilrettelægges. De enkelte punkter og rækkefølgen af disse vil være en vurderingssag i den enkelte bestyrelse. Citaterne nedenfor viser, hvordan strategiprocesser er grebet an og har udviklet sig på to forskellige institutioner:

"Vores bestyrelse holder strategiseminar hvert 2. år. Det fungerer ved, at ledelsen kommer med et oplæg. Indtil nu er det primært sket gennem passiv involvering, og typisk er der ikke ændret et komma. Vores bestyrelse vil nu gerne have deres egen drøftelse. I begyndelsen syntes jeg, det var irriterende – men det giver god mening, at de siger: Vi vil gerne ind og fortælle jer, hvor I skal være "best in class." (direktør, handelsskole)

"Jeg tager møder med forretningsudvalg uden direktør om strategien for at komme tættere på faget og sikre dialog med arbejdsmarkedets parter. Det er vigtigt at få konsensus omkring den strategi, der er. Så er det nemt at lede bestyrelsen." (bestyrelsesformand, erhvervsskole)

3.2 Bestyrelsesformandens rolle i bestyrelsen

Formelt set er det formandens opgave at sikre, at der bliver indkaldt til bestyrelsesmøder, og at der bliver lavet et referat. I praksis er formandsopgaven imidlertid en meget vigtig og langt mere omfattende ledelsesopgave.

Tendensen i opfattelse af og forventningerne til formanden er, at han eller hun ikke blot leder møderne, men leder bestyrelsen. Det vil sige: er ansvarlig for, at bestyrelsen fungerer som et stærkt arbejdsfællesskab, og at de enkelte bestyrelsesmedlemmer kender deres ansvar og pligter samt får bragt deres kompetencer i spil. Et særligt opmærksomhedspunkt er, at formanden eller formandskabet skal passe på ikke at komme til at fungere som et selvstændigt beslutningsorgan. Lederen refererer til den samlede bestyrelse, og det er formandens opgave at trække linjen i den grå zone mellem, hvad der er et bestyrelsesanliggende, og hvad der ligger inden for den daglige ledelses kompetenceområder.

Nedenstående sammenfatning af deltagernes fortolkning af formandsrollen på de regionale møder underbygger disse tendenser:

5 bud på formandens rolle

- Formanden **leder bestyrelsen**. Formandens rolle er at sikre enighed om strategi, tegne skolen i det lokale, politiske landskab og være opmærksom på kompetencerne i bestyrelsen, så de matcher opgaverne.
- Hovedindsatsen er **at udvikle bestyrelsen som en sammenhængende gruppe** med henblik på både at lede bestyrelsen og udvikle skolen.
- Formanden er leder af bestyrelsen og **bindeled** mellem daglig ledelse og bestyrelse.
- Formanden er, jf. vedtægterne, **leder af bestyrelsesmøderne**. Det er ligeledes formandens rolle at udvikle bestyrelsen som en sammenhængende gruppe og sørge for, at medlemmernes kompetencer bliver brugt. Formanden sørger for, at det er relevante temaer, som drøftes på møderne.
- Det er formandens ansvar: At **sammensætte en velfungerende bestyrelse med komplementære kompetencer**, at være en aktiv mødeleder, at evaluere bestyrelsesmøderne og lave systematisk mødeafrundning.

3.3 Samspil mellem bestyrelsen og den daglige ledelse

Samspillet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse er i sagens natur centralt. Ofte hævdes det, at relationen mellem øverste leder og bestyrelsesformand er den enkeltrelation i en organisation, som har størst betydning for dens liv og udvikling. Det er også en relation, som skal være styret af en tydelig rolle- og ansvarsfordeling. Bestyrelsen skal ikke blande sig i lederens ansvarsområder, men bestyrelsen skal holde sig til, hvad lederen skal stå til ansvar for over for bestyrelsen.

Dilemmaer i samspillet

Det er ofte en udfordring at finde en passende balance mellem på den ene side at arbejde for et godt og tillidsfuldt samarbejde med den daglige leder samtidig med, at der på den anden side sikres en passende distance mellem bestyrelse og direktion. Bestyrelsen skal være i stand til at holde lederen ud i strakt arm og vurdere hans eller hendes præstationer. I den løbende dialog om udvikling af det gode bestyrelsesarbejde kommer der flere og flere tilfælde, hvor bestyrelser markerer sig som et selvstændigt og et af lederen uafhængigt ledelses- og kontrolorgan. Bl.a. ved at sætte lederen uden for døren på et eller flere møder gennem året. Dette er imidlertid ikke en praksis, der finder anvendelse i uddannelsessektoren i nævneværdigt omfang, hvilket citatet nedenfor også vidner om.

"Det findes ikke – det er ikke naturligt lige nu. Jeg har gjort det et par gange. Hvis jeg gør det i dag, så tror de, de skal fyres." (bestyrelsesformand, VUC)

På de regionale møder drøftede en række af deltagerne to dilemmaer, der illustrerer nogle af de konkrete udfordringer, der er i at finde balancen mellem at udfordre, sparre og rammesætte uden at blande sig i lederens områder og derigennem antaste hans eller hendes autoritet.

Det ene eksempel omhandlede bestyrelsens håndtering af et spørgsmål om skolens organisering, og det andet omhandlede bestyrelsens rolle i rammesætningen af et nyt byggeri.

I de følgende bokse illustreres eksemplerne med bud på mulige løsningsforslag som et uddrag af deltagernes drøftelser på de regionale møder.

Eksempel 1: Håndtering af et spørgsmål om skolens organisering

En medarbejderrepræsentant har rejst spørgsmålet, om institutionen ikke skulle begynde at arbejde med lærerteam, som det sker på lignende institutioner. Hvordan forholder I jer til det i bestyrelsen?

Scenarie 1: Bestyrelsen går aktivt ind i diskussionen

I dette første løsningsscenario vælger bestyrelsen at tage en aktiv rolle - fx ved at:

- Bede lederen komme med et oplæg til mulige omorganiseringer til drøftelse i bestyrelsen.
- Indhente erfaringer fra andre organisationer til inspiration.
- Tage en samtale med lederen og indskrive kravet i resultatkontrakt.

Scenarie 2: Bestyrelsen beder formanden sparre med den daglige ledelse

Et andet scenarie er, at man i bestyrelsen vælger at betragte spørgsmålet som en ledelsesmæssig opgave, som bestyrelsen ikke går ind i, men at formanden kan træde til og sparre med den daglige ledelse omkring problemstillingen - fx ved at:

- Indgå i dialog om, hvorfor forslaget er blevet stillet.
- Formanden taler med lederen om organisering og teamsamarbejde som en del af kvalitetsarbejdet. Opfordrer til at arbejde med det, drøfte det i enten SU eller lærergruppen, sætte det i gang i et forsøg med teamorganisering, evaluere og justere efter et år.

Scenarie 3: Problemstillingen tolkes som manglende implementering

Problemstillingen tolkes i bestyrelsen som et spørgsmål om manglende implementering:

- Bestyrelsesformanden taler med lederen i enerum og påtaler, at teamsamarbejde skal implementeres.
- Bestyrelsen beder om en redegørelse og handlingsplan for implementeringen.
- Formanden tager kontakt til lederen med krav om at sikre implementering. Det kan ende med, at lederen må udskiftes.

Eksempel 2: Rammesætning af byggeri

Dilemmaer kan opstå i spørgsmål om, hvorvidt og hvordan bestyrelsen skal rammesætte arbejdet med et større byggeprojekt, hvor der er mange interesser i spil.

Deltagerne på de regionale møder drøftede dette dilemma, og heraf kan sammenfattende udledes følgende anbefalinger til processen omkring et byggeprojekt:

1. Dialog mellem formand og leder om, hvorvidt der skal **nedsættes et byggeudvalg** (inkl. medarbejder- og bestyrelsesrepræsentant) **og/eller inddrages en ekstern**, erfaren bygherrerådgiver.
2. Bestyrelsen fastlægger den **økonomiske ramme**.
3. **Den daglige ledelse formulerer et oplæg**, gennemfører drøftelser med ansatte og studerende samt indstiller til bestyrelsen, hvordan der kan prioriteres.
4. Den daglige ledelse skal udarbejde (sammen med kompetent byggerådgivning) et projekt inden for den ramme, bestyrelsen har aftalt efter en **prioriteringsdiskussion**.
5. Bestyrelsen **godkender rammer og budget**.

Udvælgelse og ansættelse af den daglige ledelse

Udvælgelse og ansættelse af ledelsen må karakteriseres som bestyrelsens vigtigste enkeltopgave. Det er entydigt bestyrelsens ansvar at sikre en god ledelse af institutionen gennem ansættelse af en kvalificeret leder.

"Du skal have et ledelseslag under den øverste ledelse, der til hver en tid kan tage over – ved leders sygdom eller lignende. Bestyrelsen skal ganske enkelt udfordre topledere og spørge: Hvordan er ledelseslaget under dig?" (bestyrelsesformand, VUC)

Følgende anbefalinger kan opsummerende videregives fra deltagernes drøftelse af udvælgelse og ansættelse af en kompetent ledelse på institutionen:

Anbefalinger til udvælgelse og ansættelse af den daglige ledelse

- Samtaler mellem øverste leder og bestyrelsesformand skal sikre, at der er et beredskab ved aftrædelse.
- Det er fornuftigt løbende at klarlægge, hvilke kompetencer der findes i den daglige ledelse. Formanden kan lægge op til en uformel drøftelse af lederens planer - evt. i forbindelse med LUS.
- Løbende dialog mellem formand/bestyrelse og daglig ledelse for altid at sikre stærk ledelse. Dette kan være behæftet med en vis berøringsangst, men der skal man som bestyrelse kunne "tage tyren ved hornene".

3.4 Kompetencesammensætning i bestyrelsen

Gennem de seneste 10 år er der i bestyrelsesfaglige kredse i stigende grad blevet anlagt et kompetenceperspektiv på bestyrelser. Ejer- og repræsentationshensynene er i forbindelse med bestyrelsessammensætninger blevet suppleret med en opmærksomhed på, at bestyrelsen er i stand til kompetencemæssigt at udfordre og sparre med ledelsen. Dette skal ske inden for de forskellige funktionsområder og specifikt i forhold til de udfordringer, som virksomheden står med i den pågældende sektor eller branche.

Dette gælder i stigende grad også for bestyrelsesarbejdet på ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne:

"Hvorfor er det nu, at spørgsmål om kerneopgaven ikke kommer ind i bestyrelsen? Det er bl.a. på grund af de kompetencer, vi har i bestyrelsen i dag. Vi mangler nogen med pædagogisk indsigt i branchen. Ingen har indsigt i kerneopgaven. Det kunne fremadrettet være nogen, som har indsigt i enten aftagerinstitutioner (universiteter mv.) eller grundskolen – der, hvor vi får elever fra." (direktør, handelsskole)

Kompetencemæssigt bør en bestyrelse repræsentere en tilfredsstillende:

- Professionel kapital (sektorerfaring, bestyrelseserfaring, ledelseserfaring, uddannelsesniveau mv.)
- Social kapital (adgang til relevant netværk)
- Adfærdskapital (kulturforståelse, organisationsforståelse, kommunikationsevne mv.).

I de seneste år har flere undersøgelser påvist, at udover disse kompetencer er bestyrelsens indbyrdes samarbejdsevne samt karakteren af reelt arbejdsfællesskab den faktor, der har allermest betydning for dens bidrag til organisationens performance. Her taler vi om evne til at skabe tillid, enighed, fælles forståelsesramme, involvering, åbenhed for nyt, accept af forskellighed, etc.

Sikring af kvalitet og faglighed i bestyrelsens personsammensætning

I forhold til at sikre, at de rigtige kompetencer er til stede i bestyrelsen, er det hensigtsmæssigt at foretage en afdækning af kompetencebehovet i forhold til opgavevaretagelsen og den samlede kompetencepulje i bestyrelsen:

Vi har lavet kompetenceafdækning med et spørgeskema, som formanden laver, og de enkelte bestyrelsesmedlemmer afleverer egen kompetenceprofil. (...) Det er der stigende fokus på. Formanden kan godt finde på at tage det åbent op i bestyrelsen." (direktør, handelsskole)

Bestyrelsens kompetenceprofil afsøges med henblik på enten at rekruttere eller udvikle sig til, at bestyrelsen besidder de nødvendige kompetencer for at kunne varetage dens opgaver:

"Et af bestyrelsens medlemmer har skullet lære en hel masse. Før i tiden spurgte vedkommende altid: Hvordan har medarbejderne det egentlig? Nu spørger vedkommende: Hvordan går det egentlig med kursisterne? Det er kommet efterhånden. Der sker også en kompetenceudvikling af bestyrelsens medlemmer gennem, hvad der fremlægges for bestyrelsen." (bestyrelsesformand VUC)

Afdækning af kompetencebehov i bestyrelsen

1. Hvilke **opgaver** skal varetages i bestyrelsen?
2. Hvilke **kompetencer** kræver dette i bestyrelsen?
3. Hvordan kan vi **rekruttere** personer med disse kompetencer ind i bestyrelsen?
4. Hvordan **udvikler** vi kompetencer blandt vores bestyrelsesmedlemmer?

Viden i bestyrelsen

På de regionale møder blev det bl.a. drøftet, hvad en bestyrelse kan gøre for at sikre, at der er kompetencer i bestyrelsen til at understøtte og sparre med ledelsen - fx i forbindelse med en specifik udviklingssatsning. Det kunne være en institutions internationale satsning, pædagogiske metoder el. lign. Nogle af de anbefalinger, der blev genereret på møderne, er opsummeret i tekstboksen på næste side:



Anbefalinger til sikring af viden og kompetence i bestyrelsen

- Bestyrelsen skal løbende orienteres, men **behøver ikke være eksperter** på området i forvejen.
- Bestyrelsen skal af den daglige ledelse **præsenteres for forskellige strategier** for en given satsning og herunder stille relevante spørgsmål og sikre sig, at der er bund i oplægget.
- Om nødvendigt kan bestyrelsesmedlemmer **søge yderligere viden i deres netværk**.
- Det kan overvejes, om der skal etableres et **advisory board**, laves et **partnerskab** med anden skole eller **udvide staben**.
- Det kan overvejes, hvordan bestyrelsesmedlemmer **løbende kompetenceudvikles**, og medarbejderrepræsentanter bør **uddannes i bestyrelsesarbejde** i samarbejde med lærernes fagforeninger.
- Det kan overvejes, om det **på sigt vil være hensigtsmæssigt at få et medlem ind i bestyrelsen med en specifik viden eller kompetence**, hvis det vurderes at blive et satsningsområde fremadrettet.

3.5 Evaluering af bestyrelsesarbejde

Et af de centrale udviklingsområder, som bestyrelsesformænd og ledere pegede på under de regionale møder, var en højere grad af systematisk og løbende evaluering af bestyrelsesarbejdet.

Evalueringer af bestyrelsesarbejdet kan håndteres på forskellig vis. Et centralt spørgsmål vil fx være, om bestyrelsesmedlemmerne skal evalueres individuelt, eller om det er en kollektiv evaluering, som foretages, samt hvordan evalueringen anvendes til udvikling af arbejdet i bestyrelsen.

På de regionale møder blev der både diskuteret indhold og anvendelsesuligheder i bestyrelsesevalueringer. De centrale pointer er samlet i nedenstående opsummering:

Bestyrelsesevaluering – oplæg til indhold

Bestyrelsesevalueringer kan indeholde mulighed for at evaluere:

- målopfyldelse på baggrund af fastlagte mål for bestyrelsens arbejde
- mødeform
- formandens mødeledelse
- bestyrelsens performance som team
- samarbejdskultur
- evt. en individuel bedømmelse af bestyrelsens enkelte medlemmer, men det vigtigste er en evaluering af samlet kompetenceprofil.



4 - Kvalitet og effektivitet

Samspillet mellem kvalitet og effektivitet er et af de helt centrale omdrejningspunkter på bestyrelsernes dagsorden anno 2016. Øget kvalitet for færre penge er den politiske ledetråd, som bestyrelserne sammen med de daglige ledelser skal tackle nu og i de kommende år på linje med resten af den offentlige sektor.

Uddannelsesområdet har især i de seneste år været præget af store reformer og andre tiltag, der sætter nye rammer og dagsordener. Den udvikling vil givetvis fortsætte, bl.a. for at sikre et fortsat fokus på kvalitet og effektivitet. Dette ses eksempelvis med erhvervsuddannelsesreformen og den nye reform på gymnasieområdet.

En succesfuld implementering af reformer stiller store krav til samspillet i den samlede styringskæde på uddannelsesområdet. Det gælder ikke mindst i de ledelses- og styringsstrukturer, der er etableret mellem ministeriet og de selvejende uddannelsesinstitutioners strategiske ledelsesniveau i form af bestyrelser og daglige ledelser. Ligeledes gælder det i de videre led i styringskæden mellem den daglige ledelse og de pædagogiske ledere, der i hverdagen er i tæt dialog med lærerne, som i sidste instans skal sikre elevernes læring og trivsel. Skåret ind til benet har et samtidigt fokus på kvalitet og effektivitet konsekvenser for samspillet på og mellem alle ledelses- og styringsniveauer på uddannelsesområdet.

På de regionale møder i foråret 2016 understregede ministeriets departementschef, Jesper Fisker, vigtigheden af bestyrelsernes rolle. Bestyrelserne er i front – både for kvaliteten og for effektiviteten – og der vil være mange udfordringer og dilemmaer, som bestyrelserne skal forholde sig til. På møderne blev der i de forskellige oplæg, paneldebatter og gennemførelsen af dilemmaspillet fokuseret på forskellige aspekter af bestyrelsernes arbejde og rolle i at skabe effektive institutioner, som leverer uddannelse af høj kvalitet. Nedenfor følger fem centrale temaer, som er sammenfattet på baggrund af deltagernes drøftelser under overskriften ”kvalitet og effektivitet”:

- Data om kvalitet og effektivitet
- God praksis i databaseret ledelses- og styringsdialog
- Dilemmaer i den langsigtede økonomistyring
- Dilemmaer knyttet til medarbejdertrivsel og arbejdsmiljø
- Behov for nytænkning

4.1 Data om kvalitet og effektivitet

Bestyrelserne for de selvejende uddannelsesinstitutioner har over tid anvendt data som grundlag for deres virke i varieret omfang. Forskellige former for data og KPI'er (Key Performance Indicators) er typisk en fast bestanddel af den rapportering, som de daglige ledelser har udarbejdet til bestyrelsesmøder, og som



bestyrelserne anvender som grundlag for at træffe strategiske beslutninger.

I boksen nedenfor fremgår eksempler på en række af de indikatorer, som deltagerne på de regionale møder henviste til i deres drøftelser af relevant data i bestyrelsesarbejdet.

Data- og KPI-anvendelse i bestyrelsesarbejdet anno 2016

- Løfteevne
- Fastholdelse
- Frafaldsprocent
- Karaktergennemsnit generelt
- Karaktergennemsnit i centrale fag
- Overgang til videregående uddannelse
- Overgang til beskæftigelse
- Lærer-elev-ratio
- Konfrontationstimer (lærernes elevsamvær med et direkte læringsformål)
- Elevtalsudvikling
- Elevtrivsel
- Medarbejdertrivsel
- Undervisningsevaluering

Tendensen er helt klart, at data om kvalitet og effektivitet i øget omfang vil blive anvendt af bestyrelserne i deres virke. Ministeriet understøtter denne udvikling både i form af krav til diverse indberetninger og offentliggørelse af disse data gennem det nye datavarehus.

4.2 God praksis i databaseret ledelses- og styringsdialog

På de regionale møder tilkendegav mange deltagere, at det er positivt med den øgede anvendelse af data til at understøtte et samtidigt fokus på kvalitet og effektivitet. Denne øgede interesse i bestyrelserne illustreres eksempelvis med nedenstående citat:

"Principper for pædagogiske metoder er et bestyrelsesanliggende. Vi diskuterer det i bestyrelsen og udvælger principperne: Teambaseret organisering, feedback-baseret dialog mv. (...) At måle på det er en udfordring. Det vigtigste er, at man som bestyrelse kan få nogle indikatorer, som viser udvikling og gør os i stand til at stille spørgsmål og handle, hvis det går den forkerte vej." (bestyrelsesformand, erhvervsskole)

Deltagerne indkredsede i forbindelse med dilemmaspillet en række råd og opmærksomhedspunkter, der kan bidrage til at sikre "god praksis i den databaserede ledelses- og styringsdialog". Disse råd og opmærksomhedspunkter er sammenfattet i oversigten på næste side.

Råd og opmærksomhedspunkter i brug af data

- Bestyrelsen skal drøfte, hvordan og hvornår kvalitet og effektivitet skal måles samt ikke mindst, hvordan bestyrelsen kontinuerligt vil forholde sig strategisk til det samtidige fokus på kvalitet og effektivitet uden at gribe ind i den daglige ledelse.
- Data og KPI'er skal indgå i løbende, struktureret og overskuelig ledelsesinformation.
- Bestyrelserne skal sikre, at uddannelsesinstitutionerne har en pædagogisk strategi, og der skal løbende følges op på pædagogiske resultater.
- Helt centrale KPI'er skal relatere sig til uddannelsesinstitutionernes kerneopgave – elevernes læring og trivsel. Bestyrelsen skal i det samlede virke varetage institutionens interesser, hvor effektivitet og kvalitet i løsning af kerneopgaven er det helt centrale.
- Tolkning af flere KPI'er samtidigt kan være en udfordring. Det kræver en grundig drøftelse i bestyrelsen, når data og indikatorer med samtidigt fokus på kvalitet og effektivitet er på dagsordenen.
- Data kan ikke stå alene. Ikke alt kan måles, og der vil altid være behov for professionelle skøn.
- KPI'er defineret af ministeriet kan med fordel suppleres med KPI'er, der er formuleret af bestyrelsen og den daglige ledelse – herunder med adressering af relevante institutionsspecifikke og lokale forhold.
- Bestyrelsen bør i anvendelsen af KPI'er benchmarke med lignende institutioner.

4.3 Dilemmaer i den langsigtede økonomistyring

Fremadrettet skal ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne have et øget fokus på økonomistyring. Derfor har flere bestyrelser bedt de daglige ledelser om at udarbejde oplæg til at imødekomme sparekravene. Som en af deltagerne på de regionale møder udtrykte det:

”Hvis bestyrelserne ikke allerede har bedt om en plan for perioden 2016 til 2019, så er det på tide at komme i gang.” (bestyrelsesformand, VUC)

I den sammenhæng er bestyrelserne blevet stillet over for en række dilemmaer i forhold til den langsigtede økonomistyring.

Faktum er, at en række af uddannelsesinstitutionerne har et økonomisk råderum - i form af solid egenkapital - der i en vis udstrækning kan imødekomme sparekravene. Flere bestyrelser har derfor allerede i 2016 haft en strategisk dialog om, hvorvidt dette økonomiske råderum skal benyttes

eller ej for at sikre en bæredygtig økonomisk udvikling i lyset af besparelseskravene.

Denne dialog vil fortsætte frem mod budgetlægningen for 2019. Og som departementschef Jesper Fisker anførte i sit oplæg på de regionale møder, så vil bestyrelserne få en central opgave med at bidrage til, at besparelserne realiseres i perioden - og med stor sandsynlighed også, at nye besparelser realiseres derefter.

Dialogen under dilemmaspillet på de regionale møder viste, at der er forskellige positioner i forhold til, om et økonomisk råderum i form af egenkapital bør udnyttes. Dette fremgår af tekstboksen på næste side:

Brug af den disponible del af egenkapitalen – tre positioner

- **En position** er, at den disponible del af egenkapitalen anvendes til investering i ændrede undervisningsformer med målet om at opretholde kvalitetsniveauet, men for færre penge, og dermed bidrage til at imødekomme besparelseskrav.
- **En anden position** er, at da der er tale om varige besparelseskrav, så er det ikke en tilfredsstillende løsning blot at anvende den disponible del af egenkapitalen. Derimod må der en økonomisk omstilling til for at fremtidssikre institutionen. Fordi omstillinger ikke sker med ét, kan det være nødvendigt via underskud på driften at lade en del af denne blive finansieret af den disponible del af egenkapitalen i en kort overgangsperiode (max. 1 år). Derefter skal der skabes balance i driften.
- **En tredje position** er, at bestyrelsen ikke bør acceptere at bruge af den disponible del af egenkapitalen. Bestyrelsen bør bede den daglige ledelse om en langsigtet økonomisk plan, der formentlig koster stillinger, kræver optimering af arbejdstid mv.

De tre positioner udtrykker et klart dilemma i forhold til, hvordan bestyrelser anno 2016 og i årene fremover skal sikre et samtidigt fokus på kvalitet og effektivitet og i den sammenhæng løse dilemmaer, hvor der kan være flere relevante løsningsmuligheder.

4.4 Dilemmaer knyttet til medarbejdertrivsel og arbejdsmiljø

I forandringsprocesser, hvor der skal være et samtidigt fokus på kvalitet og effektivitet, kan medarbejdertrivslen og arbejdsmiljøet blive udfordret. På de regionale møder forholdt deltagerne sig til konkrete dilemmaer i denne sammenhæng – eksempelvis hvis en bestyrelse præsenteres for data, som viser, at medarbejdertilfredsheden er faldet, og sygefraværet er steget markant blandt lærerne det sidste år. Deltagerne foreslog bl.a. følgende måder, hvorpå en bestyrelse kan tackle en sådan situation:

Mulige bestyrelsestiltag, hvis medarbejdertrivsel og arbejdsmiljø er udfordret

- Bevar roen, bed ledelsen identificere mulige årsager og gransk data.
- Efterspørg evt. yderligere analyse af omfanget og vurdér, om der er behov for en decideret handlingsplan – herunder med opfølgning på medarbejdertrivsel fra den daglige ledelses side.
- Overvej inddragelse af ekstern part.
- Bed ledelsen om at følge op med diverse udvalg med medarbejderrepræsentation – herunder MED-udvalg, samarbejdsudvalg,

Deltagerne forholdt sig også til en situation, hvor konfliktniveauet var øget. Deltagerne skulle forholde sig til, hvad en bestyrelse skal gøre, hvis bestyrelsen får en fælles henvendelse fra de fagforeninger, der organiserer de ansatte på skolen, hvor det meddeles, at fagforeningerne på grundlag af et dårligt arbejdsmiljø har valgt at tilbagekalde tillidsrepræsentanternes forhandlings- og aftalekompetence. Deltagernes drøftelse kan sammenfattes til tre forskellige tilgange til håndtering af situationen:

Mulige bestyrelsestiltag, hvis tillidsrepræsentanternes forhandlings- og aftalekompetence tilbagekaldes

- Hvis bestyrelsen fortsat har tillid til den daglige ledelse, skal den give ledelsen sin fulde opbakning. Samarbejdsproblemer på arbejdspladsen mellem tillidsrepræsentant og den daglige ledelse skal løses på arbejdspladsen, men bestyrelsen kan undersøge, hvad der er foregået.
- Bestyrelsen kan bede om en redegørelse, og formanden kan eventuelt mediere.
- Bestyrelsen kan foreslå den daglige ledelse at inddrage ekstern part til at foretage en mediering.

4.5 Behov for nytænkning

Implementering af effektiviseringskrav med et samtidigt fokus på kvalitet og effektivitet er ikke en simpel øvelse. Det kræver nytænkning, og bestyrelserne har en central opgave i at få sat temaet på dagsordenen.

En af deltagerne på de regionale møder udtrykte det på følgende måde:

"Hvis vi skal uddanne eleverne for færre ressourcer, så skal vi gøre tingene på nye måder. Det er den brændende platform!" (direktør, handelsskole)

En anden deltager præciserede, at:

"Alle andre sektorer i det offentlige har øget deres produktivitet. Det har kunnet lade sig gøre. Vores præmis er, at det ikke må gå ud over kvaliteten af undervisningen. Det betyder, at vi må tænke nyt. Vi ved ikke, hvad det skal være endnu." (direktør, erhvervsskole)

Deltagerne på de regionale møder indkredsede følgende muligheder for, at bestyrelserne kan bidrage til at fremme innovation.

Innovation

Bestyrelsen skal udfordre den daglige ledelse til at:

- se nye problemstillinger, der skal løses, og hvor ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne kan gøre en forskel - fx i forhold til flygtninge mv.
- tænke i nye udbud
- udvikle nye forretningsmodeller
- søge inspiration fra udlandet
- se og afsøge nye samarbejdskonstellationer.





5 Institutions-samarbejde

De danske ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner skal sikre, at vi kan uddanne den næste generation, så de er klædt på til et stadigt mere globalt og foranderligt arbejdsmarked. Dette stiller krav til, at institutionerne har tilstrækkeligt stærke ledelses- og udviklingsmiljøer. Udfordringerne kan håndteres på forskellig vis, men kan bl.a. betyde, at vi fremadrettet vil se flere tværfaglige samarbejdsstrukturer samt større både mono- og flerfaglige institutioner. Ligeegyldigt hvilken form det tager, vil samarbejde være et nøgleord for fremtidens struktur på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet. Institutionslandskabet vil være i forandring.

Bestyrelsen er sat i verden til at varetage institutionens interesser og skal træffe beslutninger inden for de lovgivningsmæssige rammer i den lokale og regionale kontekst, som institutionen er del af. Især når det handler om institutionsudvikling, herunder samarbejds- og fusionsspørgsmål, er det centralt, at bestyrelsen kan hæve sig over de mange særinteresser, der ofte bliver manifesteret i sådanne situationer. Bestyrelsen skal formå at se behovene i et samlet lokalt og regionalt uddannelsesperspektiv:

”Bestyrelsen skal forholde sig til fremtidens institutionsstruktur. Det kan den daglige leder ikke gøre på samme måde, fordi vedkommende kan have egeninteresse på spil i spørgsmål om samarbejde og overvejelser om fusion.” (direktør, handelsskole)

Det er således afgørende for udviklingen i uddannelsessektoren, at bestyrelsen kan se institutionen i et større perspektiv med blik for det samlede uddannelseslandskab.

Samarbejde kan have mange former, herunder både fusioner, administrative fællesskaber, samarbejder

knyttet til ikke-administrative opgaver, herunder fx samlokaliseringer (campus) og frivillige netværk omkring kvalitetsudvikling, samt andre typer af mere eller mindre formaliserede samarbejdsformer.

”Det er ikke altid helt indlysende, at der er stordriftsfordele. Vi har allerede fælles administrative systemer, og afstandene mellem skolerne er for store til, at vi kan dele elever. Vi tænker ikke campus eller kæmpeskole, men vi har indgået et forpligtende og formaliseret samarbejde, fordi vi ikke mener, at taxameterpenge skal bruges på biografreklamer.” (rektor, gymnasium)

Det er således relevant for bestyrelserne på ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne at forholde sig til spørgsmål som: Hvad er fordele og ulemper ved forskellige typer af samarbejde? Hvad er ansvars- og rollefordelingen i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og ledelsen i et konkret samarbejds- eller fusionsspørgsmål? Og hvordan kan dette håndteres i bestyrelseslokalet?

I dette kapitel sættes der fokus på fire centrale temaer sammenfattet på baggrund af deltagerne drøftelser under overskriften ”Samarbejde”:

- Sikring af uddannelsesudbud i lokalområdet
- Positionering i institutionslandskabet
- Håndtering af spørgsmål om institutionssamarbejde i bestyrelsen
- Udfordringer i spørgsmål om samarbejder

5.1 Uddannelsesudbud

En af de strategiske udfordringer, som institutionerne (gælder aktuelt kun erhvervsskolerne) står overfor, er opretholdelse og godkendelse af de eksisterende uddannelsesudbud i forbindelse med nye udbudsrunder.



I den forbindelse er det bestyrelsens opgave at kunne hæve blikket og se ud over den enkelte institution for at søge den bedst mulige løsning med henblik på at sikre det bedst mulige uddannelsesudbud – det være sig lokalt, regionalt og nationalt.

”Bestyrelsens rolle kan godt være mere proaktiv og pleje regionale eller nationale interesser på tværs. Det kan være et samarbejde med en naboskole, men det kan også være på uddannelsesniveau på tværs af geografiske placeringer.” (bestyrelsesformand, erhvervsskole)

Samarbejde med én eller flere institutioner om et udbud kan være en af de løsninger, som bestyrelsen skal have på dagsordenen.

Deltagerne drøftede i relation hertil, hvordan en bestyrelse kan bidrage til at sikre uddannelsesudbuddet i lokalområdet.

Følgende råd er en sammenfatning af deltagernes drøftelser af spørgsmålet:

7 råd til bestyrelsen til sikring af uddannelsesudbud i lokalområdet

1. Foretage en analyse af grunden til de nuværende udfordringer – fx svigtende søgning.
2. Gøre sig de overordnede mål klar.
3. Tage dialog med de faglige udvalg.
4. Overveje samarbejde med andre udbydere i området – herunder samarbejde med andre institutioner samt muligheder i campusdannelse.
5. Udvikle en samarbejdsplan for aftaler med kommune(r) og virksomheder.
6. Bestyrelsen udformer på baggrund af indledende overvejelser en strategi, og lederen udformer en handleplan – fx med fokus på 1) institutionssamarbejder i sektoren, 2) virksomhedssamarbejde, 3) intern styrkeposition, 4) samarbejde med udskoling.
7. Bestyrelsen er ambassadører for samarbejdet i lokalområdet.

5.2 Positionering i institutionslandskabet

Institutionslandskabet er løbende under forandring.

Ændringer i institutionslandskabet og overvejelser om at forandre institutionsstrukturen på den enkelte institution fx gennem samlokalisering eller fusion med andre institutioner – tvær- eller monofaglige – vil derfor være et bestyrelsesanliggende, som fremadrettet vil kræve bestyrelsens bevågenhed.

Deltagerne drøftede bl.a., hvordan en bestyrelse for en økonomisk udfordret institution kan styrke institutionens positionering i institutionslandskabet. Følgende er et sammendrag af de overvejelser, deltagerne drøftede i den sammenhæng:

Mulige handlerum for bestyrelsen i fusionsovervejelser

1. Foretage grundig **foranalyse**: Økonomi, uddannelsesbehov, SWOT-analyse med kundeperspektiv, etc.
2. **Udfordre daglig ledelse** til at tænke i nye produkter og/eller nye udbud – herunder overveje: Kan vi styrke og udvikle eksisterende aktiviteter? Kan vi søge andre muligheder? Eller søge nye samarbejdspartnere?
3. Sigte mod **relevant fusionspartner**.
4. **Intern afklaring** i bestyrelsen.
5. **Kontakt med snæver deltagerkreds** (formand, næstformand og daglig ledelse).
6. **Lave en strategi for opsøgende arbejde** fra institution til interessenter, herunder arbejdsgivere/virksomheder, faglige organisationer, aftagerinstitutioner, rammesættende myndigheder m.fl.

5.3 Håndtering af spørgsmål om institutionssamarbejde i bestyrelsen

Bestyrelsens overvejelser om institutionssamarbejde skal selvfølgelig altid tage afsæt i en generel afvejning af, hvorvidt et muligt samarbejde vil bidrage positivt til varetagelse af kerneopgaven i uddannelsessektoren – elevernes læring og trivsel. Den konkrete håndtering af spørgsmålet kan imidlertid angribes på forskellig vis.

Afledt af deltagerne drøftelser kan der overordnet skitseres følgende scenarier for proces og rollefordeling i forbindelse med fusionssonderinger:

Bud på tilgange til proces og rollefordeling i forbindelse med fusionssonderinger

- Afklaring starter på formandsniveau. Begge bestyrelsesformænd skal være overbevist om fordelene. Dernæst involveres direktionen af formandskabet. Dernæst hele bestyrelsen.
- Bestyrelsesformanden orienterer leder. Sammen med viceleder og næstformand forberedes den videre behandling af henvendelsen i bestyrelsen med en klar anbefaling.
- Formand, næstformand og skolens daglige ledelse holder et uformelt møde med repræsentanter fra den anden institution. Herefter undersøges lokalområdets interesse i en fusion.
- De to formandskaber mødes efter orientering af bestyrelserne og afklarer bestyrelses-sammensætningen. Hvis der er vilje, udfærdiges en hensigtserklæring mellem bestyrelser og topledere.
- Køre en uformel proces med formandskab og daglig ledelse forud for inddragelse af øvrige bestyrelsesmedlemmer. Fusionen skal være båret af en klar vision.
- Det er afgørende, at alt foregår i fortrolighed.

5.4 Udfordringer i spørgsmål om samarbejder

Der er selvfølgelig også en række udfordringer, som bestyrelserne støder på i arbejdet med at samarbejde på tværs af uddannelsesinstitutioner. Nogle relaterer sig til den interne og bilaterale håndtering af samarbejdssonderingerne, mens andre relaterer sig til de strukturer, som samarbejderne skal etableres indenfor. Nedenfor skitseres fire generelle udfordringsområder, som deltagerne på de regionale møder pegede på i forbindelse med deres drøftelser af institutionssamarbejder:

• **Åbenhed:** Det kan være vanskeligt at håndtere samarbejdsspørgsmål åbent i bestyrelseslokalet, da det kræver fuld fortrolighed:

"Man kan ikke håndtere det åbent i et bestyrelseslokale. Det synes man heller ikke selv i bestyrelsen, og vi sender ikke medarbejder- og elevrepræsentant ud af lokalet." (direktør, handelsskole)

• **Ledervalg:** I forbindelse med fusionssonderinger kan valg af den nye leder blive et benspænd i de afgørende forhandlinger:

"Formand og jeg tog forhandlinger i fællesskab, men i det sidste step var det formanden alene. De diskuterede, hvem der skulle være den fortsættende direktør, og det kunne man ikke blive enige om. Havde man kunnet blive enige om det, var den fusion blevet til noget." (direktør, handelsskole)

• **Taxameterordning:** Som økonomisk incitamentsstruktur er taxameterordningen ikke befordrende for tværgående institutionssamarbejder:

"Taxameter gør samarbejde på tværs svært." (bestyrelsesformand, VUC)

• **Forskellige krav:** Samarbejde på tværs af institutioner er nogle steder udfordret af mangel på tydelige og ensrettede nationale krav/forhold:

"Vi prøver at lave et samarbejde på maskinmesteruddannelsen i København og Fredericia, men det kræver, at faglige krav skal være tydeligere og ensrettede på tværs af landet." (bestyrelsesformand, erhvervsskole)



6 Hvis du vil vide mere

Denne publikation har stillet skarpt på bestyrelsens arbejdsform, kvalitet og effektivitet samt institutionssamarbejde med afsæt i dialog mellem ca. 400 ledere, bestyrelsesformænd og -næstformænd fra ungdoms- og voksenuddannelsesområdet. Dialogen foregik på de tre regionale møder, som Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling arrangerende i foråret 2016 under overskriften ”Bestyrelsen i front for kvaliteten”.

I bestyrelsernes daglige virke anvender de typisk en palet af værktøjer, der generelt understøtter et professionelt bestyrelsesarbejde, som bringer bestyrelserne i front for både kvaliteten og effektiviteten. Det drejer sig eksempelvis om:

- Kodeks for godt bestyrelsesarbejde
- Årshjul eller årsplaner
- Værktøjer til kortlægning af bestyrelseskompetencer
- Værktøjer til bestyrelsesevalueringer.

Bestyrelsesforeningerne på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet stiller en række af disse værktøjer til rådighed for deres medlemmer på foreningernes hjemmesider. Derudover tilbyder de vejledning og kompetenceudvikling mv.

Hvis du ønsker at bruge brætspillet, som blev anvendt på de regionale møder, kan det lånes i bestyrelsesforeningerne eller i ministeriet.

Du kan få mere information på foreningernes hjemmesider:

B-SOSU - Bestyrelsesforeningen for Social- og Sundhedsskolerne

- www.sosu.dk/b-sosu

Danske Erhvervsskoler

- www.danskeerhvervsskoler.dk

Gymnasiernes Bestyrelsesforening

- www.gymnasiernesbestyrelsesforening.dk

VUC Bestyrelsesforeningen

- www.vuc.dk

KVALITET & EFFektivITET

INDTAKTSPROCEDURER



**BESTYRELSEN
ROLLE**

#NØGLEORD

#NØGLEORD