

**Kortlægning og analyse af  
udviklingspotentialet for bestyrelser for  
selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner**

**- Delrapport baseret på 12 cases**

<b>1</b>	<b>Sammenfatning .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Indledning .....</b>	<b>9</b>
2.1	Delanalysens baggrund og formål .....	9
2.2	Metode og analyseaktiviteter i delanalysen .....	10
2.3	Læsevejledning .....	12
<b>3</b>	<b>Tværgående analyse .....</b>	<b>13</b>
3.1	Lidt om skolerne .....	13
3.2	Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde .....	15
3.3	Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde .....	21
3.4	Samspil med Undervisningsministeriet .....	24
3.5	Anbefalinger til god bestyrelsesskik .....	26
3.6	Oplæg til videre diskussion fra konsulenterne .....	27
<b>4</b>	<b>Cases.....</b>	<b>29</b>
4.1	Teknisk Erhvervsskole Center – TEC København.....	29
4.2	Erhvervsskolen Hamlet i Hillerød .....	33
4.3	Bornholms Erhvervsskole .....	38
4.4	CEU Kolding .....	42
4.5	Aalborg Tekniske Skole.....	45
4.6	Køge Handelsskole .....	49
4.7	Niels Brock - Copenhagen Business College .....	53
4.8	Nordjyllands Landbrugsskole .....	57
4.9	AMU-Vest i Esbjerg .....	61
4.10	AMU-FYN .....	64
4.11	CVU Vest i Esbjerg.....	69
4.12	Lyngby Uddannelsescenter.....	72

Bilag I: Skematisk oversigt - temaer, vurderinger og aktører

## 1 Sammenfatning

Denne rapport præsenterer resultaterne fra en delanalyse, som indgår i en overordnet analyse af udviklingspotentialet for bestyrelser for selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner – herunder udvikling af anbefalinger til "god bestyrelsesskik". Det konkrete formål med delanalysen er således at bidrage til kortlægning af erfaringerne med bestyrelsesarbejdet i de selvejende institutioner og samtidig indhente umiddelbar inspiration til at udvikle anbefalinger til god bestyrelsesskik.

Den overordnede analyse af udviklingspotentialet for bestyrelser for selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner er gennemført for Undervisningsministeriet af konsulentvirksomheden Pluss Leadership i samarbejde med professor Steen Thomsen, Center for Corporate Governance på Copenhagen Business School (CBS). Analysearbejdet, som er præsenteret i denne rapport, er gennemført i marts og april måned 2005 af direktør/partner, Jørgen Ulrik Jensen, og partner/chefkonsulent Søren Tholstrup fra Pluss Leadership.

Rapporten indeholder en tværgående analyse baseret på 12 historier (cases), der er udarbejdet med afsæt i kvalitative interview med daglige ledere og bestyrelsesformænd fra forskellige typer selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner. Typemæssigt repræsenterer de udvalgte institutioner således teknisk skole, handelsskole, landbrugsskole, AMU-center - herunder institutioner med forskellige kombinationer af disse typer - og Center for Videregående Uddannelser (CVU).

Lokaliseringsmæssigt omfatter analysen *Nordjyllands Landbrugsskole* og *Aalborg Tekniske Skole* i den nordlige ende af landet suppleret med både *AMU Vest* og *CVU Vest* i det vestjyske. På vej mod Sønderjylland omfatter analysen *CEU Kolding*, og *AMU Fyn* repræsenterer "midten af landet". I det nordsjællandske og stor-københavnske har analysen fokus på *Erhvervsskolen Hamlet i Hillerød*, *Lyngby Uddannelsescenter*, *Køge Handelsskole* og *Teknisk Erhvervsskole Center – TEC København* samt i kernen af København *Niels Brock – Copenhagen Business College*. Endelig omfatter analysen også *Bornholms Erhvervsskole*.

Konsulenterne har i arbejdet med at kortlægge det nuværende bestyrelsesarbejde været opmærksomme på, at selvejende uddannelsesinstitutioner er en type organisation, som fungerer under særlige rammebetingelser og med overordnede samfundsmæssige mål. Derfor kan bestyrelsesarbejdet ikke sammenlignes direkte med bestyrelsesarbejde i private virksomheder. Konsulenterne har imidlertid taget udgangspunkt i, at der findes en række generelle funktioner, som "alle" bestyrelser bør fokusere på og tilpasset disse generelle funktioner ved at supplere med relevante forhold for selvejende uddannelsesinstitutioner – herunder ved at inddrage fokus på udvikling i uddannelseskvalitet mv.

Kortlægning af det nuværende bestyrelsesarbejde præsenteres uddybende i både den tværgående analyse og i de konkrete casebeskrivelser.

Konsulenterne ønsker her at anføre - at på baggrund af analysearbejdet knyttet til de 12 selvejende institutioner - er det generelle indtryk, at der gennemføres et godt og solidt ledelses- og bestyrelsesarbejde – herunder med varetagelse af en række generelle bestyrelsesfunktioner knyttet til *overvågning*, *organisation*, *beslutningstagen*, *udvikling*, *kontrol* og *interaktion* i forhold til omverdenen.

Konsulenterne vurderer imidlertid også, at der er en række punkter, hvor man kan nå videre med ledelses- og bestyrelsesarbejdet. I den sammenhæng har konsu-

lenterne gennemført en række vurderinger, som udgør umiddelbar inspiration til at udvikle anbefalinger til god bestyrelsesskik. Den umiddelbare inspiration retter sig mod forskellige aktører og forskellige forhold knyttet til bestyrelsesarbejdet i de selvejende institutioner. Det drejer sig om inspiration til anbefalinger rettet mod:

- Bestyrelserne som helhed
- Bestyrelsesformænd (Formandskabet)
- Individuelle bestyrelsesmedlemmer
- De udpegende organisationer
- Undervisningsministeriets praksis
- Bestyrelsessamspil med studiebestyrelser og lokale uddannelsesudvalg
- Overordnede principper
- Praktiske styringsmæssige forhold og anvendelse af værktøjer.

Konsulenternes vurderinger er sammenfattet nedenfor under tematiske overskrifter, og hvor vurderingerne knytter sig til særlige aktører fremgår det af sammenhængen. I bilag 1 er de nedenstående vurderinger præsenteret i en skematisk oversigt, hvor vurderingernes tilknytning til specifikke aktører er tydeliggjort.

### **Institutionsforskelle og anbefalinger til god bestyrelsesskik**

Konsulenterne vurderer, at der på *den ene side* er store forskelle mellem skolerne grundet selve institutionstypen, uddannelsesudbuddet og den konkrete lokalisering - herunder med særlige lokale og regionale udfordringer og muligheder. Der er også forskel på, hvor de selvejende institutioner befinder sig i en organisatorisk livscyklusbetragtning - forstået på den måde - at der er forskel på, om institutionerne enten har fravalgt at fusionere, er midt i en fusion eller har overstået en fusionsproces - herunder i hvilken grad der har været tale om økonomiske problemer. Endvidere er der forskelle på om, og hvordan den historiske arv – de historiske rødder - har indflydelse på ledelses- og bestyrelsesarbejdet. *På den anden side* har alle institutioner udviklet sig i retning af at blive relativt store organisationer med både to- og trecifrede millionomsætninger, der tilbyder erhvervsrettede uddannelser og kurser inden for givne lovmæssige rammer. Det stiller - overordnet set - for alle institutioner store krav til det bestyrelsesarbejde, som skal praktiseres. Alle må på et eller andet plan forholde sig til "idealtypiske" bestyrelsesfunktioner knyttet til *overvågning, organisation, beslutningstagen, udvikling, kontrol og interaktion* i forhold til omverdenen. Anbefalinger til god bestyrelsesskik bør dække disse funktioner, men anbefalingerne skal have en rummelighed, der giver plads til forskelligheder – herunder forskelligheder i kompleksitet. Det bør derfor være muligt for bestyrelser at kunne vælge til og fra samt justere blandt anbefalingerne.

### **Bestyrelsesstørrelse - organisering - honorar**

Konsulenterne vurderer, at bestyrelsesstørrelser - under hensyntagen til Undervisningsministeriets retningslinjer herfor – skal fastsættes ud fra en balanceret hensyntagen til, at bestyrelsen på den ene side skal være et effektivt beslutningsorgan, og på den anden side at ejerskabs- og ansvarlighedsfølelse blandt relevante parter sikres. Sidstnævnte kan være gældende i fusionsforløb, hvorfor en "større" bestyrelse kan være hensigtsmæssig – men ikke nødvendigvis.

I den sammenhæng vurderer konsulenterne, at det i lyset af erhvervsskolernes brede udbud - ikke i længden er muligt at fastholde et princip om, at så mange fag eller brancher som muligt skal være repræsenteret i en bestyrelse. Fagrepræsentationen kan i den sammenhæng sikres ved, at der er et fornuftigt samspil mellem bestyrelse, lokale uddannelsesudvalg og studiebestyrelser mv. Ud fra et praktisk perspektiv vurderes det mest effektivt at have en bestyrelse med mellem 6 – 10 stemmeberettigede medlemmer.

Bestyrelsesarbejdet kan organiseres både med og uden et forretningsudvalg. Konsulenterne vurderer imidlertid, at det primært bør være af praktiske hensyn, at der nedsættes et forretningsudvalg. Det gældende princip bør være, at alle væsentlige beslutninger tages i den samlede bestyrelse. Hyppig og kontinuerlig dialog mellem daglig ledelse og formandskabet bidrager til et godt samspil.

Det er et holdningsspørgsmål, om ét eller flere bestyrelsesmedlemmer skal have honorar eller ej, og i hvilken form et honorar skal gives. Et honorar kan bidrage til at understøtte ansvarsfølelsen, og det kan bidrage til at professionalisere relationen mellem bestyrelsen og den daglige ledelse. Men det er også helt centralt, at det er ægte interesse for området, som driver de enkelte bestyrelsesmedlemmer, hvilket efter konsulenterne opfattelse ikke behøver at have noget med honorering at gøre.

### **Bestyrelsessammensætning - udpegning - fremmøde - afstemninger**

Konsulenterne vurderer, at det inden for rammerne af paritetsprincippet er muligt for den daglige ledelse og bestyrelsen at arbejde mere proaktivt med at udarbejde kompetenceprofiler for bestyrelsesmedlemmer. Parallelt hermed bør de udpegede institutioner ligeledes forholde sig til de ønskede kompetenceprofiler for de individuelle bestyrelser.

Konsulenterne skal anbefale, at man generelt overvejer at reducere antallet af bestyrelsesmedlemmer, der udpeges paritetisk i takt med, at der på den enkelte skole kommer flere og flere uddannelses tilbud. Bestyrelsen kan i den sammenhæng umuligt repræsentere alle de fag, som skolen uddanner til. Dette kunne give plads til flere professionelle bestyrelsesmedlemmer i betydningen uafhængighed af særinteresser og med særlige kompetencer inden for udvikling og drift af vidensorganisationer.

Formandskabet i en bestyrelse bør føle en særlig forpligtelse til at sikre et stabilt fremmøde i bestyrelsen - herunder løbende opfølgning, når der ikke forefinder begrundede afbud og proaktiv handling i forbindelse med at undgå genudpegning af medlemmer, der i en valgperiode ikke har haft stabilt fremmøde.

Konsulenterne vurderer endvidere, at konsensusbeslutninger i bestyrelser - som resultat af indgående dialog - kan sende positive signaler til både skolen og skolens omgivelser - herunder at bestyrelsen står sammen om at varetage skolens interesser. Afstemninger er imidlertid en mulighed, der kan bringes i spil, når der er behov for det, og der skal være klare retningslinjer for afstemningsforløb.

### **Bestyrelsesfunktioner - fokus - styringsværktøjer**

Konsulenterne vurderer, at bestyrelsen skal varetage sine funktioner på et overordnet niveau således, at det er strategi- og politikudvikling samt opfølgning, der er omdrejningspunkterne. Det er hensigtsmæssigt, at nye bestyrelsesmedlemmer gennemgår introduktionsforløb til bestyrelsesarbejdet - som minimum på de konkrete skoler, men eventuelt også ved benyttelse af de professionelle introduktionsforløb, der tilbydes af skolernes bestyrelsesforeninger. Undervisningsministeriet anbefales at tage initiativ til at udvikle udbuddet og indholdet af de kurser, der tilbydes nye bestyrelsesmedlemmer, så forventningerne til bestyrelsesmedlemmernes ansvar og funktioner - herunder at deres rolle og forpligtigelse i relation til uddannelses- og arbejdsmarkedspolitik - markeres og afstemmes.

De udpegede institutioner har et særligt ansvar for at udpege medlemmer, der besidder en tilstrækkelig strategisk kompetence, og bestyrelsesmedlemmerne har

et særligt ansvar for at udmønte den strategiske kompetence i arbejdet. I tilfælde af, at det strategiske fokus sløres - eksempelvis som konsekvens af krævende fusionsforløb - har formandskabet et særligt ansvar for at bevare det strategiske fokus.

Det strategiske fokus kan understøttes af, at der gennemføres særlige strategiseminarer for bestyrelsen, og ligeledes understøttes af systematisk arbejde med begreber som mission, vision, og mål, der udtrykker skolens virke i helheder.

Vedtægter og udførlige forretningsordener skal bidrage til at sikre, at der er en klar rolle og ansvarsfordeling mellem den daglige ledelse og bestyrelse, og hvis der opstår tvivlstilfælde påhviler der formandskabet et særligt ansvar med henblik på at klargøre ansvarsfordelingen mellem den daglige ledelse og bestyrelsen. Det samme gør sig gældende i forbindelse med tvivlstilfælde knyttet til ansvarsfordelingen mellem bestyrelsen, studiebestyrelser og lokale uddannelsesudvalg.

Det er altafgørende, at der er et åbent og tillidsfuldt samspil mellem den daglige ledelse og bestyrelsen – herunder at der løbende tilgår bestyrelsen relevant information om skolens udvikling i bred forstand. Informationen skal være struktureret og rettidig. Til planlægning og understøttelse af samspillet mellem den daglige ledelse og bestyrelsen er eksempelvis årshjul og årsrytmer hensigtsmæssige værktøjer, der sammen med budgetter, budgetopfølgning, regnskaber og kvalitetssikringssystemer kan bidrage til at sikre, at der løbende tilgår bestyrelsen helhedsorienteret og struktureret information om skolens udvikling. En helhedsorienteret ledelsesmodel, som kan være bygget op ud fra eksempelvis Business Excellence eller Balanced Score Card-modellerne, er - rigtigt udformet og anvendt - et effektivt redskab til at skabe et fælles sprog mellem bestyrelsen og den daglige ledelse samt skabe en direkte forbindelse mellem strategien, de forskellige indsatser og resultater. Styringen af institutionen med afsæt i sådanne ledelsesmodeller forbedrer bestyrelsens muligheder for at følge udviklingen på alle relevante parametre i forhold til de lagte strategier.

I forbindelse med regnskabsfremlæggelse og gennemgang af revisionsprotokoller, er det hensigtsmæssigt, at skolernes revision deltager i bestyrelsesmøder. Parametre knyttet til økonomi og kvalitet kan indgå som kriterier i de resultatkontrakter, som bestyrelser indgår med direktører.

Bestyrelsen bør med mellemrum drøfte sin egen rolle og sit eget ansvar - herunder hvad der er god bestyrelsesskik - eksempelvis på årlige strategisessioner og -seminarer. Bestyrelsesarbejdet bør evalueres på samme måde, som skolens øvrige interessenter og forhold evalueres.

### **Selvejende institutioner - paritet - fælles mål - taxametersystemet**

Det er konsulenternes generelle vurdering, at sådan som vedtægterne på de fleste institutioner er skruet sammen i dag, er det - for at fungere som daglig ledelse og bestyrelse for en selvejende erhvervsrettet uddannelsesinstitution i 2005 - en forudsætning, at ledelse og bestyrelse har en grundlæggende forståelse af, at der i Danmark er et system, der bygger på, at arbejdsmarkedets parter indgår i beslutningstagen på mange forskellige niveauer – herunder på selvejende institutioner, der udfylder en vigtig samfundsopgave. Der påhviler imidlertid formandskabet et særligt ansvar, hvis der opstår situationer, hvor bestyrelsesmedlemmer plejer eventuelle særinteresser.

Der ligger en fortløbende udfordring for bestyrelser - og for de udpegende institutioner - i at sikre, at bestyrelsessammensætning og kompetenceprofil afspejler de

strukturelle udviklingstræk, der kan spores i omverdenen, og i den sammenhæng kan det være relevant, at revurdere de retningslinjer, som vedtægterne udstikker for, hvilke institutioner der har ret til at udpege medlemmer. Det kræver særlig opmærksomhed at sikre institutionsinteressevaretagelse i forbindelse med fusionsforløb.

Konsulenterne vurderer også, at det - for at fungere som daglige ledelse og bestyrelse for en selvejende erhvervsrettet uddannelsesinstitution i 2005 - er en forudsætning, at ledelse og bestyrelse har en grundlæggende forståelse af, hvordan taxametersystemet fremstår som en forudsætning for selvejet.

### **Samspil internt i bestyrelsen**

Generelt - og især i større bestyrelser - påhviler der formandskabet et særligt ansvar med henblik på at involvere alle bestyrelsesmedlemmer i så vid udstrækning som muligt. Der påhviler alle bestyrelsesmedlemmer et ansvar om at forberede sig til bestyrelsesmøderne i tilstrækkelig grad og at stille kritiske spørgsmål til den daglige ledelse - herunder spørgsmål til den løbende information, som tilgår bestyrelsen.

Konsulenterne vurderer endvidere, at skolens egen udvikling og udvikling i omgivelserne fordrer en løbende professionalisering og kompetenceudvikling for bestyrelserne. Derfor kan det være hensigtsmæssigt, at bestyrelsen formulerer udviklingsmål for sit virke.

Bestyrelsesmedlemmer og den daglige ledelse bør bidrage til at skabe god kemi internt i bestyrelsen og i relationen mellem bestyrelse og daglig ledelse. Generelt skal bestyrelsesmedlemmer agere med henblik på at sikre kontinuerlig og stærk interesse for bestyrelsesarbejdet. Formandskabet har en forpligtigelse til at forsøge at gøre bestyrelsesarbejdet så interessant og udviklende for bestyrelsesmedlemmerne som muligt.

### **Samspil med Undervisningsministeriet**

Helt overordnet vurderer konsulenterne, at det - for at fungere som daglig ledelse og bestyrelse for en selvejende erhvervsrettet uddannelsesinstitution i 2005 - er en forudsætning, at ledelse og bestyrelse har en grundlæggende forståelse for, at en selvejende institution - der udfylder en samfundsopgave med afhængighed af offentlige midler - er underlagt særlige kontrolmekanismer og betingelser fra centraladministrativ side. Der påhviler den daglige ledelse og bestyrelsen et særligt ansvar med henblik på at leve op til de krav, der stilles fra centraladministrativ side, og der påhviler centraladministrationen et særligt ansvar med henblik på at tilvejebringe og løbende udvikle tidssvarende og effektive kontrolmekanismer.

Konsulenterne vurderer også, at konstruktiv og åben dialog mellem centraladministration, daglige ledelser og bestyrelser for selvejende institutioner kan bidrage til en nødvendig gensidig opfattelse og forståelse af parternes virkelighedsbilleder. Der påhviler centraladministrationen et særligt ansvar med henblik på at kommunikere og formidle retningslinjer - bredt forstået - på klar, tydelig, internt afstemt og rettidig vis. Kommunikation knyttet til kontrol kan på passende vis inddrage elementer af vejledning og rådgivning.

Endelig vurderer konsulenterne, at på samme måde som tillid mellem daglig ledelse og bestyrelse er et centralt omdrejningspunkt for at sikre professionelt bestyrelsesarbejde, er tillid mellem institutioner og centraladministration et centralt omdrejningspunkt for at sikre professionel kontrol. Alle parter har et ansvar for at bidrage til at skabe og bevare denne tillid.

## **Om anbefalinger til god bestyrelsesskik og deres anvendelse**

Konsulenterne vurderer, at ved at sætte fokus på god bestyrelsesskik og udvikle anbefalinger, der tager afsæt i god praksis, kan man bidrage til videreudvikling og professionalisering af bestyrelsesarbejdet på de eksisterende selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner og bestyrelsesarbejde på kommende selvejende uddannelsesinstitutioner. Anbefalinger bør følges op af en informationsindsats, der udover anbefalingerne bidrager til videndeling om allerede eksisterende initiativer og værktøjer til understøttelse og udvikling af bestyrelsesarbejdet.

## **Oplæg til videre diskussion fra konsulenterne**

I analysearbejdet har konsulenterne primært lagt vægt på at kortlægge bestyrelsespraksis inden for de rammebetingelser, der er gældende - og dermed også udnyttelse af det råderum, som de eksisterende rammebetingelser tilbyder. Den efterfølgende formulering af anbefalinger til "god bestyrelsesskik" vil derfor også rette sig mod "god bestyrelsesskik" inden for de gældende rammebetingelser.

Der har imidlertid også været fokus på daglige lederes og bestyrelsesformænds vurderinger af de gældende rammebetingelser. Vurderingerne har i overvejende grad været positive. Konsulenterne vurderer her, at der er en række forhold knyttet til de eksisterende rammebetingelser, som bør ligge til grund for en videre diskussion blandt forskellige interessenter. De nedenstående punkter udtrykker således ikke konsulenternes særlige holdninger eller konkrete forslag til ændringer af specifikke rammebetingelser. Der er tale om oplæg til videre diskussion blandt forskellige interessenter, og derfor er nedenstående formuleret som ubesvarede spørgsmål.

- er bestyrelser med paritet en egnet ledelsesmodel for institutioner, der i stigende grad ligner erhvervsvirksomheder - om end selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner er en "unik" organisationstype?
- er udpegningsret til bestemte organisationer den rigtige model, når en mangfoldig og hensigtsmæssig kompetenceprofil skal sikres i bestyrelsesarbejdet?
- er det hensigtsmæssigt via lovgivning at hindre de måske mest kvalificerede bestyrelsesemner – ledere fra andre (ikke-konkurrerende) uddannelsesinstitutioner – i at sidde i institutionernes bestyrelser?
- er central regulering af lønforhold, bestyrelsesstørrelse og undervisningsforhold hensigtsmæssige set i forhold til bestyrelsens ansvar for den overordnede ledelse?



## 2 Indledning

Denne rapport præsenterer resultaterne fra en delanalyse, som indgår i en overordnet analyse af udviklingspotentialet for bestyrelser for selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner – herunder udvikling af anbefalinger til "god bestyrelsesskik". Rapporten indeholder 12 historier (cases) baseret på kvalitative interview med daglige ledere og bestyrelsesformænd fra forskellige typer selvejende institutioner.

Den overordnede analyse af udviklingspotentialet for bestyrelser for selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner er gennemført for Undervisningsministeriet af konsulentvirksomheden Pluss Leadership i samarbejde med professor Steen Thomsen, Center for Corporate Governance på Copenhagen Business School (CBS). Analysen indgår i en serie af analyser, som Undervisningsministeriet har igangsat som del af en styringsanalyse, der er aftalt i forbindelse med strukturen.

Analysearbejdet, som er præsenteret i denne rapport, er gennemført i marts og april måned 2005 af direktør/partner, Jørgen Ulrik Jensen, og partner/chefkonsulent Søren Tholstrup fra Pluss Leadership.

Det skal endelig nævnes, at parallelt med nærværende analyse har advokat Thorbjørn Sofsrud fra Kammeradvokaten haft til opgave at gennemføre en juridisk vurdering af uddannelsesinstitutionernes selveje. Derfor er de juridiske aspekter ikke behandlet i denne rapport, som beskæftiger sig med god institutionsledelse, herunder specielt bestyrelsesarbejdet ud fra en udviklings- og styringsmæssig betragtning. De juridiske analyseresultater er rapporteret andetsteds.

### 2.1 Delanalysens baggrund og formål

De selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner har gennem de senere år stået overfor en lang række udfordringer med udmøntning af politiske mål og værdier. Ansvar for den daglige drift har i vid udstrækning været lagt ud til de selvejende institutioner, der parallelt med driftsansvaret har opereret inden for specifikke lovmæssige rammer og med Undervisningsministeriet som tilsynsmyndighed. De selvejende institutioner har fået større og større ansvarsområder, og institutionsstrukturreformer har betydet, at der er blevet skabt store og uddannelsesmæssigt meget brede institutioner, der udover grunduddannelserne også skal varetage efter- og videreuddannelsesaktiviteter, andre udviklingsaktiviteter og videntcenterfunktioner.

Undervisningsministeriet har en række muligheder for direkte eller indirekte at påvirke, at institutionerne agerer i henhold til de politiske mål og værdier, herunder kvalitetsudvikling. Men styringsopgavens kompleksitet, respekten for selvejet og den omstændighed, at institutionerne har mange interessenter – organisationer, virksomheder/aftagere, lokalsamfundet, amter og kommuner m.fl. – som kan stille berettigede krav til institutionerne, gør, at det er afgørende, at der eksisterer et kvalificeret ledelsessystem på den enkelte institution, som kan manøvrere i dette komplekse felt.

De daglige ledere i de selvejende institutioner med sådanne komplekse opgaveprofiler skal udfylde en ledelsesrolle, hvor strategisk udvikling, kvalitetsudvikling og orientering mod omverdenen fylder mere og mere. Det forudsætter en løbende professionalisering af den daglige ledelse og bestyrelsen. En effektiv og kompetent ledelse og bestyrelse kan være en afgørende parameter for, at en selvejende

uddannelsesinstitution lykkes som udviklingsorienteret vidensorganisation, der er i stand til at håndtere de mange interessenters krav og forventninger samt at leve op til uddannelsespolitiske målsætninger.

Institutionernes daglige ledelser og bestyrelser har i en årrække gjort sig en række erfaringer om ledelse af selvejende institutioner, og Undervisningsministeriet har i den sammenhæng *på den ene side* ønsket at sætte fokus på disse konkrete erfaringer med bestyrelsesarbejdet - herunder beskrive hvad der er god praksis i forbindelse med bestyrelsernes sammensætning og kompetencer set i forhold til ændrede opgaver, arbejdsform, informationsgrundlag samt samspillet mellem bestyrelsernes rammevilkår. *På den anden side* har Undervisningsministeriet ønsket at sætte fokus på udviklingspotentialer for bestyrelsesarbejdet – herunder ved at udvikle anbefalinger til god bestyrelsesskik for selvejende institutioner.

Sidstnævnte skal blandt andet ses i lyset af, at der over det seneste årti både internationalt og her i landet er genereret megen viden om - og fra forskelligt hold udarbejdet anbefalinger til - god selskabsledelse (Corporate Governance) primært for private virksomheder. Her kan eksempelvis henvises til arbejdet i Nørbyudvalget – se evt. [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk). Det er forventningen, at en del af denne erfaring vil kunne give inspiration til de selvejende institutioner. Men det er også en grundpræmis, at der er behov for at få identificeret, hvad der skal forstås ved god overordnet institutionsledelse – og god bestyrelsesskik – på de selvejende institutioner, givet deres særkende og ikke mindst set i lyset af de senere års udvikling i deres rammebetingelser.

Udover relevans for de nuværende selvejende institutioner forventes erfaringerne og anbefalingerne især også at have relevans for de amtskommunale uddannelsesinstitutioner, som med strukturreformen overgår til statsligt regi, hvormed en række nye selvejende institutioner vil opstå og fungere med selvstændige bestyrelser.

- *Formålet med delanalysen, som præsenteres i denne rapport, er således at bidrage til kortlægning af erfaringerne med bestyrelsesarbejdet i de selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner og samtidig indhente umiddelbar inspiration til at udvikle anbefalinger til god bestyrelsesskik.*

Der skal her henvises til, at umiddelbare resultater fra delanalysen er indgået i oplæg til gennemførelse af to fokusgruppemøder med deltagelse af en række direktører og bestyrelsesformænd. Pluss Leadership og Steen Thomsen har faciliteret møderne med henblik på at indhente mere konkret inspiration til udvikling af anbefalinger til god bestyrelsesskik for selvejende institutioner. De endelige anbefalinger er rapporteret i en særskilt rapport: "Godt bestyrelsesarbejde i erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner".

## 2.2 Metode og analyseaktiviteter i delanalysen

For at bidrage til kortlægning af erfaringerne med bestyrelsesarbejdet i de selvejende institutioner og samtidig indhente umiddelbar inspiration til at udvikle anbefalinger til god bestyrelsesskik, er det valgt at udarbejde 12 cases, som repræsenterer forskellige typer selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner lokaliseret forskellige steder i Danmark.

Pluss Leadership og Steen Thomsen ønsker at understrege, at de 12 cases på ingen måde kan siges at udtrykke repræsentativitet i statistisk forstand. De 12 cases udgør i den sammenhæng en *dybdeanalyse*, som kan give en række væsentlige og kvalificerede indikationer om erfaringer med bestyrelsesarbejde og

eksempler på respondenternes egne forslag til anbefalinger til god bestyrelses-skik. For at få et samlet billede er det nødvendigt gennemføre en mere omfattende analyse – eksempelvis en spørgeskemabaseret *breddeanalyse* blandt samtlige selvejende uddannelsesinstitutioner i Danmark.

I analysearbejdet, der ligger til grund for denne rapport er der gennemført kvalitative interview – enten personlige interview eller telefoninterview – med de daglige ledere og bestyrelsesformændene for følgende institutioner:

- Teknisk Erhvervsskole Center - TEC- København
- Erhvervsskolen Hamlet i Hillerød
- Bornholms Erhvervsskole
- CEU Kolding
- Aalborg Tekniske Skole
- Køge Handelsskole
- Niels Brock - Copenhagen Business College (CBC)
- Nordjyllands Landbrugsskole
- AMU-Vest i Esbjerg
- AMU Fyn
- CVU Vest i Esbjerg
- Lyngby Uddannelsescenter

Pluss Leadership har udvalgt de konkrete cases med udgangspunkt i en bruttoliste udarbejdet af Undervisningsministeriet.

De 24 interview er gennemført med udgangspunkt i en semistruktureret spørgeguide, som i tilknytning til de nedenstående overskrifter har indeholdt en række støttespørgsmål og stikord:

- Institutionens historie og kultur
- Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde
- Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde
- Samspil med Undervisningsministeriet
- Anbefalinger til "god institutionsledelse" og "god bestyrelsesskik"

Særligt skal her fremhæves en række anvendte stikord (se figuren nedenfor) baseret på en idealtypisk karakteristik af bestyrelsesarbejde for private virksomheder - men tilpasset selvejende uddannelsesinstitutioner ved også at fokusere på uddannelse og udvikling i uddannelseskvalitet.

**Figur 2.1:** Idealtypisk karakteristik af bestyrelsesarbejde

<p><b>Overvågningsfunktion:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Holde øje med relevante trends i den samfundsmæssige udvikling</li> </ul> <p><b>Organisationsfunktion:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sikre forekomst af en bæredygtig organisationsstruktur, effektiv daglig ledelse og diverse politikker for organisationens trivsel – (personalepolitik, principper for kompetenceudvikling mv.)</li> </ul> <p><b>Beslutningsfunktion:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sikre og indgå i overordnede nøglebeslutninger – herunder beslutninger, hvor beslutningskompetencen formelt set ligger i bestyrelsen</li> </ul>	<p><b>Udviklingsfunktion:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sikre tilstedeværelse og videreudvikling af vision, strategi mv.</li> </ul> <p><b>Kontrolfunktion:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sikre anvendelse af relevante systemer til økonomistyring, godkendelse af budgetter og regnskaber, sikre at lovgivningen overholdes og følge udviklingen i uddannelseskvaliteten.</li> </ul> <p><b>Interaktionsfunktion:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedligeholde og udvikle relationer og netværk i omgivelserne, som kan bidrage til en positiv udvikling.</li> </ul>
--	---

Der findes flere teoretiske bud på typologier for de forskellige bestyrelsesroller og -funktioner, og stikordene i figur 2.1 tager således afsæt i Dragsted og Kjær Hansens bog "Bestyrelse for fremtiden", som er udgivet af Jyllands-Postens Erhvervsbogklub i 1999.

Efter gennemførelsen af de 24 interview er de 12 casebeskrivelser udarbejdet, og på baggrund af disse beskrivelse er der gennemført en tværgående analyse. Det skal understreges, at alle interviewpersoner er blevet spurgt, om de i casebeskrivelserne ønsker at fremstå som anonyme, men ingen har ønsket dette. Casebeskrivelserne har været udsendt til alle interviewpersoner med henblik på at rette eventuelle misforståelser.

### **2.3 Læsevejledning**

Kapitel 1 indeholder en sammenfatning på analysearbejdet. Baggrund, formål, metode og analyseaktiviteter er beskrevet i nærværende kapitel 2. I kapitel 3 præsenteres den tværgående analyse baseret på de 12 cases, og de 12 casebeskrivelser er præsenteret i kapitel 4.

### 3 Tværgående analyse

I de nedenstående afsnit præsenteres en tværgående analyse af de 12 cases. Hovedoverskrifterne er de samme, som kan genfindes i de konkrete cases, men nedenfor er der endvidere indføjnet en række tematiske overskrifter med *kursiv*. De tematiske overskrifter udtrykker dermed gennemgående punkter, som konsulenterne enten har spurgt direkte ind til eller er blevet gjort opmærksomme på i forbindelse med gennemførelse af de konkrete interview. Hovedoverskrifterne er følgende:

- Lidt om skolerne
- Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde
- Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde
- Samspil med Undervisningsministeriet
- Anbefalinger til god bestyrelsesskik

Hvert hovedafsnit afsluttes med et delafsnit, som indeholder konsulenternes vurderinger. Det betyder, at teksten – eksempelvis under hovedoverskriften "Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde" ikke udtrykker konsulenternes egne vurderinger men konsulenternes analyse, behandling og formidling af resultater fra de gennemførte interview.

#### 3.1 Lidt om skolerne

De 12 cases er i udgangspunktet valgt, fordi de udgør forskellige typer af selv-ejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner, og fordi de er lokaliseret i forskellige dele af landet. I den nordlige ende af landet finder vi således *Nordjyllands Landbrugsskole* og *Aalborg Tekniske Skole* suppleret med både *AMU Vest* og *CVU Vest* i det vestjyske. På vej mod Sønderjylland møder vi *CEU Kolding*, og *AMU Fyn* repræsenterer "midten af landet". I det nordsjællandske og storkøbenhavnske område finder vi *Erhvervsskolen Hamlet i Hillerød*, *Lyngby Uddannelsescenter*, *Køge Handelsskole* og *Teknisk Erhvervsskole Center – TEC København* samt i kernen af København *Niels Brock – Copenhagen Business College*. Endelig omfatter analysen også *Bornholms Erhvervsskole*.

Typemæssigt repræsenterer de udvalgte institutioner således teknisk skole, handelsskole, landbrugsskole, AMU-center - herunder institutioner med forskellige kombinationer af disse typer - og Center for Videregående Uddannelser (CVU).

De fleste skoler har historiske rødder, der peger langt tilbage, og eksempelvis har man på Aalborg Tekniske Skole netop fejret 200-årsjubelæum. Der er imidlertid forskel på i hvilken grad interviewpersonerne oplever, at den historiske arv har en indflydelse på det daglige ledelses- og bestyrelsesarbejde. På Aalborg Tekniske Skole peges der på, at der er en "en særlig faglig stolthed", som tages til udtryk for en historisk arv, og i flere af skolernes bestyrelser sidder medlemmer, som repræsenterer organisationer eller foreninger, der har været med til at etablere skolerne. Det kommer i særlig grad til udtryk på Niels Brock, hvor historien bruges aktivt i at opbygge et skolebrand. På Niels Brock har Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse (FUHU) haft en central rolle i udviklingen af skolen, og fra en af interviewpersonerne hører man det således udtrykt, at man på Niels Brock "føler FUHU", og det er i henhold til skolens vedtægter altid FUHU, som varetager formandskabet i Niels Brocks bestyrelse. På Bornholms Erhvervsskole peges der på, at der er en særlig "ø-solidaritet", hvor mange interessenter aktivt bakker skolen op, og skolen er i sig selv en af Bornholms største arbejdspladser. Endelig kan nævnes Nordjyllands Landbrugsskole, der tidligere havde status af friskole og er den

dag i dag i høj grad præget af højskoletankegangen. Bestyrelsen består udelukkende af medlemmer rekrutteret fra diverse landboforeninger samt blandt tidligere elever.

Mange af skolerne har været gennem omfattende fusioner, faser med økonomiske problemer og der er undervejs sket udskiftninger af både direktører, mellemledere, og der er også eksempler på fratrådte bestyrelsesformænd og -medlemmer. Man møder imidlertid også direktører og bestyrelsesformænd med mange års erfaring – eksempelvis på Aalborg Tekniske Skole, hvor direktøren har udfyldt sin rolle i 13 år og bestyrelsesformanden har siddet 20 år i bestyrelsen og varetaget formandsposten i 16 år. På AMU-Vest har forstanderen været ansat siden centrets start for ca. 40 år siden, de sidste 16 år som forstander. Formanden har siddet i bestyrelsen i 15 år og varetaget formandsposten i 8 år.

Der er også eksempler på, at man fra bestyrelsesside har truffet et bevidst valg om ikke at ville indgå i fusioner – eksempelvis AMU Fyn som ikke har ønsket en egentlig fusion med Odense Tekniske Skole men har etableret samarbejde om særlige uddannelsesretninger. Lyngby Uddannelsescenter er eksempel på en skole, der her og nu befinder sig midt i en fusionsbeslutning, og CEU Kolding har aktuelt følere ude til et par af de nærtliggende tekniske skoler.

På baggrund af interviewene er der indikationer af, at flere af skolerne har været gennem økonomiske kriseperioder, men at man nu er ved at have vendt udviklingen, så "røde tal er blevet til sorte tal", og interviewpersoner taler om "nyt lys", og at der nu "åbner sig nyt land".

Det fremgår, at skolernes omsætninger har udviklet sig til at være både to- og trecifrede millionbeløb, men der er store forskelle mellem skolerne. Eksempelvis var omsætningen på Bornholms Erhvervsskole - med 160 ansatte og 790 årselever - på 90 mio. kr. i 2004. På Erhvervsskolen Hamlet var omsætningen i 2004 på 240 mio. kr., og der var 410 medarbejdere til at undervise de ca. 2.000 årselever på ungdomsuddannelserne og en lang række kursister. Ca. 23.000 personer var i 2004 involveret i et uddannelses- eller kursusforløb på Hamlet. På Teknisk Skole Aalborg er der til sammenligning 5.000 fuldtidselever og 650 ansatte. Niels Brock har årligt ca. 30.000 elever, studerende og kursister, og der er 1.000 ansatte.

Skolernes uddannelsesudbud er i sagens natur også meget forskellige, men inden for de samme skoletyper kan man ud over generelle tilbud også spore, at uddannelsesudbuddet afspejler lokale og regionale behov. Eksempelvis tilbydes der ikke længere den samme mængde af kurser på metalområdet på AMU-Fyn, hvor forklaringen blandt andet kan ses i afmatning i den fynske metalindustri. På AMU-Vest afspejler udbudsprofilen det lokale erhvervslivs koncentration af offshore-virksomheder. Hamlet i Hillerød har etableret særlige uddannelser, som er rettet mod aktørerne i Medicon Valley, og på TEC København har man landets største udbud af el-relaterede uddannelser, fordi der er en stor koncentration af aftagere i området.

### **Konsulenternes vurdering**

Konsulenterne vurderer her, at der på *den ene side* er store forskelle mellem skolerne grundet selve institutionstypen, uddannelsesudbuddet og den konkrete lokalisering – herunder med særlige lokale og regionale udfordringer og muligheder. Der er også forskel på, hvor de selvejende institutioner befinder sig i en organisatorisk livscyklusbetragtning - forstået på den måde - at der er forskel på, om institutionerne enten har fravalgt at fusionere, er midt i en fusion eller har overstået en fusionsproces - herunder i hvilken grad der har været tale om økonomiske proble-

mer. Endvidere er der forskelle på om, og hvordan den historiske arv har indflydelse på ledelses- og bestyrelsesarbejdet. *På den anden side* har alle institutioner udviklet sig i retning af at blive relativt store organisationer med både to- og trecifrede millionomsætninger, der tilbyder erhvervsrettede uddannelser og kurser inden for givne lovmæssige rammer. Det stiller - overordnet set – for alle institutioner store krav til det bestyrelsesarbejde, som skal praktiseres. Alle må på et eller andet plan forholde sig til ”idealtypiske” bestyrelsesfunktioner knyttet til *overvågning, organisation, beslutningstagen, udvikling, kontrol og interaktion* i forhold til omverdenen.

Med afsæt i disse både forskellige og ensartede træk vurderer konsulenterne, at anbefalinger til god bestyrelsesskik for selvejende institutioner skal formuleres, så de overordnet set dækker ”idealtypiske” bestyrelsesfunktioner. Anbefalinger bør imidlertid have en rummelighed, der giver plads til forskelligheder – herunder forskelligheder i kompleksitet. Det bør derfor være muligt for bestyrelser at kunne vælge til og fra samt justere blandt anbefalingerne.

### 3.2 Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde

#### *Bestyrelsesstørrelse - organisering - honorar*

Der er meget stor forskel på, hvilken størrelse de forskellige skolers bestyrelser har – både hvad angår antallet af stemmeberettigede medlemmer og antallet af tilforordnede medlemmer. Der er også forskel på, hvor mange ledelsesrepræsentanter, der deltager i bestyrelsesmøderne. Der er eksempler på skoler, som følger Undervisningsministeriets retningslinjer om, at bestyrelser skal have mellem 6 og 12 stemmeberettigede medlemmer, og så er der eksempler på skoler, der har væsentligt flere medlemmer – herunder som del af en med Undervisningsministeriet aftalt overgangsordning. Endvidere er der forskel på, om bestyrelserne har etableret et forretningsudvalg, men - uanset om der er nedsat et forretningsudvalg eller ej - peger de gennemførte interview på, at der er en hyppig dialog mellem den daglige ledelse og formanden. Der er også forskel på, om medlemmer modtager honorar for bestyrelsesarbejdet, hvor meget de i givet tilfælde modtager og forskel på hvilke medlemmer, der modtager bestyrelseshonorar.

På Bornholms Erhvervsskole har man en bestyrelse, hvor der er 8 stemmeberettigede medlemmer suppleret med ledelsesrepræsentanter og repræsentanter for elever og medarbejdere. Der er ikke nedsat et forretningsudvalg, og formanden og næstformanden har de seneste 6 år modtaget honorar for bestyrelsesarbejdet. På Aalborg Tekniske Skole har man 12 stemmeberettigede medlemmer plus de tilforordnede. Der er nedsat et forretningsudvalg med 4 medlemmer, som alle modtager et honorar. På Niels Brock sidder der 14 stemmeberettigede medlemmer plus tilforordnede i bestyrelsen, og man har ikke nedsat et forretningsudvalg. Det er først fra 2005, at formanden er begyndt at modtage et honorar – resten af bestyrelsesmedlemmerne får mulighed for at deltage i en studietur. Der sidder 17 stemmeberettigede medlemmer i bestyrelsen for Hamlet i Hillerød, og her har man heller ikke etableret et forretningsudvalg, og der er ingen af bestyrelsesmedlemmerne, der modtager honorar. I TEC Københavns bestyrelse sidder 18 stemmeberettigede medlemmer. Der er nedsat et forretningsudvalg med 4 medlemmer, som alle modtager honorar. Som et sidste eksempel, skal der særligt henvises til CVU Vest, hvor der sidder 25 stemmeberettigede medlemmer af bestyrelsen og her har man nedsat et forretningsudvalg med de oprindelige formænd og næstformænd i de to fusionerede CVU'er.

Forskellighederne skal ses i lyset af forskellige holdninger og især resultater af fusionsprocesser. Det er således et bevidst valg, når bestyrelsesmedlemmer for Hamlet i Hillerød ikke modtager honorar. Det skyldes på den ene side, at det skal være "ægte interesse, som driver værket", og så det faktum, at et bestyrelsesarbejde for en række medlemmernes vedkommende er en del af deres arbejde som repræsentanter for organisationer på enten arbejdsgiversiden eller arbejdstagersiden. Det er også et bevidst valg, når Niels Brock ikke har et forretningsudvalg, for her ønsker man, at vigtige beslutninger træffes af den samlede bestyrelse.

I bestyrelserne med flere medlemmer end 12 henvises der typisk til, at det skal ses som resultat af en fusionsproces, hvor det har været tilstræbt at have så mange fag eller institutioner repræsenteret blandt andet i bestræbelser på at øge ansvarlighed og ejerskab blandt de involverede parter. Eksempelvis har CEU Kolding 9 tilforordnede i tillæg til de 12 stemmeberettigede medlemmer – et kompromis, som blev skabt i forbindelse med gennemførelse af en reduktion i bestyrelsen. Nogle faglige organisationer har henholdt sig til deres vedtægtsbestemte ret til repræsentation og skifter mellem en bestyrelsespost og en post som tilforordnet fra periode til periode. Endvidere er der også eksempler på, at en stor bestyrelse kan ses som et led i proces, hvor man har afskaffet et repræsentantskab, og der er konkrete mål om at få nedbragt antallet af bestyrelsesmedlemmer. Sidstnævnte er blandt andet tilfældet for CVU Vest.

*Bestyrelsessammensætning - udpegning - fremmøde – udskiftning - afstemninger*  
Bestyrelsessammensætningen er generelt styret af paritetsprincippet, hvor antallet af repræsentanter fra arbejdsgiversiden og arbejdstagersiden er identisk, men der er undtagelser – både hvad angår afvigelser fra paritetsprincippet, og hvad angår den daglige ledelse og bestyrelses indsats for at påvirke udpegningen af bestyrelsesmedlemmer. Ved udpegning lægges der vægt på, at bestyrelsesmedlemmer i så vid udstrækning som muligt repræsenterer de fag, der udbydes på skolen, og derudover lægges der vægt på, at medlemmerne har en lokal/regional forankring. Det kan konstateres, at der ikke i udpræget grad anvendes kompetenceprofiler med henblik på at få udpeget bestyrelsesmedlemmer. Det fremgår også, at fokus på at have så mange fag som overhovedet muligt repræsenteret i bestyrelsen – uanset om faget repræsenteres af repræsentanter fra arbejdsgiversiden eller arbejdstagersiden - er blevet kompliceret af, at skolernes uddannelsesudbud er blevet meget bredt.

Udover repræsentanterne fra arbejdsgiversiden og arbejdstagersiden udpeges der politiske repræsentanter fra kommuner og amter. Normalt går formandskabet på skift mellem arbejdsgiversiden og arbejdstagersiden, hvilke er specificeret i vedtægterne, men også her er der eksempler på undtagelser. Generelt udtrykker interviewpersonerne tilfredshed med fremmødet på bestyrelsesmøderne, men der er eksempler på, at enkelte medlemmer ikke har været stabile i deres fremmøde og i den sammenhæng også eksempler på, at ikke-stabilt fremmøde kan få konsekvenser. Generelt sker udskiftning af bestyrelsesmedlemmer kun, når der i henhold til vedtægterne skal udpeges bestyrelsesmedlemmer, og vedtægter eller forretningsordenen kan ikke bruges til at skaffe sig af med bestyrelsesmedlemmer i "utide", men der er eksempler på, at en proaktiv formand kan forhindre genudpegning af bestyrelsesmedlemmer – eksempelvis hvis medlemmet ikke har været stabilt i sit fremmøde. Endelig peger de gennemførte interview på, at der ikke i væsentlig udstrækning benyttes afstemninger i bestyrelserne, og der er derfor i overvejende grad tale om konsensusbeslutninger.

Et eksempel på, at bestyrelsessammensætningen afviger fra paritetsprincippet, er Lyngby Uddannelsescenter, hvor den historiske arv spiller ind og dermed de for-



eninger der oprindeligt var med til at grundlægge skolen. Ud af en bestyrelse på 14 stemmeberettigede medlemmer udgør 8 medlemmer repræsentanter fra lokale handelsstandsforeninger, og yderligere 5 medlemmer er udpeget af kommuner. Kun ét medlem er udpeget fra arbejdstagersiden. Lyngby Uddannelsescenter befinder sig imidlertid midt i en fusionsbeslutning, og man forventer ikke, at afvigelsen fra paritetsprincippet vil leve videre efter fusionen. Nordjyllands Landbrugsskole er et andet eksempel på, hvordan den historiske arv - hvor skolen tidligere var drevet af en Landboforening - lægger rammerne for bestyrelsessammensætningen i dag. Bestyrelsen er ikke paritetisk sammensat og har ikke repræsentation fra offentlige myndigheder. Niels Brock er eksempel på, at en af de foreninger – Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse (FUHU) – der over tid har haft et stærkt engagement i skolen – altid sidder på formandsposten. På Teknisk Skole i Aalborg var formanden gennem 16 år oprindeligt udpeget som arbejdstagerrepræsentant, men vedkommende er nu politisk udpeget bestyrelsesmedlem for Aalborg Kommune.

AMU Fyn er blot ét af en række eksempler på, at man ”overhovedet ikke blander sig i udpegningen af medlemmer til bestyrelsen”, mens man på Lyngby Uddannelsescenter har været proaktiv – både fra den daglige ledelses og bestyrelsens side – med henblik på at få udpeget specifikke personer eller udpeget personer, der matcher givne kompetenceprofiler.

På Bornholms Erhvervsskole har der været problemer med fremmødet – primært fra de politisk udpegede, og på TEC København hedder det sig, at det er et problem, når der mangler 3 – 4 bestyrelsesmedlemmer til et møde. På Hamlet i Hillerød er man konsekvent i sin håndtering af manglende fremmøde. Hvis der ikke foreligger et begrundet afbud, tager formanden således med det samme kontakt til det pågældende bestyrelsesmedlem, og formanden for Hamlet i Hillerød nævner også et eksempel på, at man har forsøgt at forhindre genudpegning af et medlem, der i den foregående periode ikke havde et stabilt fremmøde.

Baggrunden for, at der sjældent sker afstemninger i bestyrelserne skal blandt andet ses som resultatet af bevidste holdninger hos bestyrelsesformændene, hvor der bliver lagt vægt på, at man kan diskutere sig frem til en løsning, og at bestyrelsen udtrykker enighed overfor skolen og skolens omgivelser. På Bornholms Erhvervsskole kan man imidlertid give et eksempel på, at der ikke kunne opnås enighed om, hvem der skulle varetage formandsposten, og udpegningen skete efterfølgende ved lodtrækning.

### *Bestyrelsesfunktioner - fokus - styringsværktøjer - ansvarsfordeling*

De gennemførte interview peger generelt på, at de forskellige bestyrelser varetager funktioner, der kan karakteriseres som idealtypisk bestyrelsesarbejde og dermed bestyrelsesfunktioner knyttet til *overvågning, organisation, beslutningstagen, udvikling, kontrol og interaktion* i forhold til omverdenen.

Generelt føler de daglige ledere og bestyrelsesformændene sig godt rustede til at varetage deres respektive funktioner, og vurderingen af de øvrige bestyrelsesmedlemmer er også overvejende positiv. Begrundelserne for disse vurderinger knytter sig typisk til erfaringer - enten fra tidligere ledelsesposter, fra de nuværende poster i bestyrelserne eller fra ledelsesposter i andre organisationer – herunder bestyrelsesposter i private virksomheder, organisationer der varetager arbejdstager- og arbejdsgiverinteresser eller politiske partier, byråd og amtsråd mv. I enkelte tilfælde gives der udtryk for, at bestyrelsesmedlemmer i udgangspunktet har skullet bruge en del energi på at sætte sig detaljeret ind i uddannelsesområdet og i at forstå komplicerede budgetter og regnskaber. Generelt gennemføres der introduk-

tionsforløb for nye bestyrelsesmedlemmer på skolerne, hvor den daglige leder og bestyrelsesformanden giver en præsentation suppleret med rundvisning mv. Interviewene indikerer, at nye bestyrelsesmedlemmer i mindre grad benytter sig af de muligheder, som de forskellige erhvervsskoleforeninger tilbyder nye bestyrelsesmedlemmer. En af interviewpersonerne foreslår konkret, at det bør være obligatorisk for nye bestyrelsesmedlemmer at deltage i et "professionelt" introduktionsforløb.

Der er eksempler, som klart udtrykker, at bestyrelser arbejder på strategisk niveau og bidrager til udarbejdelse af forskellige relevante politikker, men der også eksempler, hvor der udtrykkes ønske om, at bestyrelsens strategiske kompetence øges - eksempelvis ved at de udpegende institutioner udpeger medlemmer, der kommer fra et "passende" strategisk niveau i de respektive organisationer. Generelt er ansvarsfordelingen mellem den daglige ledelse og bestyrelsen nedfældet i vedtægter og forretningsordener. I visse tilfælde må formanden træde i karakter og fastslå, hvilke spørgsmål, der er et anliggende for den daglige ledelse eller et bestyrelsesanliggende. Det fremgår også, at hvor der eksisterer studiebestyrelser, kan der være gråzoner i beslutningskompetencefordeling mellem studiebestyrelse og bestyrelsen.

Det fremgår, at bestyrelserne løbende modtager relevant information om eksempelvis økonomi og kvalitet fra den daglige ledelse. I den sammenhæng er nøgleordet "tillid", og samtlige interviewede bestyrelsesformænd udtrykker en høj grad af tillid til de nuværende daglige ledelser, men der også eksempler på, at der tidligere har været manglende tillid, hvorfor bestyrelser også har benyttet sig af muligheden for at afskedige den daglige leder.

Ordinært skal bestyrelserne holde 4 møder årligt, men i de fleste tilfælde holdes der flere bestyrelsesmøder, og der afholdes årligt en eller flere strategisessioner med bestyrelsen. Derudover holdes der et tilsvarende antal forretningsudvalgsmøder på de skoler, hvor bestyrelserne har organiseret sig sådan. Der udarbejdes referater fra møderne i forretningsudvalgene, som efterfølgende tilgår de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Formandskabet og den daglige ledelse mødes typisk før de ordinære bestyrelsesmøder for at fastlægge dagsordener, og interviewene med formændene viser, at det materiale, som udsendes til møderne er klart, struktureret og fyldestgørende, hvilket også kendetegner referater fra bestyrelsesmøderne, hvor der er eksempler på, at referaterne fremsendes efter møderne men også et eksempel på, at referater udarbejdes under møderne og underskrives ved deres afslutning.

De daglige ledelser anvender forskellige styringsværktøjer i samspillet med bestyrelserne. Vedtægter og forretningsordener er basisværktøjerne, som suppleres med årshjul, årsrytmer og faste dagsordenpunkter. Derudover arbejdes der med detaljerede budgetter, opfølgning og årsregnskaber. Endvidere anvendes der forskellige typer af kvalitetsstyringsystemer, der samler op på en bred vifte af indikatorer. Der er eksempler på, at skoler er certificerede efter ISO-standarder eller får gennemført eksterne audits med udgangspunkt i anvendelse af EFQM Business Excellence-modellen. Der er også skoler, der tidligere har arbejdet med EFQM-modellen, men efterfølgende har vurderet, at arbejdet har været for dokumentationstungt, hvorefter man har valgt at arbejde videre med et kvalitetssystem, der er mere målrettet skolens behov og de lovgivningsmæssige rammer, som knytter sig hertil. Generelt viser interviewene, at begreber som mission, vision, strategi, succeskriterier og/eller mål, opfølgning og evaluering er nøglebegreber i det daglige ledelses- og bestyrelsesarbejde. Skolerne arbejder i vid udstrækning med afsæt i principper for værdibaseret ledelse, og der er også et eksempel på en skole, der

konsekvent arbejder med afsæt i systemiske ledelsesprincipper. Endvidere er det generelle billede, at kriterier knyttet til økonomi og kvalitet indgår som parametre i direktørernes resultatkontrakter.

Det er kendetegnede ved de formulerede missioner, visioner og mål mv., at de udtrykker "helheder" og således både forholder sig til økonomi og kvalitetsudvikling. Interviewene peger imidlertid på, at økonomi og fysiske rammer har stået og står meget centralt på bestyrelsesdagsordenerne, men det fremgår også, at bestyrelserne har fokus på udvikling i uddannelseskvaliteten. Det stærke fokus på økonomi kan ses i lyset af, at flere skolerne har været gennem komplekse fusionsforløb, og hvor skolerne har haft alvorlige økonomiske problemer. Denne udvikling tyder på at være vendt i mange tilfælde, og flere bestyrelsesformænd forventer nu, at der bliver mere rum til strategi og fokus på kvalitet. I forlængelse af dette skal der henvises til, at en direktør anfører, at det som følge af et energikrævende fusionsforløb ikke har været muligt for at mobilisere bestyrelsens interesse for et strategiseminar.

Selve begrebet "god bestyrelsesskik" har sjældent været direkte på bestyrelsernes dagsordener, men de fleste interviewpersoner henviser til, at bestyrelsesroller og ansvar er blevet drøftet – herunder i forbindelse med de årlige strategisessioner. Der er dog eksempler på, at bestyrelsesarbejde har været genstand for evaluering, og der er eksempler på skoler, hvor der enten er planlagt evaluering af bestyrelsesarbejdet med afsæt i særlig indikatorer eller, hvor evaluering af bestyrelsesarbejdet er emne, som det vurderes relevant at tage op.

Om bestyrelsens samspil med skolens revision viser interviewene, at revisionen normalt deltager i bestyrelsesmøder i forbindelse med regnskabsfremlæggelse og gennemgang af revisionsprotokollat.

## **Konsulenternes vurdering**

### *Bestyrelsesstørrelse - organisering - honorar*

Konsulenterne vurderer her, at det i lyset af uddannelsesinstitutionernes brede udbud ikke i længden er muligt at fastholde et princip om, at så mange fag og brancher som muligt skal være repræsenteret i en bestyrelse. Fagrepræsentationen kan i den sammenhæng sikres ved, at der er et fornuftigt samspil mellem bestyrelse, lokale uddannelsesudvalg og studiebestyrelser mv. Det kan imidlertid - i visse tilfælde - være hensigtsmæssigt at have en større bestyrelse, hvis ejerskab og bred ansvarsfølelse blandt parter, der befinder sig i en fusionsproces, prioriteres særligt højt. Ud fra et praktisk perspektiv vurderes det imidlertid mest effektivt at have en bestyrelse med mellem 6 – 10 stemmeberettigede medlemmer.

Bestyrelsesarbejdet kan organiseres både med og uden et forretningsudvalg. Konsulenterne vurderer imidlertid, at det primært bør være af praktiske hensyn, at der nedsættes et forretningsudvalg. Det gældende princip bør være, at alle væsentlige beslutninger skal tages i den samlede bestyrelse. Hyppig og kontinuerlig dialog mellem daglig ledelse og formandskabet bidrager til et godt samspil.

Det er et holdningsspørgsmål, om ét eller flere bestyrelsesmedlemmer skal have honorar eller ej, og i hvilken form et honorar skal gives. Et honorar kan bidrage til at understøtte ansvarsfølelsen, og det kan bidrage til at professionalisere relationen mellem bestyrelsen og den daglige ledelse. Men det er også helt centralt, at det er "ægte interesse" for området, som driver de enkelte bestyrelsesmedlemmer, hvilket efter konsulenternes opfattelse ikke behøver at have noget med honorering at gøre.

*Bestyrelsessammensætning - udpegning - fremmøde - udskiftning - afstemninger*  
Konsulenterne vurderer, at det inden for rammerne af paritetsprincippet er muligt for den daglige ledelse og bestyrelsen at arbejde mere proaktivt med at udarbejde kompetenceprofiler for bestyrelsesmedlemmer. Parallelt hermed bør de udpegede institutioner ligeledes forholde sig til de ønskede kompetenceprofiler for de individuelle bestyrelser.

Konsulenterne skal generelt anbefale, at man overvejer generelt at reducere antallet af bestyrelsesmedlemmer, der udpeges paritetisk, i takt med at den enkelte skole får flere uddannelsesstilbud. Bestyrelsen kan umuligt repræsentere alle de fag, som skolen uddanner til. Det kunne give plads til flere professionelle bestyrelsesmedlemmer i betydningen uafhængighed af særinteresser og særlige kompetencer inden for udvikling og drift af vidensorganisationer.

Formandskabet i en bestyrelse bør føle en særlig forpligtelse til at sikre et stabilt fremmøde i bestyrelsen – herunder løbende opfølgning, når der ikke forefinder begrundede afbud og proaktiv handling i forbindelse med at undgå genudpegning af medlemmer, der i en valgperiode ikke har haft stabilt fremmøde.

Konsulenterne vurderer endvidere, at konsensusbeslutninger i bestyrelser - som resultat af indgående dialog – kan sende positive signaler til både skolen og skolens omgivelser – herunder at bestyrelsen står sammen om varetage skolens interesser. Afstemninger er imidlertid en mulighed, der kan bringes i spil, når der er behov for det, og der skal være klare retningslinjer for afstemningsforløb.

*Bestyrelsesfunktioner - fokus - styringsværktøjer*

Konsulenterne vurderer, at bestyrelsesfunktioner overordnet set skal være knyttet til *overvågning, organisation, beslutningstagen, udvikling, kontrol og interaktion* i forhold til omverdenen. Funktionerne skal varetages på et overordnet niveau således, at det er strategi- og politikudvikling samt opfølgning, der er omdrejningspunkterne. Det er hensigtsmæssigt, at nye bestyrelsesmedlemmer gennemgår introduktionsforløb til bestyrelsesarbejdet – som minimum på de konkrete skoler, men eventuelt også ved benyttelse af de professionelle introduktionsforløb, der tilbydes af skolernes bestyrelsesforeninger. Undervisningsministeriet anbefales at tage initiativ til at udvikle udbuddet og indholdet af de kurser, der tilbydes nye bestyrelsesmedlemmer, så forventningerne til bestyrelsesmedlemmernes ansvar og funktioner - herunder deres rolle og forpligtelser i relation til uddannelses- og arbejdsmarkedspolitik - kan markeres og afstemmes.

De udpegede institutioner har et særligt ansvar for at udpege medlemmer, der besidder en tilstrækkelig strategisk kompetence, og bestyrelsesmedlemmerne har et særligt ansvar for at udmønte den strategiske kompetence i arbejdet. I tilfælde af, at det strategiske fokus sløres - eksempelvis som konsekvens af krævende fusionsforløb - har formandskabet et særligt ansvar for at bevare det strategiske fokus.

Det strategiske fokus kan understøttes af, at der gennemføres særlige strategisesioner og -seminarer for bestyrelsen og kan ligeledes understøttes af systematisk arbejde med begreber som mission, vision, og mål, der udtrykker skolens virke i helheder - herunder fokus på både økonomi og kvalitet.

Vedtægter og udførlige forretningsordener skal bidrage til at sikre, at der er en klar rolle og ansvarsfordeling mellem den daglige ledelse og bestyrelse, og hvis der opstår tvivlstilfælde påhviler der formandskabet et særligt ansvar med henblik på at klargøre ansvarsfordelingen mellem den daglige ledelse og bestyrelsen. Det

samme gør sig gældende i forbindelse med tvivlstilfælde knyttet til ansvarsfordelingen mellem bestyrelsen, studiebestyrelser og lokale uddannelsesudvalg.

Det er altafgørende, at der er et åbent og tillidsfuldt samspil mellem den daglige ledelse og bestyrelsen – herunder at der løbende tilgår bestyrelsen relevant information om skolens udvikling i bred forstand. Informationen skal være struktureret og rettidig. Til planlægning og understøttelse af samspillet mellem den daglige ledelse og bestyrelsen er eksempelvis årshjul og årsrytmer hensigtsmæssige værktøjer, der sammen med budgetter, budgetopfølgning, regnskaber og kvalitetssikringssystemer kan bidrage til at sikre, at der løbende tilgår bestyrelsen helhedsorienteret og struktureret information om skolens udvikling. En helhedsorienteret ledelsesmodel, som kan være bygget op ud fra eksempelvis Business Excellence- eller Balanced Score Card-modeller, er, rigtigt udformet og anvendt, et effektivt redskab til at skabe et fælles sprog mellem bestyrelsen og den daglige ledelse samt skabe en direkte forbindelse mellem strategien og de forskellige indsatser. Styringen af institutionen med afsæt i sådanne ledelsesmodeller forbedrer bestyrelsens muligheder for at følge udviklingen på alle relevante parametre i forhold til de lagte strategier.

I forbindelse med regnskabsfremlæggelse og gennemgang af revisionsprotokoller, er det hensigtsmæssigt, at skolernes revision deltager i bestyrelsesmøder. Parametre knyttet til økonomi og kvalitet kan indgå som kriterier i de resultatkontrakter, som bestyrelser indgår med direktører.

Bestyrelsen bør med mellemrum drøfte sin egen rolle og sit eget ansvar – herunder hvad der er god bestyrelsesskik – eksempelvis på årlige strategiseminarer. Bestyrelsesarbejdet bør evalueres på samme måde, som skolens øvrige interessenter og forhold evalueres.

### 3.3 Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde

*Selvejende institutioner – paritetsprincippet – fælles mål - taxametersystemet*  
Helt overordnet udtrykker interviewpersonerne tilfredshed ved at være selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner, og man ser til en vis grad paritetsprincippet som kilde til dynamik, hvor der over er tid er sket en udvikling i retning af, at bestyrelsesmedlemmer i stigende grad udtrykker og forfølger fælles mål for de selvejende institutioners udvikling. Uanset tilfredsheden med paritetssystemet, eller at man har lært "at leve med det", udtrykker flere dog også ønsker om, at dette princip for udvælgelse af bestyrelser i stigende grad suppleres af professionelle og uafhængige bestyrelsesmedlemmer. Taxametersystemet opfattes som en forudsætning for selvejet. Interviewpersonerne har imidlertid også bidraget med vurderinger, der nuancerer det generelle indtryk.

På TEC København udtrykker direktøren eksempelvis, at det i 2005 er mere spændende at være leder af en selvejende institution end tidligere, og formanden anfører, at han har svært ved at se andre løsninger på repræsentation i bestyrelsen end paritetsprincippet. Det fremgår, at man altid er bevidst om, at der er en modpart, men når uddannelse og institutionens interesser er i fokus, er der enighed mellem parterne. Andre interviewpersoner henviser til, at der tidligere har været skarpere skel mellem arbejdstagersiden og arbejdsgiversiden, men der er over tid sket en afmystificering – der er nu tale om samarbejdsparter og ikke modpart – der er opbygget gensidig forståelse. Fra Hamlet i Hillerød siger direktøren, at man som direktør for en selvejende institution er nødt til at have en dyb forståelse af, at man i Danmark har et system, der i vid udstrækning involverer arbejdsmarkedets parter i beslutninger, og ligeledes at man på en selvejende institution

udfører en vigtig samfundsopgave. Fra AMU Vest lyder det, at det er en fordel at være tæt på brancherne, og andetsteds lyder det, at det er naturligt, at det er arbejdsmarkedets parter - som aftagere og dermed vigtige målgruppesegmenter - som sidder i den øverste ledelse for de selvejende institutioner.

Fra CEU i Kolding lyder det imidlertid, at den relativt statiske måde, hvorpå paritetsprincippet er nedfældet i vedtægter med specifikation af udpegende organisationer gør, at den faglige repræsentation i bestyrelserne ikke altid afspejler den strukturelle udvikling, der sker på arbejdsmarkedet. Der henvises i den sammenhæng til udviklingen i service- og IT-fagene. Et andet aspekt i denne sammenhæng er, at principper for faglig repræsentation suppleret med lokal/regional forankring kan være kilde til interessekonflikter i fusionsforløb, ligesom arbejdstagerrepræsentanter kan have svært ved at bedrive kriseledelse, som fører til reduktion i medarbejderstaben.

På Hamlet i Hillerød udtrykker bestyrelsesformanden tilfredshed med taxamestersystemet men også en bekymring for den fremtidige kvalitetsudvikling, hvis taxametersystemet i stigende grad fører til økonomisk nedjustering.

Enkelte interviewpersoner henviser til, at der er forskel på, i hvilken grad bestyrelsesmedlemmer er skolede i at varetage interesser fra de udpegende organisationer sammenholdt med at varetage skolens interesser. Eksemplerne knytter sig til institutioner, hvor bestyrelserne ikke har ønsket at indgå i en fusion, og hvor bestyrelsesmedlemmer har været åbenlyst uenige med de udpegende organisationer, og bestyrelsesmedlemmer er derfor som konsekvens trådt ud af bestyrelsen. En anden interviewperson udtrykker, at der må ske en pragmatisk tackling af situationer, hvor bestyrelsesmedlemmer plejer særinteresser.

#### *Bestyrelsesstørrelse – bestyrelseskompetencer - formandskabet*

På baggrund af de gennemførte interview er det tidligere konstateret, at der er væsentlige forskelle på antallet af medlemmer i de respektive bestyrelser, men generelt er der tale om bestyrelsesstørrelser, der falder sammen med den øvre grænse på 12 medlemmer, som Undervisningsministeriet retningslinjer udtrykker, eller endnu flere. Interviewpersonerne har forskellige vurderinger af bestyrelsesstørrelserne. Det positive ved en stor bestyrelse, er at den åbner for så bred en repræsentation som muligt, hvilket kan være hensigtsmæssigt både ud fra faglige og ejerskabsmæssige hensyn. Det negative er imidlertid, at en stor bestyrelse ikke udgør et effektivt beslutningsorgan.

Eksempelvis på Hamlet i Hillerød udtrykker direktøren, der har 17 stemmeberettigede medlemmer plus tilforordnede, at han ikke ser bestyrelsens størrelse som et problem, og han ville gerne have endnu flere. På CVU Vest med 25 stemmeberettigede bestyrelsesmedlemmer stilles der imidlertid spørgsmålstegn ved bestyrelsen som effektivt beslutningsorgan, selvom det understreges, at der er blevet truffet beslutninger, og størrelsen har bidraget til ejerskab og ansvarlighed blandt parter involveret i en fusionsproces. Fra andre steder lyder det, at en for stor bestyrelse kan hæmme effektiviteten, og størrelsen kan føre til, at det bliver en kerne i bestyrelsen, der trækker læsset, at magten bliver for koncentreret i formandskabet, stiller store krav til formandskabets involvering af alle, eller at den daglige ledelse får særlige handlemuligheder.

Generelt udtrykker interviewpersonerne, at der udføres et professionelt bestyrelsesarbejde, som kan siges at udtrykke god bestyrelsesskik. Bestyrelserne er ansvarsbevidste. Overordnet set er interviewpersonerne positive i deres vurdering af kompetencesammensætningen i bestyrelsen, men der peges også på mangler og

skæve prioriteringer i bestyrelsesarbejdet – forstået på den måde, at bestyrelserne har et nødvendigt - men til tider for stort - fokus på økonomi, når økonomifokus skal sikres sammen med fokus på uddannelseskvalitet. Generelt er der ikke formuleret udviklingsmål for bestyrelsesarbejdet.

Eksempels lyder det fra Hamlet i Hillerød, at bestyrelsesmedlemmerne er godt forberedte til møderne, og fra Køge Handelsskole lyder det, at bestyrelsesmedlemmerne sætter sig godt ind i tingene. Fra Niels Brock i København lyder, at man i kompetenceperspektiv – får meget for pengene med de bestyrelsesmedlemmer der er. Her tilføjer formanden endvidere, at bestyrelsesarbejdet på skolen fuldt ud er på højde med det bestyrelsesarbejde, som han i privat virksomhedsregi er involveret i. De samme toner lyder fra formanden for AMU Vest.

Fra TEC i København fremgår det imidlertid også, at der i takt med skolens udvikling løbende er behov for professionalisering af bestyrelsesarbejdet, og i den sammenhæng bør det være obligatorisk, at nye bestyrelsesmedlemmer gennemgår særligt tilrettelagte introduktionsforløb til bestyrelsesarbejdet. Der henvises til, at der somme tider mangler kritiske spørgsmål fra bestyrelsesmedlemmerne.

Fra andre interviewpersoner lyder det, at man blandt andet får ny viden og inspiration på strategiseminarerne – herunder når der deltager eksterne oplægsholdere eksempelvis fra universitetsverdenen og Undervisningsministeriet

Formanden for bestyrelsen på Køge Handelsskole udtrykker tryghed ved bestyrelsens kompetencesammensætning, men det understreges, at der er mange talknuser i bestyrelsen. Fra CVU Vest lyder det, at bestyrelsen ikke nødvendigvis er garant for uddannelseskvaliteten.

Blandt særligt positive forhold i bestyrelsesarbejdet henvises der blandt andet til bestyrelsernes brede sammensætning, den ægte og glødende interesse i arbejdet og god kemi, respekt og tillid mellem daglig ledelse og bestyrelse.

## Konsulenternes vurdering

*Selvejende institutioner – paritetsprincippet – fælles mål - taxametersystemet*  
 Det er konsulenternes generelle vurdering, at sådan som vedtægterne på de fleste institutioner er skruet sammen i dag, er det - for at fungere som daglige ledelse og bestyrelse for en selvejende erhvervsrettet uddannelsesinstitution i 2005 – en forudsætning, at ledelse og bestyrelse har en grundlæggende forståelse af, at man i Danmark har et system, der bygger på, at arbejdsmarkedets parter indgår i beslutningstagen på mange forskellige niveauer – herunder på selvejende institutioner, der udfylder en vigtig samfundsopgave. Der påhviler imidlertid formandskabet et særligt ansvar, hvis der opstår situationer, hvor bestyrelsesmedlemmer plejer eventuelle særinteresser.

Der ligger en fortløbende udfordring for bestyrelser – og for de udpegende institutioner - i at sikre, at bestyrelsessammensætning og kompetenceprofil afspejler de strukturelle udviklingstræk, der kan spores i omverdenen, og i den sammenhæng kan det være relevant, at revurdere de retningslinjer, som vedtægterne udstikker for, hvilke institutioner der har ret til at udpege medlemmer. Det kræver særlig opmærksomhed at sikre institutionsinteressevaretagelse i forbindelse med fusionsforløb.

Konsulenterne vurderer også, at det - for at fungere som daglige ledelse og bestyrelse for en selvejende erhvervsrettet uddannelsesinstitution i 2005 - er en forudsætning, at ledelse og bestyrelse har en grundlæggende forståelse af, hvordan taxametersystemet fremstår som en forudsætning for selvejet.

#### *Bestyrelsesstørrelse - bestyrelseskompetencer - formandskabet*

Konsulenterne vurderer, at bestyrelsesstørrelser - under hensyntagen til Undervisningsministeriets retningslinjer herfor - skal fastsættes ud fra en balanceret hensyntagen til, at bestyrelsen på den ene side skal være et effektivt beslutningsorgan, og på den anden side at ejerskabs- og ansvarlighedsfølelse blandt relevante parter sikres. Sidstnævnte kan være gældende i fusionsforløb, hvorfor en "større" bestyrelse kan være hensigtsmæssig - men ikke nødvendigvis.

Generelt - og især i større bestyrelser - påhviler der formandskabet et særligt ansvar med henblik på at involvere alle bestyrelsesmedlemmer i så vid udstrækning som muligt.

Der påhviler alle bestyrelsesmedlemmer et ansvar om at forberede sig til bestyrelsesmøderne i tilstrækkelig grad, og at stille kritiske spørgsmål til den daglige ledelse - herunder til den løbende information, som tilgår bestyrelsen.

Konsulenterne vurderer endvidere, at skolens egen udvikling og udvikling i omgivelserne fordrer en løbende professionalisering og kompetenceudvikling for bestyrelserne. Derfor kan det være hensigtsmæssigt, at bestyrelsen formulere udviklingsmål for sit virke.

Bestyrelsesmedlemmer og den daglige ledelse bør bidrage til at skabe god kemi internt i bestyrelsen og i relationen mellem bestyrelse og daglig ledelse. Generelt agerer bestyrelser med henblik på at sikre kontinuerlig og stærk interesse for bestyrelsesarbejdet. Formandskabet har en forpligtigelse til at forsøge at gøre bestyrelsesarbejdet så interessant og udviklende for bestyrelsesmedlemmerne som muligt.

### **3.4 Samspil med Undervisningsministeriet**

Generelt peger de gennemførte interview på, at der er et fint og relativt uproblematisk samspil mellem både daglig ledelse, bestyrelsen og Undervisningsministeriet. Der er grundlæggende forståelse for, at selvejende institutioner, der er afhængige af offentlige midler, er underlagt særlige kontrolforanstaltninger, og i den sammenhæng er der en grundlæggende tilfredshed med de frihedsgrader, som en selvejende institution har med status som "en del af systemet". Interviewene udtrykker imidlertid også nuancer i forhold til dette generelle billede.

Eksempelvis henviser TEC Københavns formand til det logiske i, at der med decentralisering følger kontrol. Fra Hamlet i Hillerød lyder det, at med selveje kommer kontrol - det er det offentlige, som køber noget, og en selvejende institution er ikke en privat virksomhed. Formanden for Niels Brock udtrykker, at der er fint med kontrol, og han ville blive skuffet, hvis der ikke var kontrol. Fra CEU i Kolding lyder det, at når det drejer sig om "dine og mine penge koster det lidt bureaukrati". Nordjyllands Landbrugsskole taler om "noget for noget". Direktøren på Niels Brock vurderer imidlertid, at det er vigtigt, at ministeriet ikke påtager sig en "skolemesterrolle".

Fra Hamlet i Hillerød udtrykker direktøren et ønske om en mere systematisk og sammenhængende kontrol, og direktøren på TEC København udtrykker et ønske



om, at ministeriet udvikler et "anderledes" og mere effektivt tilsyn – eventuelt, hvor en task force med særlige beføjelser indgår.

CEU Kolding er eksempel på en institution, som har været sat under administration, og derfor har man primært mærket ministeriets kontrolfunktion på det økonomiske område. Der henvises dog også til, at ministeriet – i forbindelse med godkendelse af skolens vedtægter i højere grad kunne have udfyldt en rådgivende rolle i stedet for den kontrollerende rolle, som kom til udtryk.

På Bornholms Erhvervsskole karakteriseres embedsmændene som velinformerede og støttende. Formanden henviser til, at kontakten i overvejende grad går gennem rektor, som formidler videre til bestyrelsen. Der henvises imidlertid også til en god dialog mellem formanden og ministeriet i forbindelse med afskedigelse af den tidligere rektor. Det generelle indtryk er, at den primære dialog mellem institution og ministerium sker gennem den daglige ledelse, selvom det er bestyrelsen, som har det overordnede ansvar i forhold til ministeriet. Fra CVU Vest taler man om et godt og tillidsfyldt samarbejde i forbindelse med etablering af Centret.

Med særlig relevans for AMU Centre peges der fra AMU Vest på, at da AMU Centrene blev flyttet fra Beskæftigelsesministeriets ressort til Undervisningsministeriets ressort, skulle man anvende systemer, som ikke er "opfundet" til AMU Centre. Der henvises også til store udgifter til revision grundet de mange revisorpåtegninger, der stilles krav om. Der efterspørges en højere grad af tillid til det lokale ledelsessystem, og der henvises til, at ministeriets relation til AMU Centre bygger på skrækeksempler. Det ønskes, at ministeriet bruger systemer, der kan identificere probleminstitutioner og så bruge sine ressourcer der.

Hamlets direktør tror, at man i ministeriet har en lidt gammeldags opfattelse af, hvordan samspillet er i bestyrelserne, og han understreger, at der ikke er tale om gammeldags modsætninger mellem arbejdstagere og arbejdsgivere. Hamlets formand er ikke sikker på, at ministeriet opfatter bestyrelsen som en egentlig samarbejdspartner, og hun vurderer, at mere dialog kan bidrage til at skabe en større gensidig forståelse. På AMU Vest har man indtryk af, at Undervisningsministeriet tror, at bestyrelsen, og især formanden, er langt mere involveret i skolens daglige drift, end hvad der er normal praksis i en professionelt fungerende bestyrelse.

Enkelte efterlyser lidt mere respekt for selvstyret. Eksempelvis undrer flere sig over, hvorfor Undervisningsministeriet blander sig i antallet af bestyrelsesmedlemmer, og hvorfor der f.eks. findes regler, der siger, at en institution ikke kan inddrage en erfaren leder fra en anden uddannelsesinstitution i bestyrelsesarbejdet.

Flere interviewpersoner peger på, at der indimellem kommer skrivelser fra ministeriet, som er svære at forstå, og der peges også på, at man kan opleve forskellige holdninger fra de af Undervisningsministeriets styrelser, som er involveret i administrative opgaver i forhold til de selvejende institutioner.

Fra TEC København lyder det, at man kan mærke, at ministeriet er en del af et politisk system med skiftende regeringer. Helt konkret henvises der til skolens budgetafhængighed af Finansloven, hvilket i visse tilfælde har ført til sene udmeldinger fra ministeriets side – herunder udmeldinger om ændringer midt i et finansår.

## Konsulenternes vurdering

Helt overordnet vurderer konsulentene, at det - for at fungere som daglige ledelse og bestyrelse for en selvejende erhvervsrettet uddannelsesinstitution i 2005 – er en forudsætning, at ledelse og bestyrelse har en grundlæggende forståelse af, at en selvejende institution - der udfylder en samfundsopgave med afhængighed af offentlige midler - er underlagt særlige kontrolmekanismer og betingelser fra centraladministrativ side.

Der påhviler den daglige ledelse og bestyrelsen et særligt ansvar med henblik på at leve op til de krav, der stilles fra centraladministrativ side, og der påhviler centraladministrationen et særligt ansvar med henblik på at tilvejebringe og løbende udvikle tidssvarende og effektive kontrolmekanismer.

Konsulentene vurderer også, at konstruktiv og åben dialog mellem centraladministration, daglige ledelser og bestyrelser for selvejende institutioner kan bidrage til en nødvendig gensidig opfattelse og forståelse af parternes virkelighedsbilleder. Der påhviler centraladministrationen et særligt ansvar med henblik på at kommunikere og formidle retningslinjer – bredt forstået – på klar, tydelig, internt afstemt og rettidig vis. Kommunikation knyttet til kontrol kan på passende vis inddrage elementer af vejledning og rådgivning.

Endelig vurderer konsulentene, at på samme måde som tillid mellem daglig ledelse og bestyrelse er et centralt omdrejningspunkt for at sikre professionelt bestyrelsesarbejde, er tillid mellem institutioner og centraladministration et centralt omdrejningspunkt for at sikre professionel kontrol. Alle parter har et ansvar for at bidrage til at skabe og bevare denne tillid.

## 3.5 anbefalinger til god bestyrelsesskik

Generelt er interviewpersonerne positive overfor, at der bliver sat fokus på god bestyrelsesskik, og den generelle holdning er, at anbefalinger, der tager afsæt i god praksis, kan bidrage til videre udvikling og professionalisering af bestyrelsesarbejdet på de eksisterende selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner og bestyrelsesarbejde i kommende selvejende uddannelsesinstitutioner. Men interviewpersonerne har forskellige perspektiver og nuancer, som de har fremhævet.

På Hamlet i Hillerød, vurderer formanden eksempelvis ikke, at der i øjeblikket er brug for anbefalinger til god bestyrelsesskik”, men direktøren mener, at med udgangspunkt i at man altid kan blive bedre, vil det være udmærket. Han tilføjer, at det er vigtigt, at anbefalinger formuleres med afsæt i noget, som virker, og de bedst fungerende ledelses- og bestyrelsessamarbejder på erhvervsskoler er gode. ”Erfaringer kan formidles ved at fortælle gode historier”, mener han. Formanden mener, at eventuelle anbefalinger skal følges op af et egentligt uddannelsesprogram for alle - gerne med Undervisningsministeriet som initiativtager. Det understreges, at det er vigtigt, at eventuelle anbefalinger understøtter ”samarbejde og engagement opad og nedad i systemet”.

På Niels Brock vurderer direktøren, at der har været en ”række skrækkelige historier”, og på den baggrund ”er der nok generelt set brug for anbefalinger til god bestyrelsesskik”. Formanden vil ”ikke afvise”, at det vil være relevant. Direktøren påpeger imidlertid, at eventuelle anbefalinger ikke må komme til at ”føre til detailstyring”, for det, som erhvervsskoler generelt har brug for, er ”fleksibilitet”. TEC Københavns direktør foreslår, at anbefalinger ”bør være i skitser”.

Både formanden og direktøren fra CEU i Kolding vurderer, at der er brug for at udarbejde anbefalinger til god bestyrelsesskik. Der er ifølge direktøren, set over en

bred kam, brug for en øget professionalisering af arbejdet, og formanden tror, at især de nye selvejende institutioner får brug for noget støtte og inspiration.

Såvel formanden som forstanderen fra AMU Vest finder det formålstjenligt med udformning af et sæt anbefalinger til god bestyrelsesskik. Det fremgår, at selvom det kører fornuftigt, kan det være en god ide med nogle anbefalinger og beskrivelse af god praksis, som den enkelte institution kan læne sig op af. Forstanderen fremhæver, at mange uddannelsesinstitutioner langsomt har vokset sig større, og mange steder bringer man en kultur med sig, som kan trænge til "at blive udfordret".

Formanden og rektor for CVU Vest er ikke enige om behovet for et sæt anbefalinger om "god bestyrelsesskik". Rektor mener, at der er et behov, og at de rigtige anbefalinger kan hjælpe til, at man frigør sig fra traditionel tænkning. Derimod kan formanden ikke se et udpræget behov.

### **Konsulenternes vurdering**

Konsulenterne vurderer, at ved at sætte fokus på god bestyrelsesskik og udvikle anbefalinger, der tager afsæt i god praksis, kan man bidrage til videreudvikling og professionalisering af bestyrelsesarbejdet på de eksisterende selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner og bestyrelsesarbejde på kommende selvejende uddannelsesinstitutioner.

Anbefalinger bør følges op af en informationsindsats, der udover anbefalingerne bidrager til videndeling om allerede eksisterende initiativer og værktøjer til understøttelse og udvikling af bestyrelsesarbejdet.

### **3.6 Oplæg til videre diskussion fra konsulenterne**

I analysearbejdet har konsulenterne primært lagt vægt på at kortlægge bestyrelsespraksis inden for de rammebetingelser, der er gældende - og dermed også udnyttelse af det råderum, som de eksisterende rammebetingelser tilbyder. Den efterfølgende formulering af anbefalinger til "god bestyrelsesskik" vil derfor også rette sig mod "god bestyrelsesskik" inden for de gældende rammebetingelser.

Der har imidlertid også været fokus på daglige lederes og bestyrelsesformænds vurderinger af de gældende rammebetingelser. Vurderingerne har i overvejende grad været positive. Konsulenterne vurderer her, at der er en række forhold knyttet til de eksisterende rammebetingelser, som bør ligge til grund for en videre diskussion blandt forskellige interessenter. De nedenstående punkter udtrykker således ikke konsulenternes særlige holdninger eller konkrete forslag til ændringer af specifikke rammebetingelser. Der er tale om oplæg til videre diskussion, og derfor er nedenstående formuleret som begrundede - men ubesvarede - spørgsmål.

Analysen peger på en generel tilfredshed med paritetisk sammensatte bestyrelser udpeget af politiske og faglige organisationer. Analysen viser også, at det vurderes, at de nødvendige kompetencer i vid udstrækning er til stede. Der er endvidere eksempler på vurderinger af, at "store bestyrelser" er vigtige for at sikre ejerskab blandt forskellige interessenter. Analysen viser imidlertid også, at det ikke er muligt at sikre bestyrelsesrepræsentation - fag- og branchebaseret - i forhold til institutionernes brede uddannelsesstilbud. Der er også indikationer af, at bestyrelser i særlig grad har fokus på økonomi, hvilket ind imellem reducerer fokus på udvikling i uddannelseskvalitet. Der er også eksempler på vurderinger af, at "store bestyrelser" begrænser effektiv beslutningstagen.

”Ægte interesse” bliver fremhævet som den primære drivkraft i bestyrelsesarbejdet, men i flere tilfælde ønsker daglige ledere i højere grad at kunne honorere alle bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsesformænd henviser til resultatkontrakter med daglige ledere, hvor de kunne ønske sig at honorere lederne på et højere niveau, og de daglige ledere henviser i flere tilfælde til, at de gerne ville honorere lærerkræfter på et højere niveau.

Blandt andet på den baggrund kan følgende spørgsmål give anledning til videre diskussion blandt forskellige interessenter:

- er bestyrelser med paritet en egnet ledelsesmodel for institutioner, der i stigende grad ligner erhvervsvirksomheder - om end selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner er en ”unik” organisationstype?
- er udpegningsret til bestemte organisationer den rigtige model, når en mangfoldig og hensigtsmæssig kompetenceprofil skal sikres i bestyrelsesarbejdet?
- er det hensigtsmæssigt via lovgivning at hindre de måske mest kvalificerede bestyrelsesemner – ledere fra andre (ikke-konkurrerende) undervisningsinstitutioner – i at sidde i institutionernes bestyrelser?
- er central regulering af lønforhold, bestyrelsesstørrelse og undervisningsforhold hensigtsmæssige set i forhold til bestyrelsens ansvar for den overordnede ledelse?

## 4 Cases

I de følgende afsnit præsenteres de 12 casebeskrivelser, som er udarbejdet i forbindelse med delanalysen. Beskrivelserne præsenteres i følgende rækkefølge:

- Teknisk Erhvervsskole Center - TEC- København
- Erhvervsskolen Hamlet i Hillerød
- Bornholms Erhvervsskole
- CEU Kolding
- Aalborg Tekniske Skole
- Køge Handelsskole
- Niels Brock - Copenhagen Business College (CBC)
- Nordjyllands Landbrugsskole
- AMU-Vest i Esbjerg
- AMU Fyn
- CVU Vest i Esbjerg
- Lyngby Uddannelsescenter

### 4.1 Teknisk Erhvervsskole Center – TEC København

#### *Lidt om skolen*

TEC er en af Danmarks største tekniske skoler med ca. 5.000 elever og 800 ansatte. Skolen er resultatet af en fusion af FagHøjskolen (Frederiksberg og Gladsaxe Tekniske Skole), Luftfartsskolen, Lyngby Tekniske Skole, Metalindustriens Fagskole og Landtransportskolen med afdelinger på Frederiksberg og i Ballerup, Dragør, Gladsaxe, Lyngby, Hvidovre, Hedehusene samt Roskilde. Historien om TEC rækker 132 år tilbage, hvor den første tekniske skole blev etableret.

TEC rummer tre tekniske gymnasier (Ballerup, Frederiksberg og Lyngby), og på erhvervsuddannelsesområdet kan man på TEC vælge mellem 5 grundforløb med mulighed for at fortsætte på mere end 20 uddannelser med tilsammen ca. 40 specialer. Derudover udbyder TEC to akademiuddannelser, og TEC samarbejder med Lyngby Uddannelsescenter og Handelsskolen i Ballerup om Erhvervsakademi Øresund. Erhvervsakademiet udbyder en række akademiuddannelser og voksen videreuddannelser - blandt andet lederuddannelser.

Skolens idégrundlag er formuleret som, at "TEC tilbyder og udvikler uddannelser, som imødekommer arbejdsmarkedets og de uddannelsessøgendes ønsker og behov". Visionen er, at TEC "vil være en skole med et godt omdømme - præget af tillid og respekt, og på TEC tror man på, "at det er relationer mellem mennesker, der skaber udvikling og værdi". TEC's mål er:

- Vi synliggør elevernes muligheder og succeser
- Vi er kundernes foretrukne samarbejdspartner inden for uddannelse og udvikling
- Vi anvender vores fulde potentiale og involverer os i at opfylde TECs mål
- Vi tilpasser økonomien for at sikre grundlaget for udvikling.

Derudover er der formuleret en strategi, der beskriver "ad hvilke veje målene nås", og de værdier, som man på TEC lægger vægt på, er formuleret som "relationer, dialog, udvikling, kvalitet, ansvar, tillid, respekt og begejstring".

TEC's direktør siden 1987 er Leif Bille Hansen, som er 61 år gammel, uddannet jurist, og tidligere har han blandt andet arbejdet som sekretariatschef for Danmarks Erhvervsskoleforening og styrmand i Maersk. TEC's bestyrelsesformand er

Erik Andersson, som er udpeget af Dansk EI-Forbund. Han har siddet i TEC's bestyrelse siden 1991 – herunder også som næstformand. Erik Andersson er uddannet elektriker og fungerer til daglig som formand for Dansk EI-forbund.

### **Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde**

TEC har en bestyrelse med 22 medlemmer, hvoraf 18 har stemmeret – resten er tilfornordnede. Derfor har TEC i øjeblikket en dispensation fra Undervisningsministeriet jf. bekendtgørelsen om institutioner for erhvervsrettet uddannelse, som præciserer, at bestyrelser skal have 6-12 stemmeberettigede medlemmer. Arbejdstager- og arbejdsgiversiden er repræsenteret med hver 8 medlemmer, og dertil kommer to offentlige repræsentanter fra henholdsvis Københavns Amt og Frederiksberg Kommune. Der er etableret et forretningsudvalg med 4 medlemmer.

Bestyrelsen mødes ordinært 4 gange om året, og der afholdes ligeledes en årlig bestyrelseskonference. Forretningsudvalget holder 6 – 7 årlige møder, men det bliver "nogen gange til 10 – 15 møder om året", anfører bestyrelsesformanden og tilføjer, at bestyrelsesarbejdet er "tidskrævende". For både bestyrelse og forretningsudvalg gælder, at man holder ad hoc møder, hvis det er nødvendigt. Bestyrelseskonferencen bliver typisk brugt til fremadrettede strategidiskussioner og introduktion til nye uddannelsespolitiske temaer eller andre temaer med relevans for ledelsen af TEC.

Medlemmerne af forretningsudvalget modtager et vederlag – jf. Undervisningsministeriets retningslinjer - og direktøren siger i den sammenhæng "at der er tale om et lille vederlag for en stor arbejdsbyrde". Både direktøren og bestyrelsesformanden henviser til, at fremmødet i den tidligere bestyrelse var næsten 100 %, hvilket ikke altid er tilfældet med den nuværende bestyrelse. "Det er et problem, når der mangler 3 – 4 bestyrelsesmedlemmer", nævner direktøren.

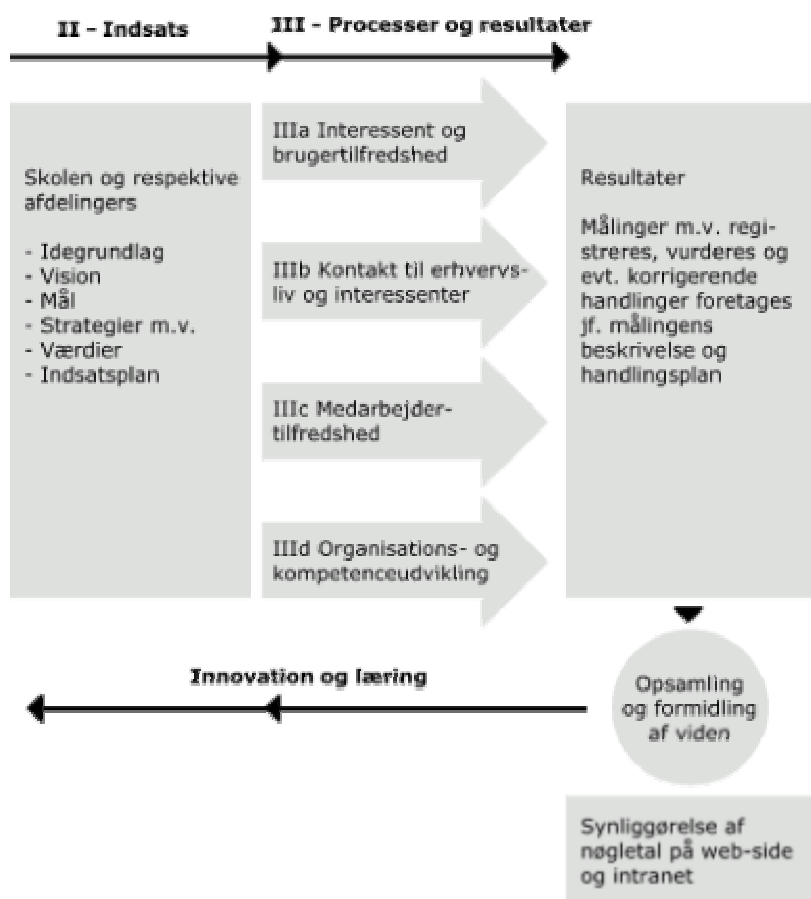
Med de fusioner, der ligger bag TEC, var der oprindeligt 60 bestyrelsesmedlemmer fra arbejdsgiver- og arbejdstagersiden, som skulle reduceres til 16 medlemmer. Direktøren henviser i den sammenhæng til, at "fusioner altid skaber knaster", og "TEC er ingen undtagelse". Direktøren henviser også til, at man i den nuværende bestyrelse ikke har forsøgt at slippe af med medlemmer, men "habilitets-spørgsmål" har været drøftet. Bestyrelsesformanden understreger, at "vejen ikke er ligetil i forbindelse med et eventuelt ønske om at få udskiftet bestyrelsesmedlemmer".

Hvad angår et begreb, som "god bestyrelsesskik", anfører både formand og direktør, at det ikke "har været diskuteret i detaljer". Formanden mener imidlertid, at bestyrelsens forretningsorden er "et udtryk for god bestyrelsesskik". Både formanden og direktøren, mener at bestyrelsesarbejdet dækker funktioner, der knytter sig til overvågning, organisation, beslutning, udvikling, kontrol og interaktion med omgivelserne. Formanden anfører imidlertid, at efter en periode præget af praktiske forhold knyttet fusionen og "løsning" af økonomiske problemer, "åbner der sig nyt land", hvor han forventer en højere grad af strategisk fokus i bestyrelsesarbejdet. Han understreger dog, at der i den "turbulente periode" har været plads til strategisk fokus i bestyrelsen, hvilket understøttes af direktøren, som blandt andet henviser til den årlige bestyrelseskonference, der varer to dage og i særlig grad har strategi som omdrejningspunkt.

TEC arbejder i dagligdagen med et kvalitetssystem, der er baseret på EFQM (Business Excellence modellen). "Kvalitet på TEC", som systemet kaldes i daglig tale, er med til at sikre, at der følges op på en bred vifte af kvalitetsparametre –

herunder uddannelseskvalitet. Modellen er i grafisk form gengivet i figuren nedenfor.

**Figur 4.1.1:** Kvalitet på TEC



Sammen med systematisk økonomiopfølgning og –rapportering flyder der løbende en strøm af information fra direktion til bestyrelse.

Direktøren henviser endvidere til ”styringstrekanten”, hvor ledelsen af TEC sker i krydsfeltet mellem ”direktion, bestyrelse og revision”. Kvalitetsudviklingen indgår også som målestok i direktørens resultatkontrakt, hvor det under overskriften ”Fokus på kvalitet, evaluering og effekt”, som vægter med 30 % i resultatlønnen, blandt andet fremgår, at ”elev/kursist/virksomhedsvurderinger udvikles på alle uddannelser, gennemføres og anvendes”.

Vedtægterne og bestyrelsens forretningsorden specificerer, hvorledes ansvars- og rollefordelingen er mellem bestyrelsen og den daglige ledelse, men både direktør og bestyrelsesformand siger, at der nogle gange er rolle- og ansvarsdiskussioner i bestyrelsen, og ”magtforholdet flytter sig i dagligdagen”. Begge føler sig godt rustede til at varetage deres roller, og de taler om et ”godt og tillidsfuldt samarbejde”.

#### **Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Direktøren anfører, at det at være en selvejende institution bidrager til en samlet ansvarsfølelse for hele ledelsen på TEC, og med taxameterordningen er ansvarligheden blevet yderligere styrket. Han mener, at der ”kan siges både for og

imod en bestyrelse, der er baseret på paritet" men er overbevist om, at pariteten har været med til "at drive udviklingen". Direktøren mener, at "det er blevet mere interessant at være skoleleder siden 1991".

Hvad angår pariteten vurderer bestyrelsesformanden, at "den er nødvendig", og han har "svært ved at se andre muligheder". Formanden tilføjer i den sammenhæng, at man altid er bevidst om, at "man har en modpart", men når det drejer sig om uddannelse, er der et "fælles mål", og han er ofte "overrasket over arbejdsgiversidens interesse og bekymring for medarbejderuddannelse". Bestyrelsesformanden tilføjer, at der tidligere har været modsætninger mellem arbejdsgiver- og arbejdstagerrepræsentanterne i bestyrelsen, "men med TEC's udvikling - og dermed det meget brede uddannelsesudbud - er modsætningerne formindsket, og der er nu reelt tale om fælles interesser og fælles mål".

Både formand og direktør vurderer, at bestyrelsesarbejdet – herunder samspillet med den daglige ledelse – kan karakteriseres som "god bestyrelsesskik". De mener også, at ledelses- og bestyrelsesarbejdet er "moderne og professionelt", men formanden kunne "godt ønske sig lidt mere interaktion med de øvrige bestyrelsesmedlemmer mellem møderne. De to oplever ingen deciderede barrierer for bestyrelsesarbejdet – "ikke ud over dem, som vi selv skaber" - siger bestyrelsesformanden. Hverken formand eller direktør nævner imidlertid særligt positive forhold ved det nuværende ledelses- og bestyrelsesarbejde.

Direktøren påpeger, at han "nogen gange savner kritiske spørgsmål fra bestyrelsesmedlemmer", og han tilføjer i den sammenhæng, at der generelt skal ske en øget professionalisering af bestyrelser for store skoler som TEC, hvor budgettet er et trecifret millionbeløb. Han nævner, at eksempelvis TEC's regnskab er "mange siders kompliceret læsning", og han foreslår konkret, at "det bør være obligatorisk med træning af bestyrelsesmedlemmer, fordi en lang række af de selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner har udviklet sig til at være meget komplicerede forretninger". Bestyrelsesformanden mener, at "interesse" er det vigtigste for bestyrelsesmedlemmer, og han henviser til, at de nye bestyrelsesmedlemmer i TEC's bestyrelse introduceres med en rundvisning, hvor de lokale uddannelsesledere kan "sætte billeder" på den institution, som de nye medlemmer kommer til at stå i spidsen for. I forbindelse med udpegning af medlemmer anfører bestyrelsesformanden, at det for ham er vigtigt at "få så mange fag som muligt repræsenteret i TEC's bestyrelse", men han understreger også det problematiske i dette i og med, at TEC er blevet så "bred en skole". Bestyrelsesformanden fremhæver her, at TEC er den skole, som har det største "EL-udbud" på erhvervsuddannelsesområdet grundet den lokale/regionale efterspørgsel. Han mener derfor også, at det er yderst relevant, at Dansk EI-forbund er repræsenteret i bestyrelsen. Han nævner i den sammenhæng, at forbundet karakteriserer sig selv som et "uddannelsesforbund", hvor opkvalificering af medlemmer er et kerneområde for, at medlemmerne ikke skal "tabe deres markedsværdi".

Formanden udtrykker imidlertid også, at der løbende er behov for en professionalisering af bestyrelsesarbejdet, og direktøren påpeger, at bestyrelsesmedlemmers nuværende træning er præget af "learning by doing". På spørgsmålet om bestyrelsens arbejde nogensinde er blevet evalueret svarer både direktør og formand "nej", og der er heller ingen egentlige udviklingsmål for bestyrelsens arbejde som sådan, men begge henviser i den sammenhæng til de årlige bestyrelseskonferencer.



### **Samspil med Undervisningsministeriet**

Direktøren henviser til, man kan mærke, at uddannelsessystemet er "meget politisk", og man er underkastet skiftende regeringer. Men samspillet med Undervisningsministeriet er generelt godt. Både direktør og bestyrelsesformand anfører, at det ikke altid er nemt, at budgetlægning er afhængig af udarbejdelse af Finansloven, og nogen gange kommer der væsentlige ændringer og udmeldinger fra Undervisningsministeriet på meget sene tidspunkter – herunder midt i et finansår.

Formanden vurderer, at der kræves megen information fra ministeriets side, men direktøren henviser til det logiske i, at der med decentralisering nødvendigvis må være et centraladministrativt tilsyn. Men han kunne godt tænke sig, at Undervisningsministeriet udviklede et "anderledes" og mere effektivt tilsyn – eksempelvis hvor en slags task force - med beføjelser - indgår.

### **Anbefalinger til god bestyrelsesskik**

Både formand og direktør er umiddelbart positivt stemt for udviklingen af en række anbefalinger til god bestyrelsesskik for selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner. Direktøren henviser til, at det "bør være i skitser". Konkret foreslår direktøren, at der bør være et rimeligt honorar til alle bestyrelsesmedlemmer for at bidrage til ansvarliggørelsen, og endelig henviser han igen til, at det bør være obligatorisk med et målrettet introduktionsforløb for nye bestyrelsesmedlemmer men henblik på at sikre en løbende professionalisering.

## **4.2 Erhvervsskolen Hamlet i Hillerød**

### **Lidt om skolen**

Erhvervsskolen Hamlet blev etableret i 1999 som en fusion mellem Teknisk Skole Hillerød og Helsingør Erhvervsskole. I 2004 fusionerede Hamlet yderligere med AMU Center Nordsjælland, og skolen samarbejder med Hillerød Handelsskole om Erhvervsakademiet Nordsjælland. Hamlet er en af landets største kombinations-skoler – det vil sige skoler, som omfatter teknisk skole, handelsskole og AMU-center. Skolen har årligt ca. 2.000 elever på sine ungdomsuddannelser og et meget stort antal kursister gennem Erhvervsakademiet Nordsjælland. I 2004 var der samlet set ca. 23.000 personer, som deltog i Hamlets uddannelses- og kursusaktiviteter. Der er ca. 410 medarbejdere fordelt på skolens forskellige afdelinger i Helsingør og Hillerød, og den årlige omsætning er ca. 240 mio. kr.

Hamlet tilbyder erhvervsrettede uddannelser og kurser indenfor både de tekniske og merkantile områder til hele Frederiksborg Amt. Skolen omfatter - udover de tekniske og merkantile erhvervsuddannelser - teknisk gymnasium, handelsgymnasium og laborantuddannelsen. Dertil kommer erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse samt korte videregående uddannelser.

Hamlet har formuleret sin mission som, at skolen "tilbyder udannelse så vore elever, kursister og studerende opnår faglige, sociale og personlige kvalifikationer, der bidrager til at gøre dem til kompetente borgere i fremtidens samfund". Visionen er overordnet, at "Hamlet vil være en attraktiv og veldreven udbyder af erhvervsrelaterede uddannelser", hvilket mere konkret betyder, at skolen vil "være udviklingsorienteret og økonomisk velfunderet, dække regionens erhvervsrettede uddannelsesbehov så bredt og specifikt som muligt, være det åbenlyse valg for en større del af regionens virksomheder og uddannelsessøgende, have fokus på effektiv læring og være en attraktiv arbejdsplads, hvor alle oplever arbejdsglæde som en del af deres faglige, sociale og personlige udvikling". På Hamlet arbejder man ud fra følgende grundlæggende værdier:

- Vi kan stadig blive bedre
- Vi kan lære af hinanden og andre
- Vi bestræber os på at se helheder
- Vi involverer os og tager et medansvar.

For at nå visionen er der opstillet en række mål, som rækker frem til 2008. På Hamlet vil man:

- Udarbejde systematiske årlige analyser af regionens erhvervsrettede uddannelsesbehov
- Være opsøgende i forhold til kunder og interessenter
- Lave systematisk opfølgning på alle evalueringsresultater og bruge dette til at forbedre og udvikle undervisning og daglig drift
- Gennemføre udviklingsprojekter, som forbedrer undervisning og daglig drift
- Skabe åbenhed om skolens økonomi, som skal udvise overskud og have en god likviditet
- Sikre at elever, kursister, studerende og medarbejdere vil anbefale Hamlet til andre
- Øge det samlede årselevantal
- Fastholde elever
- Skabe et miljø, hvor alle bliver stadig bedre til at løse arbejdsopgaverne.

Hamlets direktør er Finn Arvid Olsson. Han er 54 år gammel, uddannet historiker og har før direktørjobbet blandt andet indgået i ledelsen på Niels Brock – Copenhagen Business College og været embedsmand i Undervisningsministeriet. Gita Grüning er formand for bestyrelsen. Hun er 55 år gammel, uddannet teknisk assistent suppleret med diplomuddannelse i ledelse. Gita Grüning har siddet i Hamlets bestyrelse i ca. 7 år og det seneste halve år som formand. Hun er udpeget af Teknisk Landsforbund, hvor hun til daglig fungerer som formand i Frederiksborg.

### **Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Hamlet har en bestyrelse med 17 stemmeberettigede medlemmer. Dertil kommer en række tilfornordnede og observatører. 7 medlemmer kommer fra arbejdstagersiden og 7 kommer fra arbejdsgiversiden. De sidste 3 medlemmer udpeges af Frederiksborg Amtskommune, Hillerød Kommune og Helsingør Kommune. At der er 17 medlemmer er resultatet af en "overgangsordning, der er en konsekvens af vores fusioner, men vi bliver ikke ved med at være 17", fortæller formanden. Der er ikke etableret et forretningsudvalg, men direktøren fortæller, at der "hyppigt afholdes ad hoc møder med formanden og næstformanden – blandt andet, når dagsordener til bestyrelsesmøder skal forberedes". Formanden siger i den sammenhæng, at "der afholdes ca. 6 samlede bestyrelsesmøder om året", og hun tilføjer, at hun "kører et fint parløb med næstformanden", der kommer fra arbejdsgiversiden. I henhold til vedtægterne skal der "afholdes mindst 4 møder om året". Derudover afholdes der hvert år 1 – 2 seminarer, hvor især strategi er på dagsordenen. Ingen af Bestyrelsens medlemmer modtager honorar, og formanden understreger, at det er "medlemmernes interesse, som er det afgørende".

Formanden nævner, at "fremmødet er stabilt, vi er altid beslutningsdygtige, og hvis der ikke er begrundet afbud, bliver vedkommende kontaktet". Direktøren henviser til, at "kontakten sker via formanden". Formanden tilføjer, at "der i høj grad er konsensus i bestyrelsen, der er sjældent afstemninger, og samarbejdet er fornuftigt".

Angående udpegning af medlemmer fortæller formanden, at "bestyrelsen kan komme med ønsker til de udpegende organisationer, og der er både officielle og uofficielle veje". Hun tilføjer, at der er fokus på at få udpeget medlemmer, som har

”interesse i - og viden om - uddannelsesinstitutioner, og LO i Frederiksborg Amt koordinerer udpegningen af medlemmer fra arbejdstagersiden”. Formanden nævner, at der ”slet ikke er plads til medlemmer, der vil være med for magtens skyld – der skal være tale om ægte interesse, og så skal man have en fornuftig tilgang til at samarbejde, hvorfor personlige kompetencer også er vigtige”. Direktøren henviser til, at medlemmer skal have en tilknytning til de uddannelser, som udbydes på Hamlet. Med 17 stemmeberettigede medlemmer har Hamlet en relativt stor bestyrelse, men alligevel er der ”en række kompetencer knyttet til eksempelvis gymnasieuddannelse og efteruddannelsesområdet”, som direktøren godt kunne tænke sig at få med i bestyrelsen - som supplement. Formanden anfører, at man ikke formelt kan få afsat et medlem, men som repræsentant for arbejdstagersiden kan man bidrage til at ”holde orden i egne rækker, og det kan man også fra arbejdsgiversiden”.

Begge siger, at de føler sig godt rustede til at varetage deres respektive funktioner, og direktøren tilføjer i den sammenhæng, at ”da han kom som helt ny chef, var det en ubetinget fordel, at han kendte erhvervsskolesystemet – både fra sin tid i Undervisningsministeriet og fra ledelsesfunktionen på Niels Brock”. Om de øvrige bestyrelsesmedlemmer mener formanden, at det er en ”kompetent forsamling”, og direktøren tilføjer, at ”der over tid er kommet et løft i bestyrelsesarbejdet”. Han mener, at ”det er sundt, at der i stigende grad er kommet fokus på professionelle bestyrelser”. I den sammenhæng tilføjer formanden, at ”der i forbindelse med bestyrelsens strategidage har været fokus på bestyrelsens rolle og arbejde, og begrebet god bestyrelsesskik har været drøftet indirekte”. Arbejdsdelingen mellem daglig ledelse og bestyrelse er specificeret i vedtægter og forretningsorden, og formanden siger her, at ”fokus i bestyrelsen er overordnet, der tales strategi og politikker, og vi skal ikke involveres i sagsbehandling – det er derfor, at vi har ansat en direktør”. ”Bestyrelsen er ikke i tvivl om, hvad der er en beslutning for den daglige ledelse, og hvad der er en bestyrelsesbeslutning – eksempelvis ansætter vi direktøren, men resten af ledelsen er direktørens ansvar”, understreger formanden. ”Hamlet har været gennem en periode med økonomiske problemer, men det har ændret sig”, orienterer direktøren, og ”jeg har i den sammenhæng udskiftet dele af ledelsen på skolen, og der sker stadig udskiftninger”, tilføjer han.

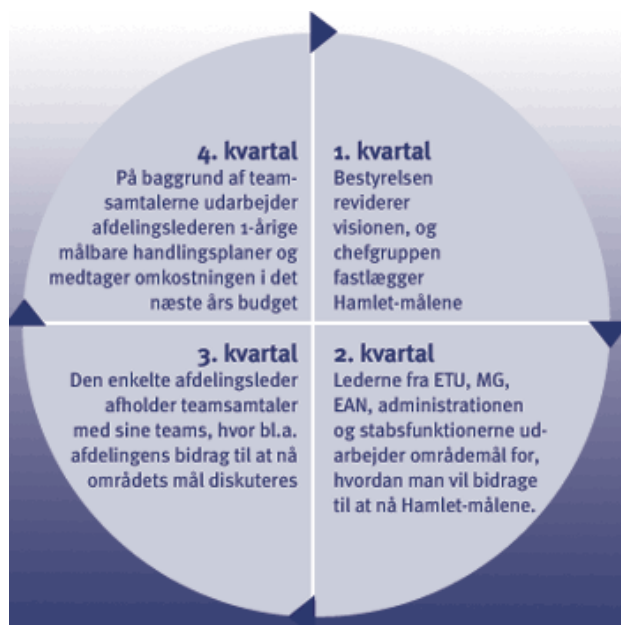
I forlængelse af dette nævner formanden, at ”bestyrelsen fokuserer meget på økonomi, men uddannelsesudbud og kvalitet står i centrum”. Hun understreger, at ”det som bestyrelsen har brug for er solid orientering og tillid til direktøren”. Hun henviser til Hamlets årshjul (se figuren nedenfor), som viser, at strategiarbejdet på Hamlet strækker sig over hele året og samtidig indkredser, hvor daglig ledelse og bestyrelse indgår i arbejdet. Både direktør og formand nævner, at flere af bestyrelsens medlemmer er repræsenteret i de lokale uddannelsesudvalg, som er nedsat på skolens forskellige områder.

Hamlet har fra 1992 været ISO 9001 certificeret på kursusområdet og fra 1996 på alle aktiviteter i Hillerød. I november 2002 blev alle skolens afdelinger i Hillerød og Helsingør certificeret af Dansk Standard efter ISO 9001:2000 standarden. Der er eksternt audit på systemet, og resultaterne tilgår bestyrelsen.

På Hamlet evalueres alle skolens undervisningsforløb, og i 2002 implementerede skolen et elektronisk evalueringsværktøj (ESEV), som er udviklet i samarbejde med 18 andre erhvervsskoler. Dette værktøj benyttes sammen med AMU's evalueringsværktøj til opsamling af kundetilfredshed med vore ydelser. Direktøren fortæller i den sammenhæng, at der ”bliver brugt en del energi på benchmarking.

Formanden nævner, at resultatkontrakten med direktøren blandt andet bygger på kriterier knyttet til Hamlets synlighed, økonomi, medarbejdertilfredshed og uddannelseskvalitet.

**Figur 4.2.1:** Årshjul for Erhvervsskolen Hamlet



### Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde

Direktøren siger, at han er "glad for paritetsprincippet", men han tilføjer også, at det kræver "at man som direktør forstår og accepterer, at Danmark er et land, hvor arbejdsmarkedets parter spiller centrale roller i dagligdagen". Derudover er han "glad for det ansvar" han, resten af den daglige ledelse og bestyrelsen har, og han vil "gerne have mere ansvar". Direktøren tilføjer, at "der tidligere ingen indflydelse var", og derfor mener han, at "det er positivt, at Hamlet er en selvejende institution, og bestyrelsen tager sit ansvar alvorligt". Direktøren nævner, at han "faktisk godt kunne tænke sig en større bestyrelse", og ser ikke 17 stemmeberettigede medlemmer som et "problem".

Formanden mener, at de "nuværende rammer for ledelses- og bestyrelsesarbejdet er fornuftige", og direktøren mener "at man kan mærke, at medlemmerne er folk, der kan lide organisatorisk arbejde". Han tilføjer, at det virker som om, at bestyrelsesmedlemmerne bruger god tid til arbejdet – "medlemmerne er ganske enkelt godt forberedt til møderne". Formanden mener, at "man et langt stykke hen ad vejen har de rigtige talenter og kompetencer i bestyrelser, og det er en kvalitet, at der er en bredde i bestyrelsen, som giver med- og modspil". Hun gentager imidlertid direktørens ønske om at "få suppleret bestyrelsen med kompetencer knyttet til det gymnasiale område".

Formanden vurderer, at bestyrelsens arbejde på Hamlet godt kan karakteriseres som "god bestyrelsesskik", mens direktøren henviser til en af skolens værdier – "Vi kan stadig blive bedre". På Hamlet er der ikke formuleret egentlige udviklingsmål eller –handlingsplaner for bestyrelsens arbejde, men både direktør og formand nævner i den sammenhæng de årlige strategidage/seminarer.

Begge mener, at ledelses- og bestyrelsesarbejdet på Hamlet "er moderne og professionelt", og direktøren understreger, at han har en "dygtig bestyrelse" og nævner eksemplet med, at der ikke er medlemmer, som kommer med indlæg, der starter med ordene – "jeg har hørt ude i byen at...".

Hvad angår egentlige barrierer for ledelses- og bestyrelsesarbejdet nævner direktøren, at "der nogle gange kommer uklare meldinger og breve fra Undervisningsministeriet – breve som ganske enkelt er svære at forstå". Formanden henviser til, at "hvis taxametersystemet fører til kontinuerlig nedjustering, kan det blive svært at få kvalitet og økonomi til at hænge sammen". Blandt særlige positive forhold nævner formanden "bredden i bestyrelsen, den solide interesse i arbejdet, og så det at der er sket en afmystificering mellem arbejdsgiversiden og arbejdstagersiden – på Hamlet er de samarbejdspartnere - ikke modparter".

### ***Samspil med Undervisningsministeriet***

Formanden vurderer, at samspillet med Undervisningsministeriet "fungerer rimeligt, men kontakten sker mest på direktørplan". Hun er ikke sikker på, at "ministeriet opfatter bestyrelsen som en egentlig samarbejdspartner, måske kunne mere dialog være en god idé, hvilket vil føre til en større gensidig forståelse".

Direktøren nævner i den sammenhæng, at han tror, at "ministeriet har en lidt gammeldags opfattelse af, hvordan samspillet i bestyrelser er", og han understreger, at der "ikke er tale om gammeldags modsætninger mellem arbejdstagere og arbejdsgivere". Han tilføjer, at "med selveje kommer kontrol - det er det offentlige, som køber noget – vi er del af systemet og ikke en privat virksomhed". Direktøren kunne imidlertid godt tænke sig en "mere systematisk, professionel, og sammenhængende kontrol". Derudover kunne han godt tænke sig "større frihedsgrader i fornuftig balance med kontrol".

### ***Anbefalinger til god bestyrelsesskik***

Formanden vurderer ikke, at der "i øjeblikket er brug for anbefalinger til god bestyrelsesskik", men direktøren mener, at "med udgangspunkt i at man altid kan blive bedre, vil det være udmærket". Han tilføjer, at det er "vigtigt, at anbefalinger formuleres med afsæt i noget, som virker, og de bedst fungerende ledelses- og bestyrelsessamarbejder på erhvervsskoler er gode". "Erfaringer kan formidles ved at fortælle gode historier", mener han.

Generelt vurderer direktøren, at "jo større ansvar – jo mere professionelt fungerer en bestyrelse", og han mener, at anbefalinger skal "udtrykke en forståelse for, at der er tale om uddannelsesinstitutioner, og at uddannelsesinstitutioner også har en række sociale opgaver". Særligt om bestyrelsessammensætning nævner direktøren, at han "ikke savner forældrerepræsentanter i bestyrelsen, men han vil gerne bevare elevrepræsentanter".

Formanden siger, at eventuelle anbefalinger skal følges op af et egentligt uddannelsesprogram for alle - gerne med Undervisningsministeriet som initiativtager. Hun understreger, at det er vigtigt, at eventuelle anbefalinger understøtter "samarbejde og engagement opad og nedad i systemet".

## 4.3 Bornholms Erhvervsskole

### **Lidt om skolen**

Bornholms Erhvervsskole blev etableret i 1976 ved en fusion mellem Rønne Handelsskole og Bornholms Tekniske Skole. I 2003 blev AMU Center Bornholm indføjet i skolen. Erhvervsskolen er Bornholms største uddannelsesinstitution beliggende på to adresser i Rønne. Skolen rummer både en Handelsskole og en Teknisk Skole, og Erhvervsskolen udbyder således et bredt uddannelsesprogram, der omfatter erhvervsuddannelse (grund- og hovedforløb), gymnasiale uddannelser, korte videregående uddannelser og kurser – herunder AMU-kurser. Skolen har ca. 160 ansatte og ca. 790 årselever. Omsætningen i 2004 var 90 millioner kr.

Skolen har en ambition om "at have de bedste elever og give dem den bedste uddannelse", og missionen udtrykker under overskriften "Bornholms Erhvervsskole udvikler erhvervs- og studiekompetence", at skolen skal "tilbyde undervisning og kompetenceudvikling indenfor erhvervsuddannelser, gymnasiale uddannelser, videregående uddannelser og tilgrænsende uddannelses- og kursusvirksomhed i overensstemmelse med den gældende lovgivning herom - aktiviteterne kan finde sted såvel nationalt som internationalt".

Visionen udtrykker, at Erhvervsskolen skal "være et moderne, dynamisk uddannelsessted for den bornholmske befolkning, for det bornholmske erhvervsliv og for skolens øvrige interessenter - endvidere at være et samlingspunkt for det bornholmske erhvervsliv med hensyn til uddannelse, møder, foredrag, konferencer, udstillinger, demonstrationer og kulturelle/faglige arrangementer". Mere specifikt vil skolen:

- Agere proaktivt i forhold til markedet ved at udnytte sine kompetencer ved at kunne være totalleverandør indenfor erhvervsuddannelsesområdet
- Sikre en værdibaseret personalepolitik, der bygger på et humanistisk menneskesyn
- Sikre faglighed og fleksibilitet i undervisningen i såvel tid som niveau gennem udvikling og organisering.

I en kommentar til visionen, fremgår det på skolens hjemmeside, at den "til enhver tid skal udfordre gældende pædagogisk og administrativ praksis for at kunne forenkle og skabe stadig større gennemsigtighed i organisationen". Målet for Bornholms Erhvervsskole er at blive totalleverandør af uddannelse til private og offentlige virksomheder. På hjemmesiden fremgår det endvidere, at "det betyder, at skolen forpligter sig til at levere varen til virksomheder - også selvom vi i nogle tilfælde må benytte vores netværk af andre uddannelsesudbydere for at stille med de rette folk - vi vil desuden fortsætte med at assistere de bornholmske virksomheder med de mere overordnede dele af uddannelsesplanlægning f.eks. uddannelsespolitik og strategiske kompetenceudviklingsplaner for medarbejdere og ledere".

Derudover har man på skolen formuleret en række strategiske mål for perioden 2005 til 2009, der knytter sig til områderne: Marked, organisation og ressourcer. Det grundlæggende værdisæt - "et humanistisk menneskesyn" uddybes med, at "eleven sættes i centrum", og skolens læringstilbud tager udgangspunkt i, at "eleven er social, ansvarlig, og at alle har et personligt udviklingspotentiale".

Rektoren på Bornholms Erhvervsskole hedder Lene Vestervang Olsen. Hun er 52 år gammel, uddannet folkeskolelærer suppleret med en MBA i "Education", og hun har udfyldt rollen som rektor i ca. to år. Før rektorjobbet på skolen, har Lene Ve-

stervang Olsen siddet i ledelsen på en anden erhvervsskole. Formanden er Arne V. Hansen. Han er 56 år gammel, udlært tømrer og har blandt andet arbejdet som køkkenmontør. Arne V. Hansen har siddet i bestyrelsen siden 1989 – heraf 2 år som formand og 8 år som næstformand. Han er udpeget af LO-Bornholm og har endvidere posten som næstformand i Socialdemokraternes regionsbestyrelse.

### **Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Bornholms Erhvervsskole har en bestyrelse med 8 stemmeberettigede medlemmer. Der er 3 medlemmer fra arbejdsgiversiden, som udpeges af Dansk Arbejdsgiverforening, og ligeledes 3 medlemmer fra arbejdstagersiden, som udpeges af LO. Derudover udpeges 2 medlemmer af Bornholms Regionskommune. Med observatørstatus deltager rektor og den øvrige ledelsesgruppe i bestyrelsens møder sammen med 3 medarbejderrepræsentanter og to elever. Både formand og næstformand har de sidste 6 år modtaget vederlag.

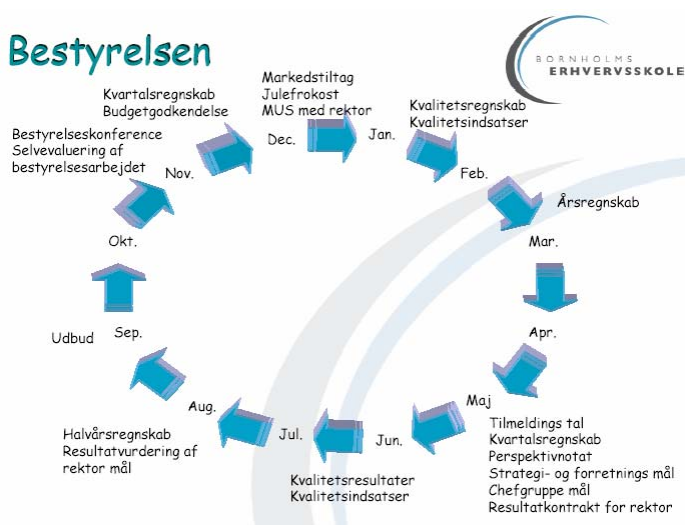
Formanden fortæller, at man ikke har nedsat et forretningsudvalg, fordi "vi vil have alle sager på bordet, men formand/næstformand mødes med jævne mellemrum". Rektor nævner, at hun altid mødes med formanden og næstformanden "14 dage før møderne for at lægge dagsordenen fast". Der skal holdes 4 ordinære møder, men eksempelvis "i 2004 blev der holdt 8 - 9 møder, og vi forventer også 8 møder i 2005", tilføjer formanden. Om fremmødet siger formanden, at "det kunne være bedre, og det er typisk vores travle politikere, som bliver forhindrede i at komme". Formanden siger også, at "det ikke er helt nemt at få afsat et bestyrelsesmedlem, men hvis der er utilfredshed, bliver der gennemført en diskussion i bestyrelsen". Det fremgår, at i forbindelse med afskedigelse af den tidligere rektor, "gik den tidligere formand selv", og formandskabet blev efterfølgende afklaret ved "lodtrækning".

Rektor peger på den lange historik for skolen, og understreger, at "det, at skolen ligger på en ø og samtidig er en af øens største arbejdspladser, gør noget særligt". "Vi betyder meget og får megen positiv opmærksomhed fra virksomheder og presse – der er tale om ø-solidaritet, hvilket er anderledes, end det jeg har prøvet før, hvor jeg arbejdede på en erhvervsskole i den anden ende af landet", uddyber rektor.

Om selve udpegningen til bestyrelsen henviser formanden til paritetsprincippet, og siger, at "det ikke er kompetencer som sådan", der ligger til grund for udpegningen. Han tilføjer, at der i øjeblikket "mangler kompetencer knyttet til handelsskoleområdet", men her udtrykker rektor, at "man i brancherne generelt er gode til at udpege medlemmer til bestyrelsen". Formanden siger, at han "har lært med tiden" og tilføjer, at han "nok ikke var helt godt rustet", da han oprindeligt trådte ind i bestyrelsen. Han mener, at "kollegaerne i bestyrelsen er dygtige", og han synes, at "arbejdsgiverrepræsentanterne bidrager til god debat og er godt inde i sagerne især angående budgetter og regnskab". Rektor siger, at hun føler sig "utroligt godt rustet" til ledelsesarbejdet og samspillet med bestyrelsen. Hun anfører, at bestyrelsesmedlemmerne udgør en "god bredde". "I starten, da jeg kom, var de lidt tavse, men det hænger nok sammen med, at bestyrelsen havde behov for at opbygge et tillidsforhold til mig", siger rektor. På Bornholms Erhvervsskole har man været gennem en udvikling, hvor bestyrelsen afskedigede den tidligere rektor blandt andet fordi, der "ikke var tilstrækkelig tillid, og bestyrelsen ikke fik nok information – bestyrelsesmøderne var for korte", nævner rektor og konstaterer, at "man får den bestyrelse, som man fortjener". Rektor anfører i forlængelse af dette, at hun har "afskediget en række mellemledere på skolen" og siger, at hun "har stor frihed og samtidig stor støtte fra bestyrelsen".

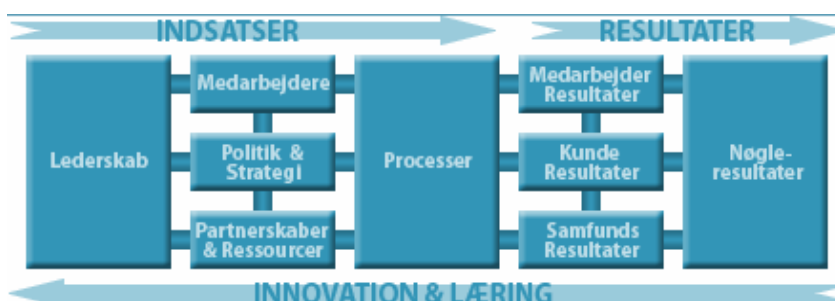
Skolens vedtægter udstikker retningslinjerne for arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og den daglige ledelse, men formanden fortæller, at man – efter at den nye rektor startede - har fået en ”meget udførlig forretningsorden”. Rektor lavede udkastet til den nye forretningsorden, og hun nævner, at de tidligere retningslinjer bidrog til, at ”bestyrelsen ikke var helt bevidst om de forskellige beslutningskompetencer”. Rektor forklarer supplerende, hvordan hun har bestræbt sig på at sikre, at bestyrelsen løbende får relevant information”, og hun henviser til skolens ”årsrytme”. De dækker bestyrelsens arbejde, strategisk proces, budget/regnskab, markedsføring, undervisningsdrift, kvalitet, samarbejdsudvalg, sikkerhedsudvalg og lokale uddannelsesudvalg. I figuren nedenfor er bestyrelsens årsrytme gengivet

**Figur 4.3.1:** Årsrytme for bestyrelsen på Bornholms Erhvervsskole



Derudover henviser rektor til, at ”skolen er kommet godt i gang med at gennemføre et nyt kvalitetskoncept med udgangspunkt i EFQM Excellence Modellen. I den sammenhæng finder man i skolens organisatoriske mål en konkret henvisning til, at skolen vil ”dokumentere kvalitetsniveauet og udvikle høj kvalitet ved hjælp af kvalitetsstyringsmodellen EFQM”. I rektors resultatkontrakt indgår kvalitetsparametrene som kriterier, der kan udløse 40 % af lønnen. Kvalitetskonceptet er illustreret i figuren nedenfor.

**Figur 4.3.2:** EFQM på Bornholms Erhvervsskole



På skolens hjemmeside fremgår det, at på baggrund af selvevalueringen fra 2004 har man prioriteret forbedringsområder og i januar 2005 ansøgt om prisen ”Comitted to Excellence” på følgende 3 forbedringsområder: Implementering af medarbejderplan, budgetlægning og -læring samt årsrytme.



Rektor fortæller også, at man "gennem et stykke tid har arbejdet med et kvalitetsindikatorprojekt, hvor bestyrelsen på et strategiseminar var med til at starte processen – jeg kom med et oplæg, og så kom bestyrelsen med en række præcise holdninger, hvilket var dejligt".

Om begrebet god bestyrelsesskik siger formanden, at "bestyrelsen ikke direkte har diskuteret det, men at man diskuterer bestyrelsens rolle på konferencer og seminarer". Rektor fortæller i den sammenhæng, at "en række kvalitetsindikatorer er på vej for bestyrelsens arbejde", og hun forventer, at "bestyrelsens arbejde skal evalueres for første gang i november 2005". Rektor synes, at "EFQM-modellen er et godt værktøj", og formanden henviser til, at både årsrytme og kvalitetssystemet gør, at bestyrelsen løbende får "passende information".

### **Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Både formand og rektor vurderer, at rammerne for ledelses- og bestyrelsesarbejdet er "gode". Rektor påpeger, at "bestyrelsen har haft en professionel forståelse, at de nødvendige ændringer på skolen – det har skabt en tryghed". Hun tilføjer, at bestyrelsen er "god og meget seriøs". Formanden anfører, at "der er sket meget nyt, men at rammerne er de bedste for skolen". Formanden mener imidlertid, at "der i bestyrelsen mangler folk, som kan repræsentere viden om handelsskolesystemet og ligeledes om AMU-systemet", men han er også bevidst om, at "der selvfølgelig kan blive et problem med bestyrelsens størrelse blandt andet i lyset af, at man ikke ønsker at nedsætte et forretningsudvalg". Her skal det tilføjes, at det i forretningsordenen fremgår, at "bestyrelsen ad hoc kan supplere sig med særligt sagkyndige, men at disse ikke har stemmeret".

Rektor tror, at "det kan være svært for bestyrelsesmedlemmer at gå kritisk ind i diskussioner om budgetter og regnskaber", og derfor bestræber hun sig meget på løbende at informere bestyrelsen med nøgletal og sammenfatninger af resultater fra kvalitetssystemet. Begge vurderer, at den udvikling, som er sket på Bornholms Erhvervsskole – herunder udviklingen i bestyrelsesarbejdet – er på vej til at udtrykke "god bestyrelsesskik" – ikke mindst i lyset af, at der nu er sat fokus på bestyrelsesarbejdet med særlige indikatorer og evaluering i løbet af 2005. Begge vurderer, at ledelses- og bestyrelsesarbejdet nu er "moderne og professionelt".

Af særlige barrierer fremhæver formanden "politikerfremmødet i bestyrelsen", hvilket hænger sammen med, at "de har viden, som jeg har brug for". Af særligt positive forhold nævner formanden "bestyrelsens størrelse, der gør hurtige beslutninger mulige", og rektor fremhæver "bestyrelsens opbakning og tillid".

### **Samspil med Undervisningsministeriet**

Rektor henviser til, at Undervisningsministeriet har været en "god støtte" i forbindelse med fusionsaktiviteter, og embedsmændene er meget "velinformede". Hun påpeger, at "skolen ikke lever op til alle krav, men vi får lov til meget – frihedsgraderne er store, hvilket nok hænger sammen med, at uddannelsesniveaue på Bornholm generelt er lavt, og derfor er Bornholms Erhvervsskole vigtig". Formanden henviser til, at "det meste af kontakten går gennem rektor, som formidler videre til diskussion i bestyrelsen", men han fremhæver, at der var en "god dialog" i forbindelse med afskedigelse af den tidligere rektor.

### **Anbefalinger til god bestyrelsesskik**

Formanden understreger, at "solide dagsordener og velskrevne indstillinger til bestyrelsen er noget, som alle har gavn af", og så fremhæver han særligt, at "bestyrelsesreferater bliver udarbejdet under møderne – med anvendelse af projektor – så man hele tiden kan følge med - det er alle tiders, og vi afslutter så møderne med at underskrive referatet". Rektor mener, at "udarbejdelse af årsrytmer – helt ned i organisationen" har været meget nyttigt, og endelig understreger hun vigtigheden af, at bestyrelsesmedlemmerne sikrer "udadvendtheden" herunder for at skabe gode relationer til erhvervsliv og andre og for at opdage og følge trends i omgivelserne".

## **4.4 CEU Kolding**

### **Lidt om skolen**

Center for Erhverv og Uddannelse Kolding (CEU Kolding), havde i 2004 150 års jubilæum og er således en af landets ældste tekniske skoler. Skolen har ca. 900 elever, små 270 ansatte og er placeret på tre adresser i Kolding.

I 1993 og 1994 gennemløb skolen en større økonomisk og ledelsesmæssig krise som følge af overgangen til taxameterstyring og et fejlslagent byggeri. Krisen medførte udskiftning af direktøren samt en del rokering i ledelsen, som med få ændringer har været uforandret siden 1995. Ændringerne medførte en reduktion fra 44 ledere til 26. Siden 1994 har skolen gennemført en kraftig sanering af sit uddannelsesudbud. Kunsthåndværkerskolen blev udskilt i 1995, 5 teknikeruddannelser blev nedlagt i 1999 tillige med flere erhvervsuddannelser i forbindelse med nye love for erhvervsuddannelser og korte videregående uddannelser.

Skolen kan siges siden 1994 at have gennemløbet 3 strategiperioder. Den første periode fra 1995 med fokus på økonomisk genopretning, konsolidering og "at eje i stedet for at leje". Fra 2003 ejer skolen alle sine bygninger, og antallet af kvadratmeter er ændret fra ca. 52.000 til ca. 29.000. Egenkapitalen er i dag på ca. 70 mio. kr. Den anden strategiperiode startede i 2002-03 og har været med fokus på at skabe en bedre kultur og en større sammenhængskraft i organisationen. Værdibaseret ledelse og en teambaseret organisationsstruktur samt et kvalitetssystem er implementeret. Nu har man taget hul på den tredje strategiperiode med fokus på at bringe kreativitet til udfoldelse.

CEU Kolding udbyder 29 forskellige erhvervsuddannelser, heraf nogle landsdækkende, og erhvervsgymnasiale uddannelse med tre retninger. Derudover er Nordic Multimedia Academy en del af CEU Kolding.

Skolens mission er: "CEU Kolding giver lærelyst og erhvervskompetence", og om visionen hedder det: "Vi vil frigøre vores indre energi og kreativitet i et værdiskabende fællesskab mellem skolen og dens brugere". Udmøntningen heraf følger 4 strategiske temaer:

- Bruger- og markedsorientering
- Effektive processer
- Værdiskabelse
- Gode relationer.

CEU Koldings direktør siden 1994 hedder Birger Hørning. Han er oprindelig uddannet automekaniker, men har senere taget en universitetsuddannelse med hovedfag i historie og bifag i både pædagogik og engelsk. Birger Hørning har tidligere haft ansættelse på Aarhus Universitet og Silkeborg Tekniske Skole - som lærer

og inspektør - samt som fagkonsulent i Undervisningsministeriet. Formanden er Leif Dahl Christensen, i det daglige organisationsmand på arbejdstagersiden som formand for VVS- og blikkenslagerområdet.

### **Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde**

CEU Kolding har en bestyrelse på 12 medlemmer og 9 tilfornordnede. 1 medlem udpeges af amtsrådet i Vejle Amtskommune og 1 medlem udpeges af kommunalbestyrelsen i Kolding Kommune. Arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationerne er hver repræsenteret af 5 medlemmer. Tidligere var bestyrelsen udelukkende besat med lokale kræfter, men i takt med at skolen udbyder landsdækkende uddannelser, er der medlemmer i bestyrelsen, som er rekrutteret centralt i de udpegende organisationer. Formanden anser det for en styrke med denne blanding af lokale folk og folk "udefra".

De relativt mange tilfornordnede opstod i forbindelse med gennemførelse af en reduktion af bestyrelsen, hvor nogle faglige organisationer henholdte sig til deres lovfæstede ret til repræsentation. Kompromiset blev ordningen med tilfornordnede, og der foreligger aftaler om, at visse organisationer skifter mellem en bestyrelsespost og en position som tilfornordnet fra periode til periode.

Den daglige ledelse består foruden direktøren af en vicedirektør, en administrationschef, en personalechef, en pædagogisk chef, en vejledningschef og en udviklingschef – i alt 7 personer.

Der er dannet et formandskab bestående af formanden og næstformanden, der mødes med direktøren og økonomichefen forud for bestyrelsesmøderne samt ca. 4 gange derudover årligt. Herudover er dialogen mellem formanden og direktøren "tæt", og formanden "kommer ofte forbi". Begge betegner samarbejdet som "godt og tillidsfuldt". Der afholdes normalt 4 ordinære bestyrelsesmøder årligt samt et årligt strategimøde.

Alle beslutningspunkter på bestyrelsesmøder er dokumenterede med oplæg fra direktionen. Der udsendes referat fra formandskabsmøderne til de øvrige bestyrelsesmedlemmer, og ellers får medlemmer løbende kvartalsvis orientering om udvikling i optag, frafald, økonomi mv.

Formandskabet modtager vederlag i form af en "formandsgodtgørelse". Både formanden og direktøren betegner fremmødet i bestyrelsen som rimeligt. Især strategidagen er de "flinke" til at møde op til.

Bestyrelsen beskæftiger sig bredt med de klassiske bestyrelsesopgaver, men økonomien har i sagens natur fyldt meget siden midten af 1990'erne. Men nu er der, som formanden udtrykker det – "kræfter til at kikke fremad". Direktøren supplerer med at konstatere, at "sparring omkring økonomien har været god, hvorimod det har været en større udfordring at få bestyrelsen involveret i det uddannelsesmæssige og daglige strategiske arbejde".

For et par år siden introduceredes en ny ledelsesmodel netop med henblik på bl.a. at involvere bestyrelsen noget mere i det daglige strategiske arbejde. Skolen har implementeret et kvalitetssystem, der er baseret på EFQM (Business Excellence modellen). Det giver bestyrelsen mulighed for ikke blot at følge op på den økonomiske udvikling, men den forsynes også med information om kvaliteten i form af eksempelvis frafaldsprocenter, medarbejdertilfredshed, elevtilfredshed mv. Skolen har i december 2004 ansøgt om status som "Recognised for Excellence".

Denne ledelsesmodel kombineret med en årscyklus for bestyrelsesmøderne skaber et godt samspil og en sammenhæng mellem bestyrelsesarbejdet og det daglige ledelsesarbejde. Bestyrelsesmøderne følger en årscyklus med godkendelse af årsrapporten og kvalitetsregnskabet i starten af året. Indledende strategiske drøftelser i bestyrelsen kommer i løbet af foråret med efterfølgende opfølgning på den strategiske udviklingsretning i ledergruppen med henblik på at udarbejde et mere kvalificeret oplæg til bestyrelsen. Bestyrelsens "go" er et signal til udmøntningen af strategien i en proces med involvering af afdelinger og medarbejdere, således at budgetter og indsatsområder kan besluttes mod slutningen af året. "Bestyrelsen er kommet langt mere på banen i forhold til andre områder end økonomien", konstaterer direktøren.

Det skal også nævnes, at når bestyrelsen én gang om året har uddannelsesudbuddet og -strategien oppe til drøftelse, har det forinden været behandlet i de lokale uddannelsesudvalg, som består af folk fra erhvervene på både arbejdsgiver- og arbejdstagerside.

Bestyrelsen har ikke decideret drøftet principper for "god bestyrelsesskik", men "for to år siden gjorde vi det indirekte i forbindelse med igangsætning af den nye strategiplan", siger direktøren. Konklusionen var, at "bestyrelsen fungerede godt". Både formanden og direktøren føler sig rustede til at løse deres respektive opgaver, men formanden siger samtidig, at det for ham "har været en læreproces". Da han trådte til i 1991 som tilfórordnet, følte han sig ikke "klædt på til arbejdet", men han fik kurser fra LO, og så har han kunnet "udvikle sig via næstformandsposten". Han understreger, at det er "vigtigt for alle medlemmer", at de kvalificerer sig gennem f.eks. kurser. Som han siger: "Når vi omsætter for et trecifret million-beløb er det altså vigtigt, at vi kan læse tal".

### **Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Om størrelsen på bestyrelsen siger direktøren: "Det er mange - og ud fra en effektivitetssynsvinkel - for mange". Både direktør og formand antyder, at "en stor bestyrelse paradoksalt nok medfører en større magt til formandskabet og direktøren, fordi bestyrelsen som samlet beslutningsforum ikke altid er effektivt". Det bliver en kerne, som sætter dagsordenen, og som også trækker det store læs, når det brænder på. I den forbindelse nævner direktøren, at der synes at være en "indbygget tendens til, at fagforeningsrepræsentanterne har svært ved at bedrive kriseledelse".

Formanden har også en stor rolle og funktion i at få alle involveret og have indføling med, hvad der rører sig i kredsen. Det er for direktøren helt afgørende, at "formandskabet fungerer, og som udfordringerne har været på skolen, har det været vigtigt, at der har været mindst én i formandskabet, som den daglige ledelse har kunnet sparre med omkring økonomiske og finansielle spørgsmål".

Begge understreger, at det er "en vanskelig proces at reducere i bestyrelsen". Den paritetiske sammensætning og størrelsen af bestyrelsen anser såvel formanden som direktøren imidlertid at have den fordel, at "forankringen til de uddannelser, der er på skolen sikres". Direktøren ser sammensætningen som en "rimelig mellemform - for en bestyrelse med flere politikere ville for ham være det mindst ønskelige", men han kunne "godt tænke sig, at der var forbeholdt nogle flere pladser til professionelle bestyrelsesmedlemmer".

Det skal om bestyrelsessammensætningen endelig bemærkes, at strukturændringen i erhvervslivet, hvor IT- og servicehvervene fylder mere og mere på bekostning af de traditionelle håndværks- og industrifag, naturligt også har medført et

betydeligt ændret uddannelsesudbud uden, at det har ændret på, hvilke organisationer der er udpegningsberettigede til bestyrelsen. IT- og servicefagene er ikke særligt godt repræsenterede, og HTX har ingen repræsentation, som f.eks. "kunne have været universiteterne".

På trods af visse strukturelle barrierer for et godt bestyrelsesarbejde, som beskrevet ovenfor, er det dog den generelle vurdering, at "arbejdet kører fornuftigt". Det er, som både direktør og formand understreger, "også meget "personafhængigt", og "kemien mellem direktøren og formanden/formandskabet skal være god". Formanden pointerer, at "troværdigheden skal være på plads, for det skaber grundlag for at agere på en balanceret professionel og venskabelig måde". Direktøren supplerer med at tale om et "imponerende samarbejde" og en "fornuftig grænsedragning mellem bestyrelsen og direktionen", hvor "der de sidste mange år ikke har skullet slås en streg".

Der foreligger aktuelt ingen deciderede udviklingsmål eller -plan for bestyrelsesarbejdet. Rammerne - i betydningen forretningsordenen og vedtægter - er ifølge begge "i orden".

### ***Samspil med Undervisningsministeriet***

Formanden henviser til, at skolen mere eller mindre var sat under administration i 1992-93, og i dag mærker man også mest til Undervisningsministeriet på det økonomiske område, hvorimod "vi ikke ser så meget til dem inden for det uddannelsespolitiske". Men generelt betegner formanden forholdet til ministeriet som uproblematisk, og han oplever, at skolen "har de nødvendige frihedsgrader". Direktøren supplerer med at betegne samarbejdet med især Institutionsstyrelsen som "fint - pædagogisk afdeling ser vi kun, når de kommer på kontrolbesøg". Et enkelt kritikpunkt fra direktøren går på, at omkring vedtægter mv. opleves Undervisningsministeriet mere som kontrollerende end rådgivende. "Vi er selvfølgelig bevidste om, at det ikke er en privat virksomhed - det handler om dine og mine penge - det koster lidt bureaukrati, men det er til at leve med", lyder det.

### ***Anbefalinger til god bestyrelsesskik***

Både formanden og direktøren vurderer, at der er brug for at udarbejde anbefalinger til god bestyrelsesskik. Der er ifølge direktøren, set over en bred kam, brug for en "øget professionalisering af arbejdet", og formanden tror, at "især de nye selvvejende institutioner får brug for noget støtte og inspiration".

## **4.5 Aalborg Tekniske Skole**

### ***Lidt om skolen***

Aalborg Tekniske Skole en af de store erhvervsskoler i Danmark. Der er ca. 4.200 fuldtidselever og 650 ansatte. Skolen udbyder erhvervsuddannelser, teknisk studentereksamen, efteruddannelser, akademiuddannelser og maskinmesteruddannelsen. Derudover tilbyder Aalborg Tekniske Skole en række indslusningsforløb til elever i folkeskolen. I regi af Nordjyllands Erhvervsakademi (NOEA) samarbejder Aalborg Tekniske Skole med EUC Nord, Erhvervsskolerne Aars, Frederikshavn Handelsskole og Aalborg Handelsskole. Skolen er lokaliseret på 11 forskellige adresser i Aalborg med et areal på i alt ca. 100.000 m<sup>2</sup>. Skolen råder endvidere over 150 kostskoleværelser og 150 kollegieværelser. Årsomsætningen er på ca. 400 mio. kroner.

Missionen udtrykker, at skolen skal "sikre et uddannelsesniveau, der tager højde for den fremtidige udvikling i samfundet, og at uddannelsesniveaut bygge på og udvikler tradition, stolthed og dannelse". Visionen udtrykker, at skolen vil "sikre, at

den tilegnede viden hos de uddannede bidrager positivt til udviklingen i samfundet". Skolen vil opleves "som det bedste internationale samt største og bedste nationale læringssted, der tilgodeser individuelle behov for faglig og personlig udvikling, med fokus på etik og ansvarlighed". Skolen vil "udvikle sig gennem en åben, ærlig og troværdig dialog med fokus på organisationens hastighed og effektivitet, medarbejderindflydelse og arbejdsglæde". I forlængelse af visionen har skolen formuleret en række succeskriterier, der blandt andet specificerer, hvad det vil sige at være "bedst", "den største" og "attraktiv" mv.

Skolen har formuleret en strategi for perioden 2004 – 2006, som er opbygget om følgende punkter:

- Dialog
- Teamorganisering
- Kompetenceudvikling
- Opfølgning og resultatmåling
- Kundetilfredshed

Specifikt om opfølgning og resultatmåling vil man på skolen måle resultater og følge op på kundetilfredshed, pædagogik, kvalitet, teamstadier og ledelsesform. For chefgruppen på skolen er der formuleret et særligt værdigrundlag, som udtrykker, at gruppen er "et team, som arbejder handlingsorienteret og tænker i helheder og anvender hinandens styrker og svagheder". Chefgruppen "udviser respekt for hinanden og udtrykker holdninger åbent og klart" og "har indfølelse og tør vise og give plads til følelser". Om chefgruppens værdier fremgår det endvidere, at der arbejdes med "åben og konfronterende dialog", hvor man "giver og modtager en konstruktiv feedback".

Skolens direktør hedder Lars Mahler. Han er udlært tømrer, uddannet arkitekt og har haft direktørjobbet i 13 år. Før Lars Mahler kom til Aalborg Tekniske Skole var han administrerende direktør i den private virksomhed Gori, og han har tidligere været underviser på Odense Tekniske Skole. Bestyrelsesformanden hedder Ib Rasmussen. Han er 63 år gammel, uddannet mejerist og har siddet 20 år i bestyrelsen – heraf de 16 år som formand. I øjeblikket er formanden udpeget til bestyrelsen af Aalborg Kommune, hvor han sidder i byrådet for Socialdemokraterne, men han har tidligere været udpeget af LO som arbejdstagerrepræsentant i bestyrelsen.

### **Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Skolens bestyrelse har 12 stemmeberettigede medlemmer, hvoraf 5 udpeges af arbejdstagersiden (LO Aalborg) og 5 udpeges af Dansk Arbejdsgiverforenings Aalborgafdeling. Derudover udpeges 1 medlem af Nordjyllands Amtsråd og 1 medlem af Aalborg Byråd. Endelig sidder der henholdsvis 2 medarbejderrerpæsentanter og 2 elevrepræsentanter i bestyrelsen - uden stemmeret. Der er nedsat et forretningsudvalg med 4 medlemmer, som alle modtager et vederlag.

Ordinært holdes 4 årlige bestyrelsesmøder, men formanden anfører, at der indimellem afholdes ekstraordinære bestyrelsesmøder. "Forretningsudvalget mødes 4 - 6 gange årligt, og bestyrelsesmedlemmernes fremmøde er næsten 100 %", siger formanden men henviser også til, at "sådan har det ikke altid været".

Aalborg Tekniske skole har netop fejret 200 års jubilæum, og direktøren mener, at man på skolen kan opleve "en fagstolthed – det at kunne et fag", og det opfatter han som en del af den historiske arv". Han understreger i den sammenhæng, at

skolen "ikke kun uddanner folk til at blive arbejdstagere – der er rigtig mange, som bliver selvstændige".

Om selve udpegningen af medlemmer til bestyrelsen er det ikke direktørens indtryk, at "de udpegende organisationer i væsentlig udstrækning arbejder med "kompetenceprofiler for bestyrelser – men der tages politiske hensyn". Han henviser til, at "i gamle dage var der mere skarpe skel mellem arbejdsgiver- og arbejdstagerrepræsentanter i bestyrelsen – men det er slut – vi er blevet dynamiske nu". Formanden understreger, at "bestyrelsesmedlemmerne varetager skolens interesser – overordnet", men han mener, at de fagkriterier, som nævnes i bestyrelsens vedtægter med hensyn til repræsentation er "lidt gammeldags i lyset af, at skolen er blevet så bred i sit uddannelsesudbud". Han slår fast, at "ansvaret for det faglige uddannelsesindhold ligger i de lokale uddannelsesudvalg", hvor Aalborg Tekniske Skole har 19 i alt. Det fremgår, at "enkelte af de 12 bestyrelsesmedlemmer også sidder i lokale uddannelsesudvalg". Det fremgår endvidere, at "i takt med, at der kommet nye fag ind på skolen, er der kommet henvendelser om at udvide bestyrelsen, men det har vi afvist".

Både formand og direktør føler sig godt rustede til at udfylde deres roller. I en sidebemærkning - og med et smil på læben - siger formanden, at "erfaring blot betyder, at man begår nye dumheder og ikke gentager de gamle". Direktøren mener, at "bestyrelsen er professionel", men han påpeger også, at der sidder folk, som aldrig siger noget". Formanden siger, at arbejdsgiverrepræsentanter især er dygtige "når der er tale om ledelse og økonomi, men de skal lære, hvad en selvejende uddannelsesinstitution er" og tilføjer, at "en institution ikke er et firma – der skal være en fornuftig økonomi – men ikke et kæmpe overskud". Om pariteten mener formanden, at "den skaber dynamik, men det kræver tilvænning for alle". "Alle skal forstå de forandringer, der sker omkring os, og vi skal forandre os", tilføjer han.

Direktøren fortæller, at da han kom til skolen, skulle han "lære bestyrelsen at tænke strategisk", og det er vigtigt for mig, at "bestyrelsen – trods skolens status som selvejende institution – forstår det markedsmæssige – skolen er en forretning – selvom skolen er en del af et politisk system". Han understreger, at hans erfaringer fra en privat virksomhed har været "nyttige".

Formanden understreger, at "det er vigtigt, at nye bestyrelsesmedlemmer kan arbejde sammen med erfarne bestyrelsesmedlemmer", og nævner i den sammenhæng, at "de professionelle kurser, som nye medlemmer i øjeblikket kan gennemgå, giver for lidt". Både formand og direktør henviser til, at de tilrettelægger et "hjemmestrikket introduktionsforløb for nye bestyrelsesmedlemmer, hvor der bliver sat fokus på strategi, værdier, ansvar og opgaver".

Arbejdsdelingen mellem daglig ledelse og bestyrelse er nedfældet i vedtægter og forretningsorden, og formanden henviser til, at han gør meget ud af, at det for både gamle og nye bestyrelsesmedlemmer står klart, at "en bestyrelse er en bestyrelse – en ledelse er en ledelse og medarbejdere er medarbejdere". Han understreger, at "det er vigtigt, at bestyrelsesmedlemmer har det brede perspektiv", og direktøren tilføjer i den sammenhæng, at "det er vigtigt, at bestyrelsen har et overblik – ikke detailkendskab". "Eksempelvis, når bestyrelsen behandler regnskab, skal den kunne forstå de overordnede linjer", siger han og vurderer her, at "kompleksiteten i et regnskab for en selvejende institution er større end i et regnskab for en privat virksomhed". Direktøren tilføjer, at "revisionen sidder med, når regnskab og protokollat skal gennemgås", og han understreger, at "bestyrelsen skal have økonomikompetence, men man skal også stole på revisionen". Om ar-

bejdsdelingen nævner formanden som eksempel, at "personaleproblemer hører hjemme i den daglige ledelse, men pressestrategi er et bestyrelsesanliggende". Formanden henviser også til, at "det er vigtigt, at bestyrelsen bakker en direktør op, når der skiftes voldsomt ud i ledergruppen".

Formanden fortæller, at der "generelt ikke stemmes i bestyrelsen", og han ønsker at "bevare den kultur". Formanden tilføjer, at han aldrig har ønsket at få afskediget et bestyrelsesmedlem.

Hvad angår begrebet "god bestyrelsesskik" fortæller direktøren, at det har været "drøftet i den daglige ledelse – men ikke i bestyrelsen". Formanden bekræfter det og mener her, at "alle har erfaringer, som kan bruges i bestyrelsen". Han lægger vægt på, at der er "åbenhed i bestyrelsen – på samme måde som han lægger vægt på åbenhed i forholdet til den daglige ledelse".

På skolen har man et kvalitetssystem, der bygger på EFQM-modellen, og der gennemføres løbende kvalitetsvurderinger og kvalitetsforbedringer i undervisningen. Der er etableret en kvalitetsorganisation, som består af en kvalitetschef, en kvalitetsledergruppe og en kvalitetskoordinatorgruppe. Kvalitetsledergruppen mødes ca. en gang om måneden.

Direktøren mener, at kvalitetssystemet er et "godt værktøj", hvor dokumentationen tilgår bestyrelsen. Formanden henviser til, at bestyrelsen "modtager evalueringer og kigger meget på frafaldsanalyser og sammenligninger med andre skoler". "Jeg tager mig af klagesagerne", nævner formanden og henviser i den sammenhæng til, at "enkelte klagesager har floreret i medierne, og i Nordjylland er der for få nyheder og for mange medier". "Derfor er pressestrategien også et bestyrelsesanliggende", siger han.

Formanden understreger, at "det drejer sig om at have tillid til den daglige ledelse og den information, som fremsendes på samme måde, som det drejer sig om at have tillid til revisionen". Han nævner også, at bestyrelsen var involveret i udbud om skolens revision, og det resulterede i, at "der kom et nyt revisionsfirma".

### **Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Både direktør og formand er overordnet tilfredse med de nuværende rammer for ledelses- og bestyrelsesarbejdet, men direktøren henviser til, at "lovgivningen nærmest gør bestyrelsen til daglig ledelse, og det burde måske justeres". Han mener, at "12 medlemmer er passende", og han mener, at "den nuværende bestyrelse er godt sammensat, hvad angår talenter og kompetencer". Formanden, siger, at "det er den rigtige bestyrelse – men de rammer og muligheder, der er", men han understreger også, at "en bestyrelse er afhængig af viljen til at fyre direktøren, hvis det er nødvendigt". "Man bliver bidt af teknisk skole, og det, som det drejer sig om, er interesse i at skabe god uddannelse og god økonomi".

De mener begge, at det bestyrelsesarbejde, som laves på Aalborg Tekniske Skole, kan karakteriseres som "god bestyrelsesskik". Direktøren siger, at "forholdet mellem bestyrelse og daglig ledelse er optimalt – der er en fri tone og åbenhed samt gensidig tillid". Formanden siger, at "bestyrelsen måske er lidt gammeldags", men han kan godt lide "at risikovillighed hænger sammen med underbygget økonomi".

Direktøren mener ikke, at der er egentlige barrierer for ledelses- og bestyrelsesarbejdet, men formanden nævner dog, at "det er et problem, at lønniveauerne til ledere er samfundsstyrede – med direktøren gjorde vi faktisk et scoop", siger han.



Af særlige positive forhold nævner han, at "bestyrelsen repræsenterer hele Aalborg", og så det faktum, der "ikke sker afstemninger i bestyrelsen – det, at vi kan snakke os frem til en løsning, er positivt".

### **Samspil med Undervisningsministeriet**

Både direktør og formand mener, at der er et "godt samspil" med Undervisningsministeriet. Direktøren henviser dog til, at "ministeriet nogen gange kræver ændringer meget hurtigt, og ministeriet er sommetider sent ude". "Men generelt er opbakningen god, og hvis ministeriet har tillid, så er frihedsgraderne store". Formanden konstaterer blot, at "man kan mærke, at der er tale om et politisk system".

### **Anbefalinger til god bestyrelsesskik**

På spørgsmålet om der er behov for anbefalinger til god bestyrelsesskik, svarer direktøren "måske" og formanden "nej". Han mener, at "det virker, som det er", men han nævner dog, at "det er vigtigt, at man ikke skifter alle bestyrelsesmedlemmer på en gang, at man snakker om tingene, at ting sker i bestyrelsen, at man har det godt sammen socialt, og at der er tillid".

Direktøren mener, at det er "vigtigt, at bestyrelsen føler ansvar, og at et honorar – et symbolsk honorar – kan bidrage til at understøtte ansvarligheden".

## **4.6 Køge Handelsskole**

### **Lidt om skolen**

På Køge Handelsskoles hjemmeside karakteriseres skolen som en "stor moderne erhvervs- og serviceskole, der udbyder uddannelse og kurser af enhver art til alle aldersgrupper". Skolen er områdets største uddannelsesinstitution med sine ca. 5300 elever/kursister årligt. Udover hovedafdelingen på Lyngvej, der også rummer Medie- & Erhvervsakademiet for videregående uddannelser, har skolen et stort Kursuscenter, der er placeret i Køges indre by, og et Simucenter på Solrød Gl. Skole. Endvidere findes lokaliteter i Greve Centret.

En af skolens primære målsætninger er at "give studerende og kursister kvalifikationer til at varetage et job i såvel dagens som morgendagens samfund". Skolen vil udvikle sine elever, studerende og kursister til "lærende mennesker, som gennem hele deres liv kan kvalificere sig og lære mere at *lære at lære*". På skolens hjemmeside fremgår det endvidere, at "kompetenceudvikling, videndeling, procesorientering og læring er centrale elementer i institutionens og medarbejdernes udvikling", og skolen er i færd med at "udvikle sig til en netværksorganisation, hvor information, omstillingsparathed, procesorientering, læring og kompetenceudvikling bliver brændstoffet i en fladere og fladere hierarkisk struktur".

I strategiplanen er skolens visioner for perioden 2003 – 2006 beskrevet under følgende overskrifter:

- Vi er professionelle og toneangivende
- Vi er attraktive samarbejdspartnere
- Vi er nytænkende og kreative
- Vi har et organisk forandringssyn og sætter læring i centrum.

Hver vision er uddybet i en rammebeskrivelse af den "identitet og de værdier, som skolen ønsker at styrke i de kommende år". De enkelte afdelinger på skolen formulerer selv de kompetencer, som knytter sig til den enkelte vision, identitet og værdi.

Skolens ledelse er baseret på systemiske ledelsesprincipper, og eksempelvis visionen om at være nytænkende og kreativ rummer værdien "at arbejde med refleksion og generalisering af erfaringer, så de kan videregives til gavn for nye projekter og initiativer". Skolens arbejde med at nå visionerne støttes af fokusområder med en række tilknyttede værdimål, som gør det muligt at styre. Værdimålene er følgende:

- Skolen som brik i et større system
- Styret og stabiliseret vækst
- Mål- og ressourcebevidst udvikling
- Styrkelse af den organisatoriske kompetence.

Som et særligt indsatsområde i 2004 – 2005 har man igangsat "ledelsesstafetten", som er en proces, hvor skolens ledere og medarbejdere indkredser, hvad "god ledelse" på Køge Handelsskole er. Et andet indsatsområde er "Udvalg for kompetenceudvikling", der skal inspirere arbejdet med konsolideringen af skolens årscyklus for kompetenceudvikling, herunder systematik, dokumentation, effektsikring og videndeling.

Skolens direktør hedder Tim Christensen. Han er 52 år gammel, har en samfundsvidenskabelig uddannelse og har siden 1992 varetaget jobbet som direktør på skolen. Tidligere har han blandt andet været involveret i opstart af daghøjskoler og i forskningsprojekter om læring. Bestyrelsesformanden hedder Lene Andersen. Hun er 59 år gammel, forsikringsuddannet og har arbejdet i 27 år for virksomheden Codan Gummi. Lene Andersen sidder i Køge Byråd, hvor hun er formand for teknik- og miljøudvalget, og hun er endvidere formand for HK i området.

### **Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Skolens bestyrelse har 10 stemmeberettigede medlemmer, hvor de 8 er udpeget med afsæt i paritetsprincippet. På arbejdsgiversiden udpeger Køge Handelsstandsforening og Dansk Arbejdsgiverforening i alt 4 medlemmer. HK koordinerer udpegningen af de 4 bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer arbejdstagersiden. De sidste to bestyrelsesmedlemmer udpeges af Roskilde Amtskommune og Køge Kommune. Der er nedsat et forretningsudvalg med 3 medlemmer. Formanden og næstformanden modtager honorar for arbejdet.

Både bestyrelsen og forretningsudvalget mødes 4-5 gange om året, og direktøren og formanden fortæller, at "fremmødet på møderne er næsten 100 %". Formanden henviser til, at der "normalt også holdes en bestyrelseskonference, men det er stykke tid siden, at der sidst har været en". Hun understreger i den sammenhæng, at "strategi drøftes på de ordinære bestyrelsesmøder, og der er normalt et *særligt udviklingstema* på dagsordenen til møderne".

Med hensyn til selve udpegningen af bestyrelsen henviser både direktør og formand til pariteten og de udpegende institutioner, men direktøren nævner, at "Køge er en mindre by, så man kan få indflydelse på udpegningen gennem dialog med organisationerne". Formanden vurderer, at "udpegningen fra arbejdsgiversiden er mere centralt styret sammenlignet med arbejdstagersiden, som primært er lokalt styret".

I et festskrift fra 1996, hvor Køge Handelsskole fejrede sin 100 års fødselsdag, fremgår det, at "historien er en væsentlig brik i nøglen til at forstå fremtiden". Om den historiske arv fortæller direktøren, at han tror, at "værdistyring, betydningen af

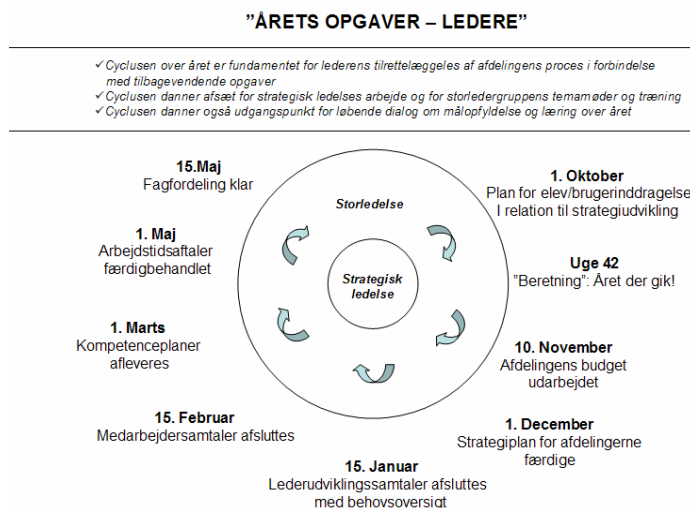
relationer og det at ting skal give mening” er hverdagslementer for skolen i 2005, som har historiske rødder. Formanden fortæller, at skolen over tid blandt andet er blevet præget af Køge Handelsstandsforening, som har været meget aktive i bestyrelsen. Hun siger i den sammenhæng, at ”bestyrelsen har udviklet sig fra at have indbygget arbejdsiver- og arbejdstagerinteresser og -modsætninger til nu at være erhvervslivets skole”.

Direktøren føler sig ”godt rustet” til ledelses- og bestyrelsesarbejdet, og han understreger, ”at han får meget stor hjælp fra bestyrelsen, og så er der jo også revisionen – til 600.000 kr. om året”. Han mener, at ”han har en kanongod bestyrelse med en kompetencesammensætning, der matcher kravene” og tilføjer, at ”medlemmerne sætter sig godt ind i tingene”. Formanden føler sig ”efterhånden godt rustet”, og slår fast, at ”det er en stor verden at komme ind i, og der er sket meget gennem tiden”. Hun understreger, at det har været nyttigt, at have haft en post i HK’s efteruddannelsesudvalg.

Arbejdsdelingen mellem bestyrelse og daglig ledelse fremgår af skolens vedtægter og bestyrelsens forretningsorden. Formanden siger, at ”der er enighed om arbejdsdelingen” og tilføjer, at eksempelvis strategiplaner og udbudspolitik er et bestyrelsesanliggende, hvorimod bestyrelsen kun orienteres om personsager”. Direktøren tilføjer her, at ”medarbejderne også godt ved, hvad de skal gå mig med, og hvad de skal gå til bestyrelsen med”.

Som nævnt er arbejdet med kompetenceudvikling et centralt omdrejningspunkt, og for at sikre systematisk læring og refleksion på både organisatorisk og individuelt niveau, arbejder Køge Handelsskole med en overordnet årlig cyklus for udvikling af kompetencer og opgaver.

**Figur 4.6.1:** Årets opgaver for ledere på Køge Handelsskole



Årshjulet rummer følgende faser: Målsættende fase, analysefase, dialogfase, udviklingsfase og opfølgingsfase. Det er blandt andet i sammenhæng med disse faser, at man skal se den information, der tilgår bestyrelsen fra den daglige ledelse. I figuren ovenfor, er årshjulet for ledere gengivet. Direktøren fortæller i den sammenhæng, at man på skolen anvender et omfattende internetbaseret evalueringsværktøj, hvilket gør, at man ”hele tiden kan få et opdateret billede af kvalitetsudviklingen”.

Formanden mener, at man "i det store hele" varetager bestyrelsesfunktioner knyttet til overvågning, organisation, beslutningstagen, udvikling, kontrol og interaktion med omgivelserne. Hun nævner, at "bestyrelsesinformationen er planlagt - direktøren kommer med mange fine ting og sager" og henviser i den sammenhæng til direktørens ledelse, der baserer sig på systemiske principper – formanden karakteriserer direktøren som "dynamisk". "Vi forholder og til mange tilfredshedsanalyser, budget og regnskab, strategiplan og for nyligt har vi lavet resultatkontrakt med direktøren", tilføjer formanden.

Direktøren fortæller, at selve begrebet "god bestyrelsesskik" ikke har været diskuteret direkte, men "rolle- og ansvarsfordelingen har været diskuteret i forretningsudvalget". Direktøren henviser også til "ledelsesstafetten", som er en proces på vej mod at finde ud af, hvad der er god ledelse på Køge Handelsskole. Formanden mener, at hun kan "præge bestyrelsesarbejdet, så det bliver effektivt med åbne møder og med rum og plads til god dialog".

### **Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Formanden vurderer, at "rammerne for ledelses- og bestyrelsesarbejdet i det store hele fungerer", og direktøren mener, at han har "en imødekommende og nysgerig" bestyrelse. Han tilføjer, at "man som leder skal være lidt ydmyg i sin tilgang til bestyrelsen" og henviser til, at han blandt medlemmerne har "travle folk med lederjob og andre relevante kompetencer". Formanden vurderer, at "bestyrelsen udgør et godt mix", som hun er "tryk ved". Hun tilføjer imidlertid, at "der er lidt for megen fokus på økonomi og for lidt fokus på de mere bløde ting".

Formanden peger på, at samarbejdet er præget af "åbenhed og interesse" og bestyrelsesmøder sluttet normalt af med et "socialt arrangement". Direktøren peger på, at der "over tid er sket en professionalisering i skolens bestyrelse", men om pariteten som sådan, siger direktøren, at "tesen om at brede bestyrelser bringer os ud i brancherne, tror jeg ikke meget på".

Formanden nævner, at bestyrelsen kan "stå sammen" og henviser til, at spørgsmålet om fusioner har været drøftet i bestyrelsen. "Vi ville ikke – vi ville være os selv", siger hun og fortæller, at hun ikke have formandsposten på daværende tidspunkt.

Både formand og direktør oplever ikke egentlige barrierer for ledelses- og bestyrelsesarbejdet, men direktøren nævner dog, at "bestyrelsesmedlemmerne har forskellige optikker", og formanden mener, at "der nogen gange er lidt for meget talknuseri". Blandt særligt positive forhold fremhæver direktøren "de mange perspektiver på strategier, bestyrelsesmedlemmernes direkte hjælp med afsæt i kompetencer, tillid og respekt". Formanden henviser til "åbenhed, god dialog og det forhold at medarbejder- og elevrepræsentanter også får rum".

### **Samspil med Undervisningsministeriet**

Direktøren mener, at "der er frihed indenfor rammerne", men han siger også, at "det er fuld frihed med en tyk elastik". Formanden siger, at i lyset af, at "skolen ikke er en bolchebutik, skal der være kontrol, og bestyrelsen skal være sig sit ansvar meget bevidst". Alligevel vurderer hun, at "selvstyret skal tages med et gran salt – trods decentralisering er der central styring". Der henvises til, at "udmeldinger om kvalitet og finanslovsbevillinger" kommer sent fra ministeriet, og ministeriet er ikke altid klart i mælet".

### **Anbefalinger til god bestyrelsesskik**

Formanden er positivt stemt over for et sæt af anbefalinger til god bestyrelsesskik. "Det er ikke en dårlig ting, og det er godt med redskaber til at åbne dialog, som fører frem til at opdage noget, vi ikke har tænkt på", siger formanden. Direktøren understreger, at "der ikke kan skrives nok om, hvad der kan bidrage til en proaktiv cirkulær bevægelse". Direktøren ønsker, at anbefalinger udtrykker "billeder, der peger fremad". Han henviser konkret til, at "årscyklusser" bidrager til en god proces, og understreger, at det er vigtigt at "have fokus på konteksten og stille spørgsmålet – hvorfor er vi sammen og hvordan?". "Det kan føre til en rollebevidsthed og bevidsthed og adskillelse af ansvarsområder", siger han.

## **4.7 Niels Brock - Copenhagen Business College**

### **Lidt om skolen**

Niels Brock er Danmarks største udbyder af merkantile uddannelser og kurser. Årligt er der godt 30.000 elever, studerende og kursister, og der er ansat ca. 1000 mennesker som undervisere og administrativt personale. Niels Brock tilbyder et bredt spektrum af uddannelser og kurser fra ungdomsuddannelser til ledelsesudviklingskurser.

Niels Brock har en lang og traditionsrig historie, som daterer sig tilbage til 1802, hvor storkøbmanden Niels Brock døde. Han efterlod sig en formue, og nogle af pengene gik til skolelegater. På dette grundlag oprettede erhvervsmanden C.F. Tietgen og højskoleforstander Ludvig Schrøder i 1888 "De Brockske Handelsskoler", som holdt til i lejede lokaler i Fredericiagade i København. I 1908 overdrages ledelsen til "Forening til Unge Handelsmænds Uddannelse" (FUHU), som blev oprettet i 1880 og efterfølgende opbyggede Købmandsskolen. FUHU drev herefter både Købmandsskolen og De Brockske Handelsskoler, som i samme forbindelse ændrede navn til Niels Brocks Handelsskole. I 1965 besluttede FUHU, som konsekvens af en lovændring at etablere Købmandsskolen som en selvejende institution. Niels Brocks Handelsskole blev en afdeling under Købmandsskolen, som dermed blev adskilt helt fra FUHU. Gennem 1970'erne og 80'erne fortsatte udbygningen af Købmandsskolen gennem oprettelsen af nye afdelinger og uddannelser. I 1991 ændrer Købmandsskolen navn til Niels Brocks Handelsskole med tilføjesen "Copenhagen Business College". Rent lokaliseringsmæssigt udgøres Niels Brock i dag af seks afdelinger, der er placeret i Københavns centrum og omegn – hvor eksempelvis Handelsskolen på Amager også hører under Niels Brock's vinger.

I samarbejde med Københavns Tekniske Skole og Hotel- og Restaurantskolen har Niels Brock etableret Erhvervsakademiet København. Erhvervsakademiet sigter på videregående uddannelser inden for det merkantile, tekniske og informations-teknologiske område. Akademiet satses på videregående voksenuddannelse og på at etablere et regionalt videntcenter for virksomhederne i Hovedstadsområdet.

På Niels Brock har man sammenfattet værdier, holdninger, forretningsgrundlag, vision, mål og strategi, indsatsområder m.v. i publikationen "På vej". Publikationen revideres årligt og udmunder i en række indsatsområder og plan for det gældende år. I "På vej" for 2005 præsenteres "Niels Brock's mål og strategier frem mod 2007". Det fremgår blandt andet, at man på Niels Brock arbejder ud fra fire grundlæggende værdier: Respekt, faglighed, fortræffelighed og udvikling. Skolen ser sin mission som "en vigtig samfundsopgave - nemlig at uddanne til job i erhvervslivet - såvel nationalt som internationalt". Gennem uddannelse og kompetenceudvikling skal Niels Brock medvirke til at "udvikle og virkeliggøre samfundets mål om øget velfærd og til at virkeliggøre menneskers mål og drømme". Visionen for skolen er, at "Niels Brock er erhvervslivets skole, der krævende og ambitiøst uddanner kom-

petente medarbejdere til succesrige virksomheder i videnssamfundet". Uddannelse fra Niels Brock skal "give elever, studerende og kursister det bedste afsæt for at realisere en fremtid i et nationalt og globalt erhvervsliv". For at virkeliggøre visionen sætter skolen fokus på stærke samarbejdsrelationer med erhvervslivet, brugerne og medarbejderne.

I henhold til "Mål og strategier for 2007" har Niels Brock "vækst" som hovedmål – "fordi det er forudsætningen for realisering af de øvrige mål". Konkret ønsker Niels Brock at øge sine markedsandele på alle områder, så Niels Brocks samlede markedsandel når 50 % af nærmarkedet - målt i antallet af årselever. Derudover har Niels Brock formulerede mål og strategier på følgende områder: Fællesskab, informationsteknologi og loyalitet. Dertil kommer området "ledelse", hvor målet er, at "Niels Brock har en stærk og kompetent ledelse med en markant styrket evne til at kommunikere og udvikle - ledelsen forfølger konsekvent skolens mål og skaber øgede muligheder for at udvikle medarbejderne". Der er endvidere formuleret en række principper for pædagogik, ledelse og tilrettelæggelse af arbejdet. Fremover vil der blive formuleret supplerende principper – herunder for administration, service, information og vejledning.

Niels Brocks direktør hedder Anya Eskildsen. Hun er 37 år gammel og uddannet cand.polit. Anya Eskildsen har formelt set haft direktørposten i ca. 10 måneder, men før det fungerede hun i 3 år som vicedirektør og før det 13 måneder som konstitueret direktør. Samlet set har Anya Eskildsen 5 års erfaring med arbejdet i Niels Brock's direktion. På Niels Brock betegnes bestyrelsen for "styrelsen", og formanden siden december 2004 er Ernst Lykke Nielsen, som er 46 år gammel, HD-uddannet og administrerende direktør i Bording Data A/S. Han indgår i Bording Data's koncerndirektion, varetager derudover en række bestyrelsesposter – herunder i Novi A/S i Aalborg. Ernst Lykke Nielsen er udpeget af FUHU.

### **Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Niels Brock's styrelse har 14 stemmeberettigede medlemmer. Dertil kommer tilfornede. FUHU udpeger de 6 arbejdsgiverrepræsentanter, og arbejdstagerrepræsentanterne udpeges af HK og FTF. Ét medlem udpeges af Købehavns Kommune og endvidere udpeges endnu ét medlem af Frederiksberg Kommune og Købehavns Amt i fællesskab. Der er ikke nedsat et forretningsudvalg, og formanden siger i den sammenhæng, at han lægger vægt på en "åben og ærlig dialog i hele bestyrelsen".

Ordinært mødes bestyrelsen 4 gange om året, og der gennemføres endvidere et årligt strategiseminar. Formanden fortæller, at han i perioder har været i dialog med direktøren "hver anden dag", og direktøren henviser her til, at der var intensiv dialog i den periode, hvor Niels Brock havde "store økonomiske vanskeligheder".

Direktøren fortæller, at fra 2005 er formanden begyndt at modtage et honorar, og resten af bestyrelsen får mulighed for at deltage i en studietur. Direktøren mener, at det "er godt med muligheden for at kunne give et honorar, fordi det gør, at der kan stilles større krav – men bestyrelsen har hidtil sagt nej tak til at modtage honorar".

Både direktøren og formanden peger på, at den historiske arv er vigtig for Niels Brock. Det kommer til udtryk på mange måder, og på skolen taler man blandt andet om den "Brockske forskel". Direktøren henviser til, at "Niels Brock er et brand", og formanden hæfter sig ved den rolle, som FUHU har spillet i skolens historie. Formanden nævner her skolens vedtægter, hvor det fremgår, at FUHU altid har

formandskabet, mens arbejdstagersiden altid har næstformandskabet. "Det at have Fuhu i ryggen er helt specielt", understreger formanden, fordi "Fuhu tilbyder et meget kompetent netværk af højt estimerede erhvervsfolk, som kan støtte op om Niels Brock". Direktøren siger, at man på Niels Brock "føler Fuhu", og "historien forpligter, således, at der grundlæggende altid er fokus på godt købmandskab". Formanden peger på, at "arven forpligter", og han tager sit hverv "meget alvorligt". "Fuhu skal bidrage til, at Niels Brock altid er relevant, og det er – og skal være – noget særligt at kunne kalde sig Niels Bocker", understreger han. Formanden nævner her, at "Fuhu er meget omhyggelige med henblik på at udpege medlemmerne til styrelsen, men han ved ikke meget om, "hvad man gør fra arbejdstagersiden". Direktøren siger kort og godt, at hun "ingen indflydelse" har med hensyn til udpegning af styrelsesmedlemmer.

Både direktør og formand er tilfredse med fremmødet på styrelsesmøderne. Direktøren siger, at "på Niels Brock er vi heldige", og formanden henviser til, at fremmødet er "fuldt på højde" med fremmødet, som han kender det fra de private virksomheder, hvor han selv er involveret.

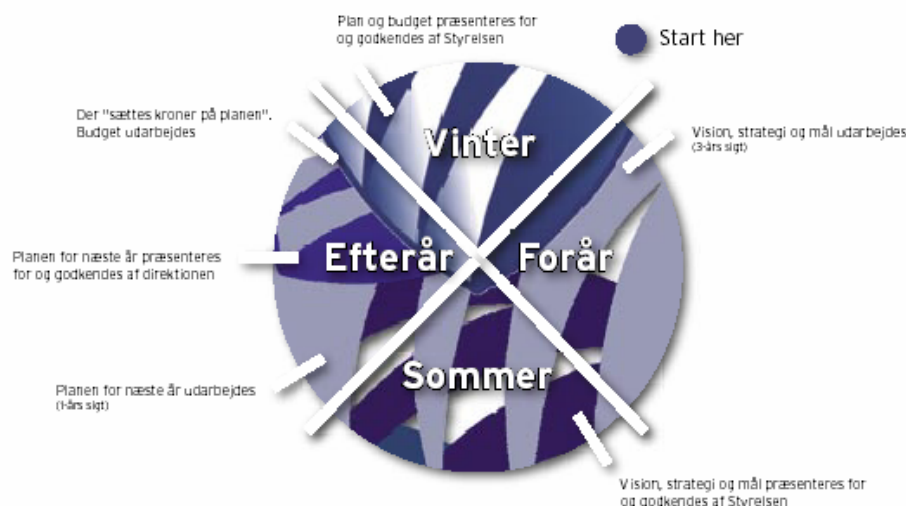
Både direktør og formand føler sig godt rustede til at udfylde deres roller, men direktøren fremhæver, at hun "i særligt kritiske perioder har kunnet få afgørende hjælp og støtte – herunder også velberettiget kritik fra styrelsen". I lyset af den udvikling med økonomiske vanskeligheder, som Niels Brock har været igennem, karakteriserer formanden den positive udvikling som "en fantastisk turn-around", og han tilføjer, at han især føler sig rustet til styrelsesarbejdet, når der er fokus på "økonomistyring og ledelse". Han nævner endvidere, at der er "andre i styrelsen", som bidrager med mere indgående kendskab til undervisningspolitik og de detaljerede samspilsrelationer, som der er med Undervisningsministeriet. Begge er enige om, at "de øvrige bestyrelsesmedlemmer også er godt rustede til at udfylde deres roller", men formanden siger dog også, at "der sidder folk, som trækker", mens han samtidig understreger, at "der ikke plads til folk, som ikke bidrager". Direktøren nævner her, at det aldrig er sket, at et medlem af bestyrelsen er blevet afsat og der har aldrig været en afstemning i styrelsen.

Formanden forklarer, at man som nyt bestyrelsesmedlem får en "rundvisning" på skolen, og understreger igen, at der i styrelsen sidder "højt estimerede erhvervsfolk og andre kompetente personer, som er meget engagerede i at løfte arven". Direktøren mener, at arbejdet i styrelsen "minder om bestyrelsesarbejdet i en privat virksomhed", og hun tilføjer, at arbejdsdelingen mellem daglig ledelse og styrelse er "meget klar i dagligdagen". Både direktør og formand nævner både vedtægter og forretningsordenen som tilstrækkelige værktøjer, men direktøren har imidlertid synspunktet om, at "jo mere involvering af styrelsen – jo bedre".

Hvad angår begrebet "god bestyrelsesskik" er der i regi af Niels Brock ikke nedfældet noget specifikt om dette, men direktøren nævner, at der er formuleret ledelsesprincipper for Niels Brock, og i styrelsen har man haft en dialog om de "roller som daglig ledelse og styrelse skal udfylde". Det sker blandt andet i forbindelse med de afholdte strategiseminarer. Formanden fortæller, at "eksempelvis Nørbyudvalgets anbefalinger ikke har været drøftet i styrelsen". Nørbyudvalgets anbefalinger har han imidlertid drøftet i andre bestyrelsessammenhænge og påpeger her, at "Nørbyudvalget ikke nødvendigvis har fundet de vise sten – men eksempelvis åbenhed er vigtigt". Direktøren nævner, at hun har orienteret sig i Nørbyudvalgets anbefalinger, men hun har "ikke fundet dem umiddelbart relevante". Formanden tilføjer her, at "i styrelsen lytter vi til andre virksomheder, og eksempelvis ved strategiseminaret i 2004 var der eksterne oplægsholdere". Formanden henviser også til, at man på Niels Brock arbejder med et planlægningshjul, som udtrykker den

tilbagevendende planlægningsproces på skolen. Planlægningshjulet er gengivet i figuren nedenfor.

**Figur 4.7.1:** Planlægningshjul for Niels Brock



Direktøren fortæller, at man tidligere arbejdede med et kvalitetssystem, der byggede på "Business Excellence", men man gik bort fra det, "fordi det var for dokumentationstungt". Direktøren fortæller imidlertid, at man har lavet sit eget kvalitetssystem, der følger op på en række kvalitetsparametre og herunder indikatorer for undervisningskvalitet. På Niels Brocks hjemmeside fremgår det, at "Niels Brock har høje kvalitetsstandarder, og skolen lever på alle måder op til de krav, som Undervisningsministeriet stiller jf. flerårsaftalen fra 2004". "Det er mig, som rapporterer om kvalitetsudviklingen til styrelsen, der har kvalitet som fast dagsordenspunkt", fortæller direktøren og tilføjer, at der også "løbende sker benchmarking i forhold til andre skoler". Kvalitetsudvikling indgår også som parameter i direktørens resultatlønskontrakt.

Formanden forklarer, at man i styrelsen har "gjort sig sit ansvar meget klart" og dermed henviser han også til, at man i styrelsen udfylder funktioner med overvågning, organisation, beslutning, udvikling, kontrol og interaktion med omgivelserne. "Der kommer løbende information – en hårfin balance mellem ord og hårde tal – og vi stoler i den sammenhæng 100 % på den daglige ledelse", understreger formanden og tilføjer, at han og direktøren endvidere "rapporterer til FUHU's bestyrelse angående kvalitetsudviklingen på skolen".

### **Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Direktøren mener, at det er "fint med pariteten", men hvis hun havde "frit valg" kunne hun godt forestille sig, at der eksempelvis kom "politikere med stort hjerte og engagement i styrelsen". Navnlige ønsker hun et tættere samarbejde med lokal-samfundets politiske organer – de 2 kommuner og amtet. Formanden mener, at "man får meget for ingen penge, hvilket med det gode hold, som Niels Brock har fået samlet, viser, at der er mange, som vil det godt". Han mener imidlertid også, at hvis "der var mulighed for at give større honorarer, som ville det være muligt at



rykke mere". Formanden understreger, at den nuværende styrelse udgør "de rigtige talenter og kompetencer".

Formanden vurderer, at publikationen "På vej" på mange måder udtrykker en række af de anbefalinger, som kommer fra Nørby-udvalget, og han vurderer, at "det konkrete styrelsesarbejde udtrykker god bestyrelsesskik".

På Niels Brock er der ikke formuleret egentlige udviklingsmål for styrelsen som sådan, men direktøren nævner, at "vi meget har drøftet, hvordan styrelsesmedlemmerne udfylder rollerne som ambassadører for Niels Brock". Direktøren vurderer – "i allerhøjeste grad" – at ledelses- og styrelsesarbejdet på Niels Brock er moderne og professionelt – "i alle tilfælde ligeså moderne og professionelt som andre steder". Hun vurderer ikke, at der er særlige barrierer for et godt ledelses- og styrelsesarbejde, men "ud fra en ideologisk betragtning" ønsker direktøren "dybest set, at der ingen rammer skal være". I samme åndedrag understreger direktøren imidlertid også, at "med den samfundsopgave, som Niels Brock udfylder, skal der selvfølgelig være særlig lovgivning og regler".

### **Samspil med Undervisningsministeriet**

Formanden nævner, at Undervisningsministeriet "stiller mange spørgsmål" men understreger, at det er "fint med kontrol – jeg ville faktisk blive skuffet, hvis der ikke var kontrol". Han mener imidlertid også, at man tydeligt kan mærke, at Undervisningsministeriet er del af et politisk system", men "frihedsgraderne er overordnet OK". Direktøren siger, at "hun ønsker så frie forhold som muligt", og understreger, at "der er mange kompetente bestyrelser", men hun er også bevidst om, at der er "eksempler på det modsatte". Alligevel mener hun, at det er vigtigt, at Undervisningsministeriet undgår at indtage en "skolemesterrolle".

### **Anbefalinger til god bestyrelsesskik**

Direktøren vurderer, at der har været "skrækkelige historier" og på den baggrund "er der nok generelt set brug for anbefalinger til god bestyrelsesskik". Formanden vil "ikke afvise", at det vil være relevant. Han vurderer i den sammenhæng, at et udgangspunkt for god bestyrelsesskik kan være en publikation som "På vej" – herunder også et praktisk værktøj som det årshjul, der anvendes på Niels Brock. Han vurderer også, at "åbenhed er vigtigt".

Direktøren påpeger, at eventuelle anbefalinger ikke må komme til at "føre til detaljestyling", for det, som erhvervsskoler generelt har brug for, er "fleksibilitet". Helt overordnet kunne direktøren godt tænke sig, at "bestyrelser fik flere beføjelser og dermed større ansvar".

## **4.8 Nordjyllands Landbrugsskole**

### **Lidt om skolen**

Nordjyllands Landbrugsskole ligger ved Limfjorden, tæt ved Nibe. Det har den gjort siden 1948, hvor skolen blev oprettet af Aalborg Amts Landboforening. Skolen blev grundlagt i tilknytning til det gamle herresæde Lundbæk, og den gamle hovedbygning fra 1805 udgør i dag sammen med de øvrige bygninger rammerne om en undervisningsinstitution med ca. 120 årselever.

Aalborg Amts Landboforenings bestyrelse drev skolen i dens første 25 år. I forbindelse med en tilbygning forlangte Undervisningsministeriet, at skolen skulle overgå til at blive selvejende institution. Landboforeningen forærede derfor skolen til en selvejende institution, men sådan at landboorganisationerne den dag i dag udpeger bestyrelsen.

Skolens primære formål er at uddanne danske landmænd, og på skolen udbydes alle landmandsuddannelsens moduler. Derudover afvikles der en række forskellige kurser for folkeskoleelever med interesse for landbrug eller natur, og der udbydes AMU-kurser i samarbejde med Try Landbrugsskole. Endelig er der indtægtsdækket virksomhed i form af udlejning af undervisningsfaciliteter.

Indtil 1990'erne havde landbrugsskolerne status af friskoler og er den dag i dag præget af højskoletankegangen. Der er til skolen tilknyttet en kostskole, som de fleste elever benytter sig af under skoleopholdene.

Der er 25 ansatte på Nordjyllands Landbrugsskole, heraf 13 lærere. Skolen var inde i en voldsom økonomisk krise for en halv snes år siden, men siden er økonomien blevet genoprettet, og man har i dag en pæn egenkapital.

I december måned 2004 besluttede bestyrelserne fra henholdsvis Nordjyllands Landbrugsskole og Try Landbrugsskole at ansøge Undervisningsministeriet om en forhåndsgodkendelse til at fusionere de to skoler. En proces, som kører i øjeblikket, og sådan at Try Landbrugsskole, der de senere år har været presset som følge af svagt elevoptag, reelt bliver lagt ind under Nordjyllands Landbrugsskole.

Der er ingen aktuelle overvejelser om at fusionere med tekniske skoler, idet det er bestyrelsens og forstanderens vurdering, at kulturen er for forskellig. "Tekniske skoler er bygget op ud fra partssystemet med arbejdsgivere og arbejdstagere og er historisk set mere præget af en "socialdemokratisk tankegang, hvor vi har en mere liberal oprindelse". Især ved f.eks. en fusion med en stor skole som Aalborg Tekniske Skole, vil profilen som faglig landbrugsskole i sagens natur få det svært. "Så hellere Års Tekniske Skole", som forstanderen udtrykker det. Formanden fremhæver supplerende, at "kulturen er vigtig og skal bevares". Han er bange for, at den druknes inden for rammerne af en større skole.

Skolens forstander, Niels Quist Jensen, er agronomuddannet fra Landbohøjskolen og har været ansat på Nordjyllands Landbrugsskole siden 1983 og været skolens leder siden 1991. Han driver ved siden af jobbet som forstander et fritidslandbrug. Formanden er Torben Myrup. Han har siddet i bestyrelsen i 10 år, først udpeget af elevforeningen og senere af en landboorganisation. Thomas Myrup blev formand for 3 år siden. Han driver økologisk landbrug, er formand for Vesthimmerlands Landboforening og er tillige bestyrelsesmedlem i Landbrugsrådet.

### **Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Bestyrelsen består af 12 stemmeberettigede medlemmer samt 2 medarbejderudpegede. Aalborg Amts Landboudom og Vendsyssels Landboudom har tilsammen 1 repræsentant, 2 pladser er reserveret tidligere elever i Lundbæk Landbrugsskoles elevforening, og resten af bestyrelsespladserne besættes af erhvervslandmænd udpeget af forskellige landboorganisationer med Aalborg Amts Landboforening og Landboforeningen Nordjylland som de to store med hver 3 repræsentanter. Bestyrelsen vælges for 4 år af gangen og følger kommunalvalgene. Både formanden og forstanderen tilkendegiver, at det er relativt let at rekruttere bestyrelsesmedlemmer. "De gør det i høj grad af interesse for faget og for skolen, og der er ingen, som modtager honorar", lyder det.

Så længe skolen drives som ren landbrugsskole har man fået lov til ikke at have offentlig repræsentation i bestyrelsen. Men forholdet til kommunen betegnes som "godt", og formanden ser ingen problemer i at have en repræsentant fra Nibe

Kommune eller den nye region med i bestyrelsen. Ifølge forstanderen "nyder skolen goodwill hos kommunen, fordi vi har været i stand til at klare os selv".

Der er dannet et forretningsudvalg bestående af formanden, næstformanden og et menigt medlem. Forretningsudvalget er tillagt særlige kompetencer. Det har man vurderet som nødvendigt på grund af "den relativt store" bestyrelse. "Det er godt med et organ som forretningsudvalget, som kan træde til hurtigt og skubbe en sag videre, bl.a. i forbindelse med fusioner, byggeri mv." Men formanden anser i øvrigt bestyrelsens størrelse som "håndterbar, og antallet er jo også en slags garant, at det ikke kommer til at virke for indspist". Forstanderen fremhæver, at beslutningsprocessen er "utrolig kort".

Der afholdes almindeligvis 4 bestyrelsesmøder årligt, engang imellem suppleret af et par ekstra møder. Der forefindes ikke en egentlig årskalender for afholdelse af møder. "En sådan burde vi nok have", siger forstanderen. Fremmødeprocenten betegnes som "pæn" – typisk en til to fraværende pr. møde. Forretningsudvalget mødes normalt 2-3 gange om året i forbindelse med større sager og nogle gange 20 minutter før det ordinære bestyrelsesmøde.

Der gennemføres ikke årlige bestyrelseskonferencer eller strategidage. Formanden erindrer, at man for 5-6 år siden gennemførte en konference over to dage. Det var her, man lagde den strategiske linie, der handler om, at "Nordjyllands Landbrugsskole skal være en faglig landbrugsskole for de professionelle landbrugere, som skal tilbydes den bedste uddannelse".

Udover vedtægterne for skolen er der ikke nedfældet andre retningslinier, herunder en forretningsorden, for bestyrelsesarbejdet.

Både formanden og forstanderen føler sig "godt rustede" til de funktioner og roller, som de skal varetage. Formanden har erfaring fra mange bestyrelser og har desuden deltaget på kurser inden for LOK, bl.a. et mediekursus og et kursus i foreningsledelse. Forstanderen erkender at have "udviklet sig i stillingen", idet han mødte nogle udfordringer i starten. "Jeg blev vel primært valgt som forstander, fordi jeg var faglig dygtig og god til at styre elever og kompenserede for de manglende ledererfaringer ved at tilknytte mig nogle erfarne personer, der kunne hjælpe mig i starten", lyder det. Han har desuden gennem alle årene været med i en ER-FA-gruppe med 3-4 forstandere, som mødes jævnligt. En mulighed, som han vil anbefale andre forstandere og direktører at gøre brug af. Forstanderen noterer sig ud fra sit indblik i erhvervsskole-sektoren, at de steder, hvor "det er kørt fornuftigt", har der været kontinuitet i ledelsen i form af, at formanden og lederen har siddet længe på deres poster.

Formanden finder ligeledes bestyrelseskollegerne godt rustede til deres funktioner og roller. Han finder dem "passende aktive alle sammen" - "det er folk med skub i". Selvom den eksisterende bestyrelse eller skolen kun indirekte kan påvirke "kvaliteten" af de medlemmer, der udpeges, mener formanden, at denne er "nogenlunde sikret gennem de udvælgelsesprocedurer, der foregår i organisationerne". "De har været gennem ét nåleøje i det øjeblik, de er blevet valgt ind i foreningsbestyrelsen", siger han. Forstanderen finder, at formændene gennem tiden har været "godt rustede" men ser i øvrigt en forskel mellem bestyrelsesmedlemmer med "enorm erfaring i bestyrelsesarbejdet og så en gruppe af mere passive medlemmer". Han oplever, at udpegningen til skolens bestyrelse måske en gang imellem er en "kompensation for noget andet, vedkommende ikke har fået.

Man har ikke i hverken forstanderens eller formandens tid været udsat for, at der har været ønsker om at skille sig af med et bestyrelsesmedlem. Hvis en sådan situation skulle opstå, ville formanden tage en "føler" til den udpegende organisation. Der foregår fra skolens side ingen systematisk uddannelse af nye bestyrelsesmedlemmer ud over en introduktion til landbrugsskolen. Dette er overladt de udpegende organisationer.

Omkring det løbende bestyrelsesarbejde, betoner både formanden og forstanderen, at fokus meget er på "udvikling og strategi". "Strategier er de ret gode til, og vi bruger ikke meget tid på regnskab", siger forstanderen, der oplever at bestyrelsen "udviser stor tillid" til ham på det økonomiske område, og at de er "meget lyttende" til hans holdninger i de forskellige spørgsmål, der vendes.

Både formanden og forstanderen oplever et "fornuftigt samspil" mellem bestyrelsen, bestyrelsesformanden og den daglige ledelse. Formanden præciserer, at han "ikke blander sig i den daglige drift, og ansvaret for det pædagogiske og personalemæssige entydigt ligger hos forstanderen". Samtidig noterer sidstnævnte, at "enkelte mindre erfarne bestyrelsesmedlemmer kan forfalde lidt rigeligt til det operative og til detaljerne".

Det er typisk forstanderen, der lægger tingene frem på møderne. Hvad angår information. På bestyrelsesmøder giver han - under dagsordenpunktet meddelelser - en orientering om status på elevtilgang, indtægtsdækket virksomhed mv., og så får bestyrelsen naturligvis kvartalsrapporter. Mellem møderne er der ikke faste rutiner for informering af bestyrelsen. Det har der været tidligere, og forstanderen overvejer at indføre det igen.

På spørgsmålet om, der i det daglige ledelses- og bestyrelsesarbejde har været drøftelser om principper for "god ledelse" eller "god bestyrelsesskik", er svaret "nej".

### **Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Formanden oplever umiddelbart, at de nuværende rammer for bestyrelsesarbejdet er optimale, og at Nordjyllands Landbrugsskole har den "rigtige bestyrelse". Han vurderer, at ledelses- og bestyrelsesarbejdet i det store og hele er "professionelt". Dette er også den gennemgående holdning hos forstanderen, og "selv om ikke alt foregår lige professionelt, har det ikke været noget problem hidtil". Han kunne dog godt forestille sig, at "bestyrelsesarbejdet kunne effektiviseres, hvis der var færre medlemmer", ligesom han påpeger, at "det er vigtigt at forsøge at sikre sig, at det er de bedste, som bliver valgt til bestyrelsen". Han kunne godt ønske sig, at "bestyrelsen havde mere indsigt i ungdomskulturen".

På positivsiden oplever forstanderen desuden bestyrelsen som "meget fleksibel". "Det ligger i kulturen - landmænd er selvstændige erhvervsdrivende, vant til at handle, og de er meget hurtige til at træffe beslutninger", siger forstanderen, der også fremhæver, at de generelt er godt "skolede inden for finansiering, men utålmodige over for politiske processer".

### **Samspil med Undervisningsministeriet**

Omkring samspillet med ministeriet hedder det samstemmende, at det fungerer tilfredsstillende. Forstanderen synes ikke, at de mærker meget til ministeriet, ud over at man er underlagt regnskabsinstrukser, revisionsinstrukser, kvalitetsinstrukser mv. Ellers er forholdet præget af "noget for noget - vi får pengene, hvis vi opfylder kvalitetskravene".

Det er samtidig oplevelsen, at "skolen får de frihedsgrader, som man gør sig fortjent til, og det er helt afgørende". Formanden fremhæver, at "landmænd er vant til at drive virksomhed, og de vil gerne drive skolen som en virksomhed, og det er derfor er vigtigt, at initiativet ikke tages fra dem".

Forstanderen nævner endelig om samspillet med Undervisningsministeriet, at ministeriet er "hård med tidsfrister", og at det efter hans mening "ikke altid harmonerer med den tid, de selv tager til sagsbehandling".

### **Anbefalinger til god bestyrelsesskik**

Skolens praksis inden for bestyrelsesarbejdet er afpasset dens størrelse og dens begrænsede kompleksitet i og med, at der er tale om et meget fokuseret udbud af uddannelser. Alligevel vil hverken formand eller forstander afvise, at "det kunne være en god ide med et sæt anbefalinger til godt bestyrelsesarbejde, som man i vores verden kunne lade sig "inspirere af".

## **4.9 AMU-Vest i Esbjerg**

### **Lidt om skolen**

AMU-Vest, tidligere AMU-Center Vestjylland, er en selvejende institution, der årligt uddanner ca. 16.000 kursister. Kursernes varighed er fra én dag til flere uger. AMU-Vest beskæftiger ca. 120 ansatte i afdelingerne i Esbjerg og Bramming eller 105 ansatte omregnet i helårsværk, og omsætningen er på godt 75 mio. kr.

Skolen blev etableret i 1965 og som det øvrige AMU-system med henblik på at understøtte Danmarks overgang fra landbrugs- til industrisamfund ved at give de ufaglærte i landbrugssektoren kompetencer til at søge jobs i de nye fremstillings- erhverv. I de første år var fokus derfor primært rettet mod folk, som skulle i job. I dag er fokus meget rettet mod virksomheder og deres behov for opkvalificering af medarbejdere. Centret lægger stor vægt på at have en løbende og tæt kontakt til virksomhedskunder og deres ansatte.

Institutionen betjener ca. 1300 private og offentlige virksomheder i primært Ribe Amt. Desuden er uddannelsescentret lands- og landsdelsdækkende inden for områder som stilladsbygning, overfladebehandling og træindustri. Udbudsprofilen afspejler regionens erhvervsprofil. Eksempelvis er stilladsbygning og overfladebehandling offshore-relaterede.

Fusioner med erhvervsskoler har fra tid til anden været drøftet, men indtil videre har man vurderet, at "det skal man ikke". Centret har en god egenkapital til at stå imod med, og sådan at man kan satse på udvikling af medarbejdere og kurser. Man ønsker at "fokusere på AMU's kerneydelser og frygter umiddelbart, at disse kan få en lidt stedmoderlig behandling inden for en større uddannelsesinstitution". Men erhvervslivets behov for opkvalificering i den globale og stadig mere vidensintensive verden stiller løbende øgede krav til centrets udvikling og effektivitet, og formanden vil ikke afvise en fremtidig fusion, hvis "timing er rigtig". Det vil ikke mindst sige "præget af den rigtige samarbejdsånd, så AMU's kerneydelser kan overleve godt i en ny konstruktion", lyder det.

AMU-vests forstander, Atly Sylvestesen, har været ansat på centret siden dets start i 1965 og nærmer sig derfor sit 40 års jubilæum. Hun er oprindelig kontoruddannet og har videreuddannet sig løbende. Gennem karrieren på centret har Atly Sylvestesen både været økonomichef, uddannelseschef og siden 1989 været forstander. Formanden er Jens Hedegaard Knudsen, direktør i Sydvestjysk Ar-

bejdsgiverforening. Han har siddet i bestyrelsen siden 1990 og været formand i 8 år.

### **Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde**

AMU-Vest har en bestyrelse på 12 medlemmer og 2 medarbejderudpegede, som er tilforordnede. Derudover deltager forstanderen, sekretariatschefen og økonomichefen i alle bestyrelsesmøder. 5 af bestyrelsesmedlemmerne er udpeget af arbejds-giversiden, 5 er udpeget af arbejdstagersiden, og endelig er der en repræsentant fra henholdsvis amt og kommune. For år tilbage havde man en bestyrelse med 7 medlemmer og et repræsentantskab, men i forbindelse med vedtægtsændringer for ca. 10 år siden faldt repræsentantskabet ud i kombination med beslutning om en større bestyrelse.

Uddannelsescentrets daglige ledelse består foruden af forstanderen af tre uddannelseschef, en sekretariatschef og en økonomichef.

Både formanden og forstanderen tilkendegiver, at bestyrelsen generelt har et klart billede af, hvad der er bestyrelsesanliggende og hvad der anliggende for den daglige ledelse. "Vi har en klar holdning til, at vi kører AMU-Vest som en virksomhed med klar adskillelse mellem bestyrelse og administration". Men formanden medgiver dog, at "det i praksis kan være svært at adskille direktions- og bestyrelsesarbejdet, og at det ikke kan undgås, at grænsefladen skal vurderes og vendes i de konkrete sager".

Bestyrelsen mødes ordinært 5 gange om året. Derudover gennemføres en årlig strategidag med deltagelse af hele bestyrelsen. Der eksisterer formelt set hverken et forretningsudvalg eller et formandskab, men formanden holder på det uformelle plan tæt kontakt til næstformanden. Formandsposten skifter typisk mellem arbejds-tager- og arbejds-giversiden, og "det er i partssystemet vigtigt, at begge parter er med i det løbende bestyrelsesarbejde". Er der problemer omkring bestyrelsesarbejdet eller større sager, der skal forberedes, tager formanden typisk en uformel snak med arbejds-givermedlemmerne og næstformanden, som aktuelt er udpeget af SID, Afdeling Industri, og han tager ligeledes en snak med arbejdstagerrepræsentanterne. Formanden og næstformanden aflønnes som de eneste i bestyrelsen.

Møderne fastlægges for ét år ad gangen og fremmødet betegnes af både formanden og forstanderen som "generelt pænt". De ordinære møder strækker sig normalt over halvanden til to timer. Formanden og forstanderen har ikke faste mødetidspunkter, men "vi snakker løbende sammen i telefonen", siger forstanderen.

Uden at være decideret nedfældet som sådan er der en form for rytme i bestyrelsesmøderne med bestemte temaer, som drøftes hen over året: Godkendelse af årsrapporten i første kvartal, en strategikonference i foråret, drøftelse af udbuds-politik og budgetgrundlag i det sene efterår på baggrund af en udmøntning af strategidrøftelsen i organisationen inden for de forskellige uddannelsesområder. "Det kører fint, og bestyrelsen kan se, at der er sammenhæng mellem den strategiske linie, der lægges i bestyrelsen, og den konkrete udmøntning i praksis – forstanderen er god til at få medarbejderne med på strategien", lyder det.

Bestyrelsen evaluerer ikke sit arbejde systematisk, men i forbindelse med den årlige strategidag rundes forretningsordenen og samarbejdet dog. Et begreb som "god bestyrelsesskik" har ikke været behandlet i detaljer, men ifølge forstanderen markerer formanden løbende i forbindelse med behandlingen af konkrete sager og temaer, hvad der er "bestyrelsens opgave og interesse i sagen". Både formanden

og forstanderen tilkendegiver, at bestyrelsesarbejdet dækker de typiske bestyrelsesfunktioner bredt. Forstanderen noterer dog, at "bestyrelsen fokuserer meget på økonomi og er meget optaget af, at faciliteterne er i orden og at centret har et godt omdømme". Omkring uddannelsesudbuddet og uddannelseskvaliteten kan de til et vist niveau foretage en vurdering, men det foregår i stadig større omfang systemmæssigt. AMU-Vest er ISO-certificeret, og kvalitetssystemet indeholder kvalitetsmål og rutiner, der sikrer, at evalueringsresultater under et vist niveau systematisk bliver fulgt op. Bestyrelsen kan via nettet løbende følge kursusevalueringerne, som bliver ajourført hver 14. dag. Herudover lægger forstanderen på det uddannelsesmæssige område stor vægt på organisationens samspil med de lokale uddannelsesudvalg, som er rådgivende overfor centret. "Der eksisterer ikke en direkte link mellem udvalgene og bestyrelsen, men de input vi får fra udvalgene, bruger vi meget i det strategiske arbejde i bestyrelsen".

### **Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Både formanden og forstanderen finder det paritetiske system "formålstjenligt i forbindelse med sammensætningen af bestyrelsen". Formanden, der er direktør i en arbejdsgiverorganisation, "lever" i det paritetiske system og ser fordele i det, "når man kan få det til at fungere". Han finder, at "de branchemæssigt er repræsenterede, så bestyrelsen er tæt på det hele". "Men det er vigtigt, at medlemmerne ser sig som repræsentanter og ambassadører for institutionen mere end repræsentanter for de udpegende organisationer", siger formanden. "Her har formanden også en forpligtigelse til at gøre arbejdet i bestyrelsen interessant og skabe gode oplevelser for medlemmerne - det gøres bl.a. ved hele tiden at forsøge at være et skridt foran for at kunne sætte dagsordenen", lyder det. Formanden tilkendegiver dog, at "der er forskel fra organisation til organisation på, hvor meget man ønsker at præge deres repræsentanters holdninger i bestyrelsen og hvor skolede" medlemmerne er i at varetage organisationers interesser". Han nævner et eksempel på, at et lokalt bestyrelsesmedlem, i en fusionssag, gik imod den centrale, udpegende organisations interesse. Også forstanderen oplever, at det er "institutionens tarv", som medlemmerne varetager. "Det er naturligt, at det er arbejdsmarkedets parter - de der i dagligdagen repræsenterer målgruppen - som udgør den øverste ledelse her på centret - det princip må man ikke slippe", siger forstanderen. Man kunne ifølge forstanderen overveje - "når der nu opstår en anledning i forbindelse med strukturreformen - om de to repræsentanter fra henholdsvis amt og kommune skulle skiftes ud med repræsentanter fra offentlige arbejdspladser".

Begge finder generelt, at bestyrelsesmedlemmerne er "godt rustede til at løfte deres opgaver og ansvar". "De er over årene blevet bedre og bedre til det, bl.a. som følge af de drøftelser vi kører på de årlige strategidage - det klæder dem godt på", siger forstanderen. Både formanden og forstanderen kan dog nævne eksempler, hvor enkelte bestyrelsesmedlemmer rejser spørgsmål i bestyrelsen, som er driftsansliggende, eller hvor de har taget kontakt til formanden om noget, som de har "hørt ude i byen", og hvor adressen naturligt burde have været forstanderen. I det omfang, det sker nu, ser forstanderen dog "ikke noget problem", og generelt vil hun karakterisere bestyrelsesmedlemmerne som "professionelle". "Man skal huske på, at de bestyrelsesmedlemmer, der f.eks. vil fortælle os om enkeltpersoners oplevelser af kontakten med os, er dem, der vil os noget godt", tilføjer hun.

Forretningsordenen definerer ifølge begge klart samspillet mellem bestyrelse og den daglige ledelse, og der har kun været "få tvivlstilfælde". Bestyrelsen kommer godt på banen i forhold i forhold til den beskrevne årscyklus. Formanden finder, at bestyrelsen sætter rammerne omkring uddannelsesudbuddet og budgetterne, og så handler bestyrelsesarbejdet resten af tiden om at forholde sig til afvigelser og

korrektion i forhold til disse. Eller som forstanderen udstykker det: "Når bestyrelsen har godkendt budgettet, har de godkendt disponeringen".

Der foreligger ikke udviklingsmål eller udviklingsplaner for ledelses- og bestyrelsesarbejdet. Formanden mener klart, at det praktiserede arbejde kan karakteriseres som opfyldelse af "god bestyrelsesskik". Kvaliteten af det ledelses- og bestyrelsesarbejde, som praktiseres på AMU-centret, kan ifølge ham fint måle sig med de erfaringer, han har fra private virksomheder.

### ***Samspil med Undervisningsministeriet***

Holdningerne til ministeriet er præget af, at AMU-centrene i november 2001 i forbindelse med regeringsskiftet blev lagt ind under Undervisningsministeriet. Specielt oplever den daglige ledelse på den baggrund, at de har skullet "tilpasse sig systemer, som ikke er opfundet til dem". Det erkendes, at det nok vanskeligt kan være anderledes, men det kan medføre frustrationer, og det tager tid.

Specielt oplever både formanden og forstanderen, at der kræves et uforholdsmæssigt stort revisionsarbejde. "Alt skal forsynes med påtegninger, og vi tvinges herved til at skulle betale urimelige høje revisionshonorarer".

Generelt synes begge parter, at ministeriet burde udvise "lidt større tillid til selvstyret og det lokale ledelsessystem". Der argumenteres for, at "ministeriet burde finde mekanismer til at identificere probleminstitutionerne og så koncentrere sig om disse, i stedet for at forstyrre alle institutioner med krav om dokumentation, attestationskrav mv." "Ministeriet er præget af skrækeksempler, og man burde turde at slippe tøjlerne, tage bestyrelserne mere alvorligt og lade skolerne udvikle sig på en sund måde tilpasset de lokale markedsmæssige forhold", siger formanden. Både formanden og forstanderen fremhæver endvidere, at "det virker som om ministeriet tror, at bestyrelsen er langt mere inde i dagligdagen, end en professionelt fungerende bestyrelse med en klar adskillelse i forhold til den daglige drift, rent faktisk er".

"Undervisningsministeriet vil fedte formanden mere ind, end det er nødvendigt", siger formanden, og nævner kravet om formandens underskrift på regnskabsinstruks som et eksempel.

### ***Anbefalinger til god bestyrelsesskik.***

Såvel formanden som forstanderen finder det formålstjenligt med udformning af et sæt anbefalinger til god bestyrelsesskik. Selvom det kører fornuftigt, kan det være en god ide med nogle anbefalinger og beskrivelse af god praksis, som den enkelte institution kan læne sig op af. Som forstanderen fremhæver, har "mange uddannelsesinstitutioner langsomt vokset sig større, og mange steder bringer man en kultur med sig, som kan trænge til at blive udfordret". Formanden fremhæver, at anbefalingerne især skal beskrive grænsefladerne mellem bestyrelses- og direktionsarbejdet, og at man i øvrigt bør rette blikket mod de organisationer, som udpeger bestyrelsesmedlemmerne og i den forbindelse "skærpe deres forpligtigelse til at finde og udvikle egnede kandidater".

## **4.10 AMU-FYN**

### ***Lidt om skolen***

AMU-Fyn blev oprettet i 1962 under navnet Den Fynske Specialarbejderskole og tog i 1988 navneforandring til AMU-Fyn. Der udbydes erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse (EVE) i overensstemmelse med Lov om arbejdsmarkedsuddannelser mv., og uddannelsesmæssigt dækker AMU-Fyn med sine tilbud hele regio-



nen Fyns Amt, men AMU-Fyn er også landsdelsdækkende på særlige områder. På erhvervsuddannelsessiden udbydes uddannelser som industrioperatør, serviceassistent, struktør samt ejendomsserviceassistentuddannelsen. Der er ca. 700 studerende på årsbasis. På kursussiden udbydes blandt andet kurser inden for almene emner, bygge-anlæg, data-edb, landbrug, metal, transport-logistik, rengøring mv. Der er godt 20.000 kursister på et år. AMU-Fyn tilbyder uddannelse fra 4 adresser på Fyn. Der er 150 årsværk og en årlig omsætning på knap 100 mio. kr.

AMU-Fyn har et tæt samarbejde med de øvrige uddannelsesinstitutioner på Fyn, der udbyder uddannelser inden for EVE-området. Det formelle organ for samarbejdet er "Uddannelsesplan Fyn". Generelt samarbejdes der på kryds og tværs mellem de fynske uddannelsesinstitutioner inden for EVE-området for at dække de regionale uddannelsesbehov. AMU-Fyn har også samarbejdsrelationer til en række uddannelsesinstitutioner uden for Fyn, hvor samarbejdet har karakter af dels gensidigt udlån af lærerkræfter dels udviklingsprojekter inden for EVE-området.

AMU-Fyn har etableret konsulentenheden TEAMA, der yder rådgivning og afholder kurser inden for HR- og organisationsudviklingsområdet. TEAMA har fået landsdækkende virke med sit koncept om at anskue organisationspyramiden på hovedet – dvs. organisationsudvikling som en bottom up-proces, hvor udgangspunktet er "medarbejderne på gulvet".

Missionen udtrykker, at AMU-Fyn skal "sikre målgruppen en fremtidsrettet faglig og personlig opkvalificering, således at deres værdi på arbejdsmarkedet optimeres", og endvidere at "sikre at virksomhederne til enhver tid kan få deres uddannelsesbehov dækket inden for målgrupperne". Visionen udtrykker, at AMU-Fyn ønsker at være et "kompetencecenter inden for voksen- og efteruddannelsesområder med speciel fokus på tre kerneområder: Praksisnær kompetenceudvikling, omstillingsparathed i forhold til arbejdsmarkedets behov og optimal virksomhedstilpasning".

AMU-Fyn har formuleret et pædagogisk værdigrundlag, hvor det blandt andet fremgår, at man ønsker at "fastholde og udvikle et aktivt læringmiljø gennem et fremadrettet samarbejde med private såvel som offentlige virksomheder og organisationer". Ved et *aktivt læringsmiljø* forstår man, "at det giver deltagere i uddannelsesaktiviteter kvalifikationer og kompetencer til gavn for den enkelte deltager og for erhvervslivet". "Deltagerne vil gennem aktiv inddragelse i undervisningen opnå praksisnære kompetencer, der giver mulighed for konstruktivt at indgå i virksomhedernes organisering og gennemførelse af arbejdet".

Forstanderen på AMU-Fyn hedder Ove G. Dalby. Han 47 år gammel, uddannet cand.oecon. og før sin tid som forstander har han været seminarirektor, viceforstander på en handelsskole og projektleder. Ove G. Dalby har været forstander på AMU-Fyn i ca. 3 år. Formanden hedder Flemming Madsen. Han er 53 år gammel og uddannet anlægsgartner. Han har siddet ca. 18 år i bestyrelsen – heraf de 8 år som formand. Flemming Madsen har gennem en årrække fungeret som formand i SID, og er nu faglig sekretær i 3F Syd fyn (tidligere SID), og han er således udpeget til posten fra arbejdstagersiden.

### **Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde**

AMU-Fyn har en bestyrelse med 12 stemmeberettigede medlemmer plus tilfornede. Heraf er 5 udpeget af arbejdsgiversiden (DI, HTS og Dansk Byggeri). Yderligere 5 er udpeget af arbejdstagersiden (3F – tidligere KAD/SID - og Metal). De sidste to bestyrelsesmedlemmer er udpeget af henholdsvis Kommuneforeningen på Fyn og Fyns Amtskommune. Der er nedsat et forretningsudvalg med formand,

næstformand og forstanderen. Formanden og næstformanden modtager et honorar for arbejdet. Ordinært holdes 4 bestyrelsesmøder om året suppleret med en konference og en bestyrelsestur. Forretningsudvalget holder formøder inden bestyrelsesmøderne, men formanden henviser til, at "der i forbindelse med etablering af et transportcenter - i samarbejde med Odense Tekniske Skole – er blevet holdt en del møder". Forstanderen siger, at fremmødet er "flot", og formanden supplerer med at sige, at "fremmødet er ca. 80 – 90 %, selvom der er mange travle folk".

Forstanderen nævner, at "den historiske arv ikke er noget, man mærker i dagligdagen, men der er alligevel en særlig AMU-ånd". Formanden henviser til at "AMU over tid altid har skullet kunne give tilbud til folk, som generelt har haft det svært i skolesystemet, og det giver en særlig indstilling til tingene".

Om selve udpegningen af bestyrelsesmedlemmer henviser forstanderen til vedtægterne og siger, at man "stoler på organisationerne". Der anvendes ikke kompetenceprofiler for bestyrelsesmedlemmer, og formanden fortæller, at der udpeges personer i forhold til, hvor kursisterne kommer fra. Det er organisationerne, der udpeger, og det "blander vi som bestyrelse os ikke i".

Både forstander og formand føler sig godt rustede til deres respektive funktioner. Formanden uddyber med at sige, at han "har lang erfaring og ved meget om AMU-systemet". Om sine bestyrelseskollegaer siger formanden, at det er forskelligt i hvilket omfang, de kan siges at være rustede. "Nye medlemmer er ikke altid rustede", hvilket er meget naturligt, da vi administrerer en meget kompleks lovgivning, i et meget foranderligt arbejdsmarked", siger han. Tidligere blev der afholdt bestyrelseskurser for medlemmer knyttet til de daværende 23 AMU-Centre. Formanden henviser også til, at der stadig er "en kaffeklub for bestyrelsesmedlemmer fra de sidste 6 selvstændige AMU-Centre". "Nu laver vi et lokalt introduktionsforløb", siger formanden.

Forstanderen understreger, at han har "en kompetent bestyrelse, hvor medlemmerne kan deres stof", og han giver eksemplet med, at bestyrelsen har lavet "et flot benarbejde i forbindelse med drøftelser knyttet til etablering af transportcentret i samarbejde med Odense Tekniske Skole". Formanden understreger, at bestyrelsen består af "dybt engagerede mennesker – der er ingen passive medlemmer". Forstanderen siger, at det er "interessen, som driver værket, og bestyrelseshonorarer er blot en lille kompensation for det tidskrævende arbejde". Han nævner igen arbejdet med at etablere transportcentret, som har krævet "meget arbejde og megen tid".

Arbejdsdelingen mellem den daglige ledelse og bestyrelsen fremgår af vedtægterne og bestyrelsens forretningsorden. Formanden fortæller, at han "ikke blander sig i den daglige drift", og forstanderen peger på, at "bestyrelsen udstikker de strategiske retningslinjer". Han siger, at "bestyrelsen fokuserer på, at vi har en god økonomi, og jeg er blevet bakket op i forbindelse med gennemførelse af en nødvendig fyringsrunde". Både forstander og formand henviser også til, at bestyrelsen har besluttet "at AMU-Fyn ikke skal indgå i en fusion med Odense Tekniske Skole, hvilket har været drøftet - men det blev besluttet, at AMU-Fyn gerne vil indgå i strategisk samarbejde". Formanden nævner i den sammenhæng, at "et af bestyrelsesmedlemmerne i den sammenhæng ikke var enig med den udpegende organisation i fusionsspørgsmålet, og vedkommende valgte efterfølgende at udtræde af bestyrelsen".

Både forstander og formand henviser til, at "bestyrelsen normalt snakker sig frem til tingene, og der gennemføres sjældent afstemninger". Formanden siger endvide-

re, at han "ikke ville forsøge at få et medlem smidt ud af bestyrelsen – så måtte vi leve med det". Forstanderen nævner, at det eneste der kunne føre til et ønske om, at bestyrelsesmedlemmer skulle træde ud af bestyrelse er "dårligt fremmøde og habilitetsproblemer". "I sådan et tilfælde ville jeg gå til formanden eller næstformanden", tilføjer han.

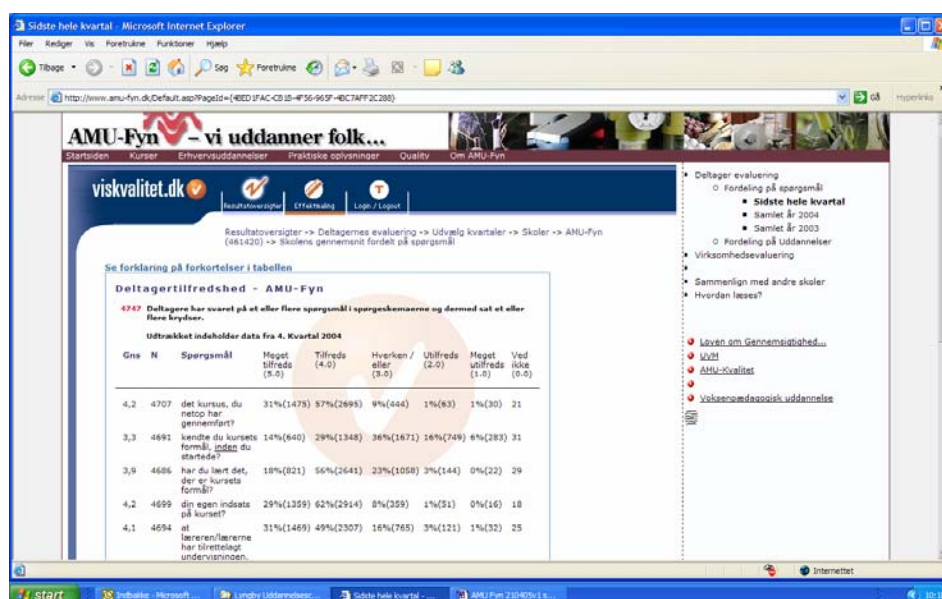
Forstander og formand siger, at et begreb som "god bestyrelsesskik" ikke har været diskuteret som sådan i bestyrelsen. Forstanderen anfører dog, at "det er sket indirekte" eksempelvis i forbindelse med forhandlinger med Odense Tekniske Skole. Han understreger, at "AMU-Fyn grundlæggende ønsker at have en proaktiv bestyrelse". Formanden tilføjer, at bestyrelsens rolle løbende diskuteres i forbindelse med konkrete sager. "Vi spørger os selv – hvad bør vi, og hvad gør vi?", fortæller formanden.

Forstanderen nævner, at bestyrelsen er "indover – strategisk - i bred forstand". Han tilføjer, at med særlig fokus på uddannelseskvalitet, så er der flere bestyrelsesmedlemmer, som er involveret i arbejdet i AMU-Fyns lokale uddannelsesudvalg. Formanden nævner, at der i de seneste år "er sparet, skåret, og der er i det hele taget brugt mange ressourcer på at overleve, og der har ikke været nok ressourcer til nytænkning".

Forstanderen nævner endvidere, at AMU-Fyn "var den første uddannelsesinstitution i Danmark, som blev ISO-certificeret – men så blev det hverdag igen". "Det var et godt værktøj, men systemet blev for dokumentationstungt og for dyrt at administrere – vi opdaterer dog stadig vores kvalitetshåndbøger", siger han og kalder det nuværende kvalitetssystem for en "husmandsmodel".

AMU-FYN's kvalitetsmæssige retningslinjer gælder både for AMU-Fyn selv og de underleverandører, der benyttes. Retningslinjerne fokuserer blandt andet på undervisernes faglige og pædagogiske kvalifikationer, lokaler, materialer, udstyr og brugertilfredshed. I figuren nedenfor vises et eksempel på en måling af deltagertilfredshed fra "Viskvalitet" (tidligere AMU-kvalitet), som er Undervisningsministeriets redskab til evaluering og effektmåling af markedsuddannelserne.

Figur 4.10.1: Eksempel på måling af deltagertilfredshed fra AMU-Fyn



Formanden fortæller, at "bestyrelsen følger med i nøgletal for kvalitetsudviklingen" på samme måde, som bestyrelsen følger med i al den information, der løbende tilgår bestyrelsen fra den daglige ledelse. Formanden fortæller, at de 4 ordinære bestyrelsesmøder kører med "fast dagsorden". Den årlige strategikonference og bestyrelsesmødet i forbindelse med den årlige tur kører med mere "åbne dagordener".

### **Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Forstanderen vurderer, at de nuværende rammer for samspillet mellem daglig ledelse og bestyrelse er gode". Formanden mener, "at sammensætningen af bestyrelsen er rigtig – medlemmerne dækker forskellige brancher, og de har generelt stor viden". Forstanderen tilføjer, at "bestyrelsen har de rigtige talenter og kompetencer".

I en helt anden boldgade peger formanden på, at "AMU-Fyn er et arbejdsmarkedspolitisk redskab, som er finanslovsafhængigt". Han siger i den sammenhæng, at man "bliver pålagt rammer midt på året – eksempelvis om besparelser på 20 %, og så er det svært at bevare et langsigtet strategisk fokus".

De mener begge, at bestyrelsesarbejdet kan karakteriseres som "god bestyrelsesskik", og ledelses- og bestyrelsesarbejdet karakteriseres også som "moderne og professionelt". Formanden vurderer ikke, at der er barrierer, som "det er værd at snakke om – blot udfordringer", og forstanderen svarer ganske enkelt "nej" på spørgsmålet, om der er særlige barrierer. Blandt særligt positive forhold fremhæver formanden, at han "ikke har oplevet problemer med partsstyringen – ingen blokke – det har altid handlet om skolen".

### **Samspil med Undervisningsministeriet**

Forstanderen peger på, at samspillet med Undervisningsministeriet bærer præg af, at AMU ikke i særlig lang tid har ligget under ministeriets ressort. "Ministeriet har svært ved at finde ud af det, der kommer sene udmeldinger, og jeg kan undre mig over en række af ministeriets prioriteringer", tilføjer han. Han understreger, at der er "en uheldig asymmetri i informationsstrømmen, hvor vi får korte frister, men ministeriet kommer ofte selv sent ud".

Formanden understreger, at han har forståelse for, at "ministeriet også har en bundlinje, der skal passe, og derfor er styring ok – når Finansloven er på plads er frihedsgraderne egentlig ok". Han peger imidlertid igen på problemet med, at AMU-Fyn "bliver pålagt besparelser midt på året – gældende for det samme år". Formanden har et ønske om at kunne køre med rullende 2–3 årsplaner. Endelig nævner formanden, at "der på et tidspunkt kom en skrivelse om kvalitetsmåling fra ministeriet, og det var meget teoretisk og svært at komme igennem".

### **Anbefalinger til god bestyrelsesskik**

Formanden vurderer, at det vil være en god idé med en række anbefalinger til god bestyrelsesskik, men "de må ikke være for stramme". "En lille håndbog – eksempelvis med beskrivelse af faldgruber og gode råd suppleret med eksempler – det vil være godt". Helt konkret understreger formanden vigtigheden af ikke at skifte alle bestyrelsesmedlemmer på en gang. Forstanderen er også positivt stemt for anbefalinger, men "de skal være nede på jorden". Med baggrund i erfaringer, som ikke stammer fra AMU-FYN, fremhæver forstanderen ønsket om "præcisering af rollefordelingen mellem daglig ledelse og bestyrelse, hvor det helt tydeligt skal fremgå, at bestyrelsen ikke skal blande sig i den daglige drift". Anbefalingerne må også gerne fokusere på "spørgsmål knyttet til habilitet", tilføjer han.

## 4.11 CVU Vest i Esbjerg

### **Lidt om skolen**

Center for Videregående Uddannelser – CVU Vest – er en institution, der som sit primære formål har at varetage de mellemlange videregående uddannelser samt efter- og videreuddannelse inden for de pædagogiske, socialfaglige og sundhedsfaglige områder. CVU Vest modtog som den første Undervisningsministeriets godkendelse som CVU-institution i 2001. Selve oprettelsen fandt dog sted allerede året før ved en fusion af Ribe Statsseminarium, der varetager læreruddannelse og gymnasial Hf-uddannelse, og Seminaret i Esbjerg der varetager pædagoguddannelse og Pædagogisk Grunduddannelse. I 2001 blev antallet af institutioner i deltagerkredsen udvidet, idet først Sløjdhøjskolen og senere på året den tidligere afdeling af Danmarks Lærerhøjskole og Danmarks Pædagoghøjskole, nu Danmarks Pædagogiske Universitet, også indgik i CVU Vest. I 2003 banedes der endvidere vej for en fusion mellem CVU Vest og CVU Esbjerg, som dækkede Ergoterapeutuddannelsen, Fysioterapeutuddannelsen, sygeplejeuddannelsen og socialrådgiveruddannelsen, med CVU Vest som den fortsættende institution.

CVU Vest består således i dag af følgende 5 partnerinstitutioner, som hver har tilknyttet en studiebestyrelse:

- Ribe Seminarium
- Seminaret i Esbjerg
- Den Sociale Højskole
- Professionsbacheloruddannelserne til Ergoterapeut, Fysioterapeut og Jordemoder
- Sygeplejerskeuddannelsen.

Hertil kommer fælles efter- og videreuddannelsesafdeling, udviklings- og forskningsafdeling og fælles administration og bibliotek.

CVU Vest har omkring 4.500 studerende fordelt på institutionens uddannelser og studiesteder. De enkelte institutioner er placeret i tre byer: På to adresser i Esbjerg, i Ribe og i Herning. Der er i alt ca. 400 ansatte svarende til 330 årsværk. Omsætningen er på ca. 200 mio. kr., som altovervejende er statslige bevillinger tildelt efter taxameterprincippet. En mindre del af indtægterne stammer fra indtægtsdækket virksomhed. Størsteparten af statstilskuddet går til de enkelte partnerinstitutioner, som har selvstændig råderet over disse beløb. En mindre del anvendes til de fælles funktioner.

Med hensyn til forskertilknkning til centret er CVU Vest kommet relativt langt. De fleste medarbejdere uden for de administrative funktioner har en akademisk baggrund, der arbejdes med kompetenceudvikling via kandidat- og masteruddannelser, og der er givet en national bevilling til et videncenter, "Inklusion og Eksklusion", inden for rammerne af udviklings- og uddannelsesforskningsafdelingen.

Centrets rektor, Tyge Skovgaard Christensen, har været rektor på Ribe Seminarium siden 1990 og fra 2001 rektor på CVU Vest. Han er oprindeligt officersuddannet og senere læreruddannet, cand.scient., suppleret med en masteruddannelse i Public Management. Formanden er Flemming Bay Jensen, tidligere borgmester i Esbjerg Kommune og før den tid organisationsformand for politiet. Han er endvidere formand for Dansk Energi og medlem af CVU-bestyrelserne på landsplan.

## **Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde**

CVU-bestyrelsen består af 25 medlemmer. Der er tale om en sammenlægning af de to tidligere bestyrelser for henholdsvis CVU Vest og CVU Esbjerg. Medlemmerne er udpeget af studiebestyrelserne fra de forskellige partsinstitutioner, kommuneforeninger, amtsråd, de færdiguddannedes organisationer, institutionens medarbejdere og studerende. Der er tale om en slags overgangsbestyrelse, og planen er ved årsskiftet at benytte lejligheden - der byder sig i forbindelse med strukturreformen, og hvor der skal tages stilling til den fremtidige repræsentation af medlemmer udpeget af amt og kommuner - til at reducere antallet af bestyrelsesmedlemmer til 15.

Der eksisterer et forretningsudvalg bestående af formand og næstformanden for de to fusionerede CVU'er samt rektor og administrationschefen. Der har pågået en diskussion om forretningsudvalgets kompetence, og Undervisningsministeriet har i sidste ende foranlediget dets kompetence begrænset for ikke at tilsidesætte det demokratiske system.

Den daglige ledelse består af rektor, der sammen med studierektorerne for institutionerne, udviklingschefen og administrationschefen udgør et rektorkollegium. Kun rektor deltager i bestyrelsesmøderne.

Sammenlægningen af de to oprindelige bestyrelser til én stor bestyrelse skal ses med baggrund i et ønske om at ansvarliggøre den fortsættende bestyrelse. "Ingen kan løbe fra noget, som man har været med til at underskrive", siger rektor. I den forbindelse blev repræsentantskabet afskaffet, hvilket rektoren beklager, for "det er vigtigt med den folkelige opbakning".

De fem studiebestyrelser består af mellem 10 og 13 medlemmer. De skal bestyre en studieordning og er suveræne i uddannelsesmæssige spørgsmål. Vedtægterne beskriver arbejdsdelingen mellem CVU-bestyrelsen og studiebestyrelserne "ret præcist", men i praksis kan der opstå "grå zoner". Men formanden noterer sig, at det i det store og hele fungerer godt. "De mange involverede via studiebestyrelserne giver ro på bagklappen".

Formanden og næstformanden for CVU-bestyrelsen får honorar og det samme gør formændene for institutionsbestyrelserne.

Ordinært mødes bestyrelsen 4 gange om året - i 2003 og 2004 dog 6 gange som følge af fusionsarbejdet. Forretningsudvalget mødes herudover 2-3 gange årligt. Formanden og rektor har møde ca. hver 14. dag. Der afholdes ingen faste årlige strategiseminarer eller bestyrelseskonferencer. Formanden pointerer i den forbindelse, at fokus i sagens natur har været på "fusion på fusion", og at der indtil nu ikke været basis for herudover at tænke de store strategiske tanker. Direktøren supplerer på følgende måde: "Jeg kan ikke fremdrive interesse for at afholde et internat". Bestyrelsesmøderne tager et par timer og fremmødet er fint. I gennemsnit med 3-4 afbud.

Både formanden og rektor føler sig godt rustede til deres hverv og roller. Om sine kollegaer i bestyrelsen siger formanden, at "det er erfarne folk, der ved hvad de snakker om". Han fortæller, at "enkelte - engang imellem - kan tendere at pleje særinteresser, men det er vigtigt at håndtere sådanne situationer pragmatisk og at vide, hvornår man skal gribe ind, eller lade problemet løse sig selv". Han pointerer, at der "aldrig er afstemninger i bestyrelsen".

Om bestyrelsens arbejde understreger formanden, at bestyrelsen er sit ansvar bevidst i forhold til bestyrelsesfunktioner med overvågning, organisering, beslut-

ning, kontrol og interaktion med omgivelserne. I praksis har problemstillingerne i forbindelse med fusionerne i sagens natur fyldt meget på bestyrelsesmøderne. Fusionsprocessen kører efter en fusionsmanual, som udgør en slags "lovgrundlag" for det samlede forandringsprojekt. Herudover er der fra bestyrelsen en del fokus på, at økonomien er i orden samt på byggesager. Bestyrelsen går i langt mindre grad ind i de uddannelsesstrategiske drøftelser, da disse primært foregår i studiebestyrelserne. Det betyder, at de diskussioner, hvor de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer og de studerende har særlige forudsætninger for at være med, foregår andre steder. Som rektor siger: "Navnlig de studerende har det svært i bestyrelsen i forhold til de temaer, der er til debat".

Hvad angår informationen fra den daglige ledelse til bestyrelsen nævnes det, at beskrivelser af orienteringspunkter udsendes på forhånd, hvorefter de suppleres af formanden og rektor på mødet. Referat fra forretningsudvalgsmøder udsendes til hele bestyrelsen. Herudover orienterer rektor løbende, ikke i form af et decideret "bestyrelsesnyt", men om aktuelle forhold, som bør have bestyrelsens interesse. Hertil kommer information om budget og regnskaber samt informationskriftet "CVU Vest – viden om...", som er en orientering til medarbejdere og studerende. Både formanden og rektor har det indtryk, at bestyrelsen er "godt tilfreds med informationsniveauet".

Hvad angår begrebet "god bestyrelsesskik" er der ikke i den nye CVU Vest nedfældet noget specifikt om dette, og der har heller ikke i bestyrelsen været gennemført drøftelser om principper herfor. Bestyrelsen i "den gamle" CVU Vest gjorde det, og formanden fortæller, at man har gennemført en "sporadisk evaluering" af specielt informationen til bestyrelsen.

### ***Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde***

Omkring den store overgangsbestyrelse fremhæver både formanden og rektor, at den har haft sin "styrke i en fusionstid". Den har bidraget til at sikre ansvarligheden over for de beslutninger, som de alle har været med til at træffe, og den har "sikret opbakningen i baglandet og i forhold til studiebestyrelserne". Rektoren karakteriserer bestyrelsen som en overvejende "politiske bestyrelse, og i en fusionstid agerer politikerne strategisk".

Ud fra en betragtning af bestyrelsen som et team - og set i forhold til et ønske om et effektivt beslutningsorgan - må man dog ifølge rektor sige, at "bestyrelsen nærmest fungerer på trods". Både det hensigtsmæssige i størrelsen af bestyrelsen og sammensætningen kan der sættes spørgsmålstegn ved: "Jeg synes, at det er en præstation, at 25 mennesker kan nå et resultat som dette". Han giver bl.a. formandens erfaring og kendskab til området en stor del af æren herfor, idet han er god til at vurdere, hvornår der skal gribes ind og hvornår en problemstilling skal bagatalliseres.

Men stadig er der efter rektors mening "for mange, der ikke føler et egentlig ejerskab til den fælles institution". Især mener han, at der kan være grunde til at overveje organisationernes rolle i den fælles CVU-bestyrelse, når man går i gang med en reduktion i antal medlemmer. "I det mindste skal organisationernes opmærksomhed skærpes omkring det at sikre, at medlemmerne udpeges på et tilstrækkeligt højt ledelsesniveau", lyder det. "Det er vigtigt, at de både er fagligt gearet på et højt niveau og kan arbejde strategisk ud fra institutionens interesse". Rektor kan godt være bekymret for, om den nuværende bestyrelse er tilstrækkelig uafhængig af faglige og geografiske interesser til at kunne gennemføre en "3. generations fusion", hvor bestyrelsen i stigende grad skal til at se sig som uddannelsespolitiske og arbejdsmarkedspolitiske aktører, da uddannelse er helt centralt i "regionernes

kamp for overlevelse". Endelig ser rektor også gerne folk fra erhvervslivet i bestyrelsen.

### ***Samspil med Undervisningsministeriet***

Samarbejdet med ministeriet fremhæves som "fint". Der har været et "godt og respektfuldt samarbejde" omkring hele CVU-processen, og både formand og rektor føler generelt, at de har haft de nødvendige frihedsgrader i ledelses- og bestyrelsesarbejdet. Formanden undrer sig dog over, "hvorfor Undervisningsministeriet skal blande sig i antallet af bestyrelsesmedlemmer".

### ***Anbefalinger til god bestyrelsesskik***

Formanden og rektor er ikke helt enige, når snakken går på behovet for et sæt anbefalinger om "god bestyrelsesskik". Rektor mener, at "der er et behov, og at de rigtige anbefalinger kan hjælpe til, at man frigør sig fra traditionel tænkning". Derimod kan formanden ikke se et udpræget behov for anbefalinger. "Bestyrelsen kan styre det økonomiske", siger han. Formanden medgiver derimod, at bestyrelsen ikke umiddelbart kan vurdere kvaliteten, "men det er jo vores opgave at sikre, at der til enhver tid er en kvalificeret ledelse til at tage vare på disse ting". Dette er af formanden ikke sagt for at fralægge sig ansvaret for kvaliteten, "for et formålene med CVU'er er jo netop at løfte de dårligste". Rektor er enig i, at bestyrelsen ikke som sådan er garanteret for uddannelseskvaliteten, men "de kan lade sig råde af kynlige folk" og herigennem løfte deres ansvar.

## **4.12 Lyngby Uddannelsescenter**

### ***Lidt om skolen***

Lyngby Uddannelsescenter er en af landets største handelsskoler beliggende på to lokaliteter i Kongens Lyngby, nord for København. Institutionens tilbud spænder fra introduktionskurser i Folkeskolen over ungdomsuddannelse og erhvervsakademiuuddannelse til bacheloruddannelse og HD. Dertil kommer internationale uddannelsesprogrammer samt kursus- og konsulentvirksomhed i ind- og udland. Årligt bruges Lyngby Uddannelsescenter af ca. 8.000 elever, studerende og kursister, og medarbejderstaben er ca. 230.

Institutionens historie går tilbage til 1907, og der er stadig stærke rødder i det lokale miljø, men i 2005 er Lyngby Uddannelsescenter med i flere partnerskaber – både nationalt og internationalt. Med erhvervsakademiet indgår Lyngby Uddannelsescenter i samarbejdet om Erhvervsakademi Øresund sammen med erhvervsakademierne fra Teknisk Erhvervsskolecenter (TEC København) og Handelsskolen i Ballerup. Derudover indgår Lyngby Uddannelsescenter i partnerskaber med Copenhagen Business School (CBS) og @ventures Gruppen. Endvidere forventes der at blive truffet beslutning om fusion mellem Lyngby Uddannelsescenter og Hillerød Handelsskole.

Uddannelsescenterets mission udtrykker, at skolen skal "udbyde kvalificerende uddannelser, som modsvarer såvel brugernes som det lokale erhvervslivs behov", og skolen skal "samarbejde med andre institutioner om dækning af de regionale/nationale uddannelsesbehov". Visionen udtrykker, at skolen "ønsker at blive den bedste til at hjælpe mennesker, der ønsker at kvalificere sig til at have med virksomhed og forretning at gøre". Skolen skal hjælpe dem med at "nå deres mål og indfri deres drømme". På skolen arbejder man ud fra følgende værdigrundlag:

- Vi skal være effektive og med kvalitet i beslutninger og handlinger
- Vi skal være innovative i en organisation, som arbejder decentralt, og hvor alle har medindflydelse på deres job og deres vilkår



- Vi skal udvise ansvarlighed i alle forhold og lægge vægt på tryghed i dagligdagen.
- Vi skal tilsammen være grundlaget for vores individuelle selvværd.

På skolens hjemmeside fremgår det, at der sigtes mod en arbejdsplads, hvor "arbejdsglæde, engagement og udvikling (individuel og organisatorisk)" er omdrejningspunkter.

Det pædagogiske værdigrundlag er specifikt udtrykt i ordene "at være, at agere og at lære", hvilket betyder, at man "er med - præges - og præger for livet; deltager aktivt og engageret; udvikler sig og får indfriet drømme".

Direktøren på Lyngby Uddannelsescenter hedder René van Laer. Han er 53 år gammel, uddannet cand. merc. og har været ansat på skolen siden 1975. Med orlovsperioder har han fungeret som direktør i ca. 11 år. Skolens bestyrelsesformand hedder Karl Henning Petersen. Han er 59 år gammel, bankuddannet og arbejder som områdedirektør i Nordea. Han har siddet 7 år i bestyrelsen – heraf 2 år med rollen som bestyrelsesformand. Han har en fortid som personalechef, hvor medarbejderuddannelse har været et centralt omdrejningspunkt. Derudover har han haft forskellige poster i lokale erhvervsråd og handelsstandsforeninger.

### **Karakteristik af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Bestyrelsen på Lyngby Uddannelsescenter har 14 stemmeberettigede medlemmer plus tilforordnede. Bestyrelsen er ikke sammensat med udgangspunkt i paritetsprincippet, og blandt de 14 medlemmer finder man derfor 8 medlemmer udpeget af forskellige lokale og regionale erhvervs- og handelsstandsforeninger, 5 udpeget af kommunalbestyrelserne i Lyngby-Taarbæk, Gentofte, Birkerød, Hørsholm og Søllerød. Endelig er der ét medlem udpeget af HK.

Direktøren fortæller, at blandt andet det forhold, at bestyrelsen ikke er sammensat med udgangspunkt i paritetsprincippet, udtrykker en historisk arv, fordi det er foreningerne og kommunerne, der altid har stået bag skolen, som er repræsenteret i bestyrelsen. Han taler om en særlig "Lex Lyngby" i denne sammenhæng, fordi Undervisningsministeriet har godkendt udpegningsprincipperne. Direktøren forventer imidlertid, at "når fusionen mellem Hillerød Handelsskole falder på plads, så vil den nye bestyrelse nok blive sammensat med afsæt i paritetsprincippet".

Der er nedsat et forretningsudvalg med formand, næstformand og 3 yderlige bestyrelsesmedlemmer – alle modtager et vederlag. Bestyrelsen mødes ordinært 4 gange årligt suppleret med 1 eller 2 hele eller halve temadage. Forretningsudvalget mødes ligeledes 4 gange om året. Om fremmødet siger direktøren, at "det er sjældent, at vi er fuldtallige, men der er altid ca. 11 – 13. medlemmer til stede". Han karakteriserer fremmødet som "hamrende godt", og formanden siger, at der er "stort engagement".

Angående selve udpegningen af medlemmer fortæller både formand og direktør, at de er "aktive" med hensyn til at påvirke udpegningsprocessen. Direktøren fortæller, at den daglige ledelse og bestyrelsen "gør sig overvejelser, om hvilke kompetencer, der er brug for, og der bliver skrevet breve til blandt andet de borgmestre, der skal udpege medlemmer til bestyrelsen". "Vi kan selvfølgelig ikke tvinge dem, men vi kan godt få en dialog om konkrete ønsker – både på funktions- og personniveau", tilføjer direktøren. Formanden understreger, at de udpegede parter "bestemmer suverænt, men vi skriver til kommuner og organisationer, og vi hvisker dem i ørerne". Direktøren nævner som eksempel, at "bestyrelsen på et tidspunkt vurderede, at det var vigtigt at få en repræsentant fra finanssektoren i

bestyrelsen, og det fik vi". Han erkender, at både den daglige ledelse og bestyrelsens "proaktive rolle måske er lidt atypisk", men han understreger, at "man kan få indflydelse, og Lyngby har et godt forhold til de udpegede organisationer". Direktøren fortæller, at det "kan være lidt svært, hvis det viser sig nødvendigt at få et bestyrelsesmedlem til at udtræde af bestyrelsen", men formanden henviser til, at "det er sket, og den primære årsag var dårligt fremmøde for det pågældende bestyrelsesmedlem". "Først blev der taget en personlig kontakt, og bagefter blev der taget kontakt til den udpegede organisation", tilføjer formanden.

Både direktør og formand føler sig "godt rustede" til at varetage deres respektive opgaver. Direktøren mener, at den samlede bestyrelse er "rimeligt rustet" til arbejdet, og han tilføjer, at "klæde bestyrelsen så bredt på som muligt – det må ikke blive sagsbehandleragtigt". Han fortæller, at når der kommer udskiftninger i bestyrelsen gennemføres der et kursus med en grundlæggende introduktion, og direktøren prøver at give information, som både er "need to know" og "ought to know". Formanden mener, at "de fleste medlemmer er aktive og konstruktive - også udover det - som fremlægges på møderne". Han tilføjer, at "medlemmerne næsten altid er velforberejdede, og derfor bliver bestyrelsesmøder ofte lidt workshopagtige", hvilket formanden finder positivt.

Arbejdsdelingen mellem den daglige ledelse og bestyrelsen er nedfældet i vedtægterne og i forretningsordenen, men på spørgsmålet om arbejdsdelinger er klar og tydelig, svarer formanden "både ja og nej". Han tilføjer, at nogle bestyrelsesmedlemmer "blander sig for meget i spørgsmål, som er den daglige ledelses ansvar". Direktøren understreger det vigtige i, at en "bestyrelsesformand forstår arbejdsdelingen". "Den daglige ledelse har ansvaret for den daglige drift, og når budgettet er vedtaget, skal bestyrelsen primært forholde sig til afvigelser". Formanden understreger i den sammenhæng, at "det er vigtigt at have tillid til den daglige ledelse, og åbenhed mellem daglig ledelse og bestyrelse er helt centralt". Direktøren nævner her, at man "som leder skal kunne tage endiskussion med bestyrelsen". Formanden tilføjer, at med hensyn til relationen mellem forretningsudvalg og resten af bestyrelsen, så sker der en "del ping pong i forretningsudvalget, men det reelle arbejde ligger i selve bestyrelsen".

Direktøren og formanden fortæller, at begrebet "god bestyrelsesskik" har været diskuteret, og helt overordnet har det ført til en prioritering af "åbenhed i arbejdet". Direktøren henviser også til, at "det som en offentlig institution gælder om at betrede lovlig vej og ikke komme ud på en glidebane, hvor man tager for mange chancer". "Man skal have nogle klare holdninger til det at være en selvejende uddannelsesinstitution", tilføjer han.

Formanden fortæller, at på Lyngby Uddannelsescenter arbejder man med en "rullende strategi". Ledelsessystemet tager afsæt i strategiske handleplaner, som bygger på skolens udviklingsstrategi, der revideres hvert 4. år, og som bygger på en "omfattende omverdensanalyse". På skolens hjemmeside karakteriseres organisationen som flad og gruppebaseret. Omdrejningspunkt er "Strategisk Forum", hvor mål og rammer for den samlede udvikling fastlægges. De affødte strategiske handleplaner er bestemmende for de målepunkter, der relateres til i forbindelse med de systematiske og jævnlige kvalitetsundersøgelser, som gennemføres. I skolens strategiske forum følges der løbende op på strategien, ligesom der i skolens årsberetning relateres til de strategiske målsætninger i beskrivelsen af skolens resultater. Den samlede ledergruppe inddrages i revisionen af det strategiske udviklingsgrundlag, hvor informationer fra kvalitetsundersøgelser blandt medarbejdere, elever og studerende ligeledes indgår.

Direktøren påpeger, at skolen ikke har et kvalitetssystem, der eksempelvis bygger på EFQM-modellen – ”det er en papirtiger”, siger han. Han henviser imidlertid til, at der gennemføres en lang række kvalitetsundersøgelser, hvor resultaterne tilgår bestyrelsen, således at bestyrelsen løbende får relevant information.

Formanden anfører, at ”vi kommer omkring det”, når det drejer sig om at udfylde bestyrelsesfunktioner knyttet til overvågning, organisation, beslutningstagen, udvikling, kontrol og kontakt med omgivelserne. Han henviser konkret til, hvordan bestyrelsen er med til at vurdere både elevundersøgelser, medarbejderundersøgelser og benchmarkanalyser. ”Vi har særligt fokus på frafaldsanalyser, og en anden væsentlig kilde til at følge op på udviklingen i uddannelseskvaliteten er, at bestyrelsen modtager referater fra møder i de lokale uddannelsesudvalg”, tilføjer formanden. I den sammenhæng henviser han til, at ”alle relevante dokumenter er elektronisk tilgængelige for samtlige bestyrelsesmedlemmer”. Der kan man også finde skolens økonomirapportering, og både direktør og formand henviser til, at ”revisionen er med på det bestyrelsesmøde, hvor revisionsprotokollatet gennemgås”.

### **Vurdering af det nuværende bestyrelsesarbejde**

Direktøren vurderer, at rammerne for ledelses- og bestyrelsesarbejdet er ”tæt på optimale”, og han karakteriserer bestyrelsesmedlemmerne som ”fremragende, dygtige og kritiske samtidig med, at de er gode ambassadører”. Formanden henviser til, at ”i forhold til de regler, der nu engang er, så fungerer bestyrelsesarbejdet fint, og generelt set har bestyrelsen de rigtige talenter og kompetencer”. ”Arbejdet er moderne og professionelt”, vurderer han og siger i den sammenhæng, at ”der ikke er kvalitetsforskel sammenlignet med andet bestyrelsesarbejde, som jeg kender til”. I lyset af at skolens bestyrelse ikke er sammensat med udgangspunkt i paritetsprincippet, understreger formanden, at ”paritet ikke giver en garanti for kvalitet”. Med baggrund i, at skolen har været gennem nogle ”økonomisk set barske år”, tilføjer han imidlertid, at bestyrelsesarbejdet i en periode har haft stor vægt på økonomi”.

Direktøren vurderer ikke, at der er egentlige barrierer for ledelses- og bestyrelsesarbejdet, og blandt særligt positive forhold henviser han til ”engagement og tillid”. Direktøren nævner også, at ”dydens smalle vej”, som en selvejende uddannelsesinstitution ”skal bevæge sig på – ikke er så smal endda”. Formanden fremhæver helt kort, at skolen ”har en dygtig ledelse”.

### **Samspil med Undervisningsministeriet**

Direktøren siger, at ”der er et godt forhold til embedsmændene i Undervisningsministeriet”, og formanden henviser til, den ”primære kontakt til ministeriet sker gennem den daglige ledelse”. Formanden nævner imidlertid, at han har haft en ”del dialog med ministeriet i forbindelse med en afskedigelsessag og så især angående forhold knyttet til den planlagte fusion med Hillerød Handelsskole”.

Direktøren påpeger, at man kan mærke, at en selvejende institution fungerer i et politisk system. Han henviser her til ”det svære i at se en rød tråd mellem en Finanslov, der gælder for ét år og så en selvejende institution, der optager byggelån med 30 års løbetid”. ”Kunden bestemmer, hvad prisen skal være én gang om året”, tilføjer han. Når direktøren sammenligner med tidligere, mener han at ”frihedsgraderne nu er relativt større”. Ét punkt, hvor direktøren ”godt kunne tænke sig større frihedsgrader” er spørgsmålet om ”muligheder for at aflønne medarbejdere uden at skulle tænke i politisk bestemt lønrammeløn”.

## **Anbefalinger til god bestyrelsesskik**

Både direktør og formand mener, at det vil være en "udmærket idé" at formulere anbefalinger til god bestyrelsesskik., men direktøren understreger, at anbefalingerne skal være "overordnede og de må ikke være på detailniveau". I lyset af at lovgivningen tilskriver bestyrelsen en væsentlig rolle og giver bestyrelsen meget ansvar, vurderer direktøren, at det fremover vil være godt, at man "elaborerer over rollefordelingen mellem daglig ledelse og bestyrelse".

Mere konkret mener direktøren, at man fra de selvejende institutioners side – både daglig ledelse og bestyrelse – bør være proaktiv i forbindelse med udpegning af nye bestyrelsesmedlemmer. Han foreslår, at "de udpegende organisationer kan udarbejde bruttolister med personer, der afspejler en bred bestyrelsessammensætning, og så kan ledelsen vælge ud fra denne liste". Direktøren understreger i den sammenhæng, at "det er vigtigere, hvem man er, end hvem man er udpeget af".

## **Bilag I: Skematisk oversigt - temaer, vurderinger og aktører**

Tema	Vurderinger	Aktører
<b>Institutionsforskelle og anbefalinger til god bestyrelsesskik</b>	<p>Konsulenterne vurderer, at der <i>på den ene side</i> er store forskelle mellem skolerne grundet selve institutionstypen, uddannelsesudbuddet og den konkrete lokalisering - herunder med særlige lokale og regionale udfordringer og muligheder. Der er også forskel på, hvor de selvejende institutioner befinder sig i en organisatorisk livscyklusbetragtning - forstået på den måde - at der er forskel på, om institutionerne enten har fravalgt at fusionere, er midt i en fusion eller har overstået en fusionsproces - herunder i hvilken grad der har været tale om økonomiske problemer. Endvidere er der forskelle på om, og hvordan den historiske arv – de historiske rødder - har indflydelse på ledelses- og bestyrelsesarbejdet. <i>På den anden side</i> har alle institutioner udviklet sig i retning af at blive relativt store organisationer med både to- og trecifrede millionomsætninger, der tilbyder erhvervsrettede uddannelser og kurser inden for givne lovmæssige rammer. Det stiller - overordnet set - for alle institutioner store krav til det bestyrelsesarbejde, som skal praktiseres.</p> <p>Alle <b>bestyrelser</b> må på et eller andet plan forholde sig til "idealtypiske" bestyrelsesfunktioner knyttet til <i>overvågning, organisation, beslutningstagen, udvikling, kontrol og interaktion</i> i forhold til omverdenen.</p> <p>Anbefalinger til god bestyrelsesskik bør dække disse funktioner, men anbefalingerne skal have en rummelighed, der giver plads til forskelligheder – herunder forskelligheder i kompleksitet. Det bør derfor være muligt for <b>bestyrelser</b> at kunne vælge til og fra samt justere blandt anbefalingerne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestyrelsen som helhed</li> </ul>

Tema	Vurderinger	Aktører
<b>Bestyrelsesstørrelse - organisering – honorar</b>	<p>Bestyrelsesstørrelser skal - under hensyntagen til Undervisningsministeriets retningslinjer herfor – fastsættes ud fra en balanceret hensyntagen til, at bestyrelsen på den ene side skal være et effektivt beslutningsorgan, og på den anden side at ejerskabs- og ansvarsfølelse blandt relevante parter sikres. Sidstnævnte kan være gældende i fusionsforløb, hvorfor en "større" bestyrelse kan være hensigtsmæssig – men ikke nødvendigvis. I den sammenhæng vurderer konsulenterne, at det i lyset af erhvervsskolernes brede udbud - ikke i længden er muligt at fastholde et princip om, at så mange fag eller brancher som muligt skal være repræsenteret i en bestyrelse. Fagrepræsentationen kan i den sammenhæng sikres ved, at der er et fornuftigt samspil mellem <b>bestyrelse, lokale uddannelsesudvalg og studiebestyrelser mv.</b> Ud fra et praktisk perspektiv vurderes det mest effektivt at have en bestyrelse med mellem 6 – 10 stemmeberettigede medlemmer.</p> <p>Bestyrelsesarbejdet kan organiseres både med og uden et forretningsudvalg. Konsulenterne vurderer imidlertid, at det primært bør være af praktiske hensyn, at der nedsættes et <b>forretningsudvalg</b>. Det gældende princip bør være, at alle væsentlige beslutninger tages i den samlede bestyrelse. Hyppig og kontinuerlig dialog mellem <b>daglig ledelse</b> og <b>formandskabet</b> bidrager til et godt samspil.</p> <p>Det er et holdningsspørgsmål, om ét eller flere <b>bestyrelsesmedlemmer</b> skal have honorar eller ej, og i hvilken form et honorar skal gives. Et honorar kan bidrage til at understøtte ansvarsfølelsen, og det kan bidrage til at professionalisere relationen mellem bestyrelsen og den daglige ledelse. Men det er også helt centralt, at det er ægte interesse for området, som driver de enkelte bestyrelsesmedlemmer, hvilket efter konsulenternes opfattelse ikke behøver at have noget med honorering at gøre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestyrelsen som helhed</li> <li>▪ Formandskabet</li> <li>▪ Forretningsudvalg</li> <li>▪ Lokale uddannelsesudvalg og studiebestyrelser mv.</li> <li>▪ Daglig ledelse</li> </ul>

Tema	Vurderinger	Aktører
<b>Bestyrelsessammen-sætning - udpegning - fremmøde - afstemninger</b>	<p>Konsulenterne vurderer, at det inden for rammerne af paritetsprincippet er muligt for den <b>daglige ledelse</b> og <b>bestyrelsen</b> at arbejde mere proaktivt med at udarbejde kompetenceprofiler for bestyrelsesmedlemmer. Parallelt hermed bør de <b>udpegende institutioner</b> ligeledes forholde sig til de ønskede kompetenceprofiler for de individuelle bestyrelser.</p> <p>Konsulenterne skal anbefale, at man generelt overvejer at reducere antallet af bestyrelsesmedlemmer, der udpeges paritetisk i takt med, at der på den enkelte skole kommer flere og flere uddannelsesstilbud. <b>Bestyrelsen</b> kan i den sammenhæng umuligt repræsentere alle de fag, som skolen uddanner til. Dette kunne give plads til flere professionelle bestyrelsesmedlemmer i betydningen uafhængighed af særinteresser og med særlige kompetencer inden for udvikling og drift af vidensorganisationer.</p> <p><b>Formandskabet</b> i en bestyrelse bør føle en særlig forpligtelse til at sikre et stabilt fremmøde i bestyrelsen - herunder løbende opfølgning, når der ikke forefinder begrundede afbud og proaktiv handling i forbindelse med at undgå genudpegning af medlemmer, der i en valgperiode ikke har haft stabilt fremmøde.</p> <p>Konsulenterne vurderer endvidere, at konsensusbeslutninger i bestyrelser - som resultat af indgående dialog - kan sende positive signaler til både skolen og skolens omgivelser - herunder at bestyrelsen står sammen om varetage skolens interesser. Afstemninger er imidlertid en mulighed, der kan bringes i spil, når der er behov for det, og der skal være klare retningslinjer for afstemningsforløb.</p> <p><b>Formandskabet</b> i en bestyrelse bør føle en særlig forpligtelse til at sikre et stabilt fremmøde i bestyrelsen - herunder løbende opfølgning, når der ikke forefinder begrundede afbud og proaktiv handling i forbindelse med at undgå genudpegning af medlemmer, der i en valgperiode ikke har haft stabilt fremmøde.</p> <p>Konsulenterne vurderer endvidere, at konsensusbeslutninger i bestyrelser - som resultat af indgående dialog - kan sende positive signaler til både skolen og skolens omgivelser - herunder at bestyrelsen står sammen om at varetage skolens interesser. Afstemninger er imidlertid en mulighed, der kan bringes i spil, når der er behov for det, og der skal være klare retningslinjer for afstemningsforløb.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestyrelsen som helhed</li> <li>▪ Formandskabet</li> <li>▪ Daglig ledelse</li> <li>▪ Udpegende institutioner</li> </ul>

Tema	Vurderinger	Aktører
<b>Bestyrelsesfunktioner - fokus - styringsværktøjer</b>	<p>Konsulenterne vurderer, at <b>bestyrelsen</b> skal varetage sine funktioner på et overordnet niveau således, at det er strategi- og politikudvikling samt opfølgning, der er omdrejningspunkterne. Det er hensigtsmæssigt, at <b>nye bestyrelsesmedlemmer</b> gennemgår introduktionsforløb til bestyrelsesarbejdet - som minimum på de konkrete skoler, men eventuelt også ved benyttelse af de professionelle introduktionsforløb, der tilbydes af skolernes bestyrelsesforeninger.</p> <p><b>Undervisningsministeriet</b> anbefales at tage initiativ til at udvikle udbuddet og indholdet af de kurser, der tilbydes nye bestyrelsesmedlemmer, så forventningerne til bestyrelsesmedlemmernes ansvar og funktioner - herunder at deres rolle og forpligtelse i relation til uddannelses- og arbejdsmarkeds politik - markeres og afstemmes.</p> <p>De <b>udpegende institutioner</b> har et særligt ansvar for at udpege medlemmer, der besidder en tilstrækkelig strategisk kompetence, og bestyrelsesmedlemmerne har et særligt ansvar for at udmønte den strategiske kompetence i arbejdet. I tilfælde af, at det strategiske fokus sløres - eksempelvis som konsekvens af krævende fusionsforløb - har <b>formandskabet</b> et særligt ansvar for at bevare det strategiske fokus.</p> <p>Det strategiske fokus kan understøttes af, at der gennemføres særlige strategisessioner og -seminarer for bestyrelsen, og ligeledes understøttes af systematisk arbejde med begreber som mission, vision, og mål, der udtrykker skolens virke i helheder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestyrelsen som helhed</li> <li>▪ Formandskabet</li> <li>▪ Nye bestyrelsesmedlemmer</li> <li>▪ Undervisningsministeriet</li> <li>▪ Udpegende institutioner</li> <li>▪ Daglige ledelser</li> </ul>

Tema	Vurderinger	Aktører
	<p>Vedtægter og udførlige forretningsordener skal bidrage til at sikre, at der er en klar rolle og ansvarsfordeling mellem den daglige ledelse og bestyrelse, og hvis der opstår tvivlstilfælde påhviler der <b>formandskabet</b> et særligt ansvar med henblik på at klargøre ansvarsfordelingen mellem den daglige ledelse og bestyrelsen. Det samme gør sig gældende i forbindelse med tvivlstilfælde knyttet til ansvarsfordelingen mellem bestyrelsen, studiebestyrelser og lokale uddannelsesudvalg.</p> <p>Det er altafgørende, at der er et åbent og tillidsfuldt samspil mellem den <b>daglige ledelse</b> og <b>bestyrelsen</b> – herunder at der løbende tilgår bestyrelsen relevant information om skolens udvikling i bred forstand. Informationen skal være struktureret og rettidig. Til planlægning og understøttelse af samspillet mellem den daglige ledelse og bestyrelsen er eksempelvis årshjul og årsrytmer hensigtsmæssige værktøjer, der sammen med budgetter, budgetopfølgning, regnskaber og kvalitetssikringssystemer kan bidrage til at sikre, at der løbende tilgår bestyrelsen helhedsorienteret og struktureret information om skolens udvikling. En helhedsorienteret ledelsesmodel, som kan være bygget op ud fra eksempelvis Business Excellence eller Balanced Score Card-modellerne, er - rigtigt udformet og anvendt - et effektivt redskab til at skabe et fælles sprog mellem bestyrelsen og den daglige ledelse samt skabe en direkte forbindelse mellem strategien og de forskellige indsatser. Styringen af institutionen med afsæt i sådanne ledelsesmodeller forbedrer bestyrelsens muligheder for at følge udviklingen på alle relevante parametre i forhold til de lagte strategier.</p> <p>I forbindelse med regnskabsfremlæggelse og gennemgang af revisionsprotokollater, er det hensigtsmæssigt, at skolernes revision deltager i bestyrelsesmøder. Parametre knyttet til økonomi og kvalitet kan indgå som kriterier i de resultatkontrakter, som bestyrelser indgår med direktører.</p> <p><b>Bestyrelsen</b> bør med mellemrum drøfte sin egen rolle og sit eget ansvar - herunder hvad der er god bestyrelsesskik - eksempelvis på årlige strategisessioner og -seminarer. Bestyrelsesarbejdet bør evalueres på samme måde, som skolens øvrige interessenter og forhold evalueres.</p>	

Tema	Vurderinger	Aktører
<p><b>Selvejende institutioner - paritet - fælles mål - taxametersystemet</b></p>	<p>Det er konsulenternes generelle vurdering, at sådan som vedtægterne på de fleste institutioner er skruet sammen i dag, er det - for at fungere som <b>daglig ledelse</b> og <b>bestyrelse</b> for en selvejende erhvervsrettet uddannelsesinstitution i 2005 - en forudsætning, at der er en grundlæggende forståelse af, at der i Danmark er et system, som bygger på, at arbejdsmarkedets parter indgår i beslutningstagen på mange forskellige niveauer – herunder på selvejende institutioner, der udfylder en vigtig samfundsopgave. Der påhviler imidlertid <b>formandskabet</b> et særligt ansvar, hvis der opstår situationer, hvor bestyrelsesmedlemmer plejer eventuelle særinteresser.</p> <p>Der ligger en fortløbende udfordring for <b>bestyrelser</b> - og for de <b>udpegende institutioner</b> - i at sikre, at bestyrelsessammensætning og kompetenceprofil afspejler de strukturelle udviklingstræk, der kan spores i omverdenen, og i den sammenhæng kan det være relevant, at revurdere de retningslinjer, som vedtægterne udstikker for, hvilke institutioner der har ret til at udpege medlemmer. Det kræver særlig opmærksomhed at sikre institutionsinteressevaretagelse i forbindelse med fusionsforløb.</p> <p>Konsulenterne vurderer også, at det - for at fungere som <b>daglige ledelse</b> og <b>bestyrelse</b> for en selvejende erhvervsrettet uddannelsesinstitution i 2005 – er en forudsætning, at der er en grundlæggende forståelse af, hvordan taxametersystemet fremstår som en forudsætning for selvejlet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestyrelsen som helhed</li> <li>▪ Formandskabet</li> <li>▪ Udpegende institutioner</li> <li>▪ Daglig ledelse</li> </ul>



Tema	Vurderinger	Aktører
<b>Samspil internt i bestyrelsen</b>	<p>Generelt - og især i større bestyrelser - påhviler der <b>formandskabet</b> et særligt ansvar med henblik på at involvere alle bestyrelsesmedlemmer i så vid udstrækning som muligt. Der påhviler alle <b>bestyrelsesmedlemmer</b> et ansvar om at forberede sig til bestyrelsesmøderne i tilstrækkelig grad og at stille kritiske spørgsmål til den daglige ledelse – herunder spørgsmål til den løbende information, som tilgår bestyrelsen.</p> <p>Konsulenterne vurderer endvidere, at skolens egen udvikling og udvikling i omgivelserne fordrer en løbende professionalisering og kompetenceudvikling for bestyrelserne. Derfor kan det være hensigtsmæssigt, at bestyrelsen formulerer udviklingsmål for sit virke.</p> <p><b>Bestyrelsesmedlemmer</b> og den <b>daglige ledelse</b> bør bidrage til at skabe god kemi internt i bestyrelsen og i relationen mellem bestyrelse og daglig ledelse. Generelt skal bestyrelsesmedlemmer agere med henblik på at sikre kontinuerlig og stærk interesse for bestyrelsesarbejdet. <b>Formandskabet</b> har en forpligtigelse til at forsøge at gøre bestyrelsesarbejdet så interessant og udviklende for bestyrelsesmedlemmerne som muligt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestyrelsen som helhed</li> <li>▪ Formandskabet</li> <li>▪ Udpegende institutioner</li> <li>▪ Daglig ledelse</li> </ul>

Tema	Vurderinger	Aktører
<b>Samspil med Undervisningsministeriet</b>	<p>Helt overordnet vurderer konsulenterne, at det - for at fungere som <b>daglig ledelse og bestyrelse</b> for en selvejende erhvervsrettet uddannelsesinstitution i 2005 – er en forudsætning, at der er en grundlæggende forståelse af, at en selvejende institution – som udfylder en samfundsopgave med afhængighed af offentlige midler - er underlagt særlige kontrolmekanismer og betingelser fra centraladministrativ side.</p> <p>Der påhviler den <b>daglige ledelse og bestyrelsen</b> et særligt ansvar med henblik på at leve op til de krav, der stilles fra centraladministrativ side, og der påhviler <b>centraladministrationen</b> et særligt ansvar med henblik på at tilvejebringe og løbende udvikle tidssvarende og effektive kontrolmekanismer.</p> <p>Konsulenterne vurderer også, at konstruktiv og åben dialog mellem centraladministration, daglige ledelser og bestyrelser for selvejende institutioner kan bidrage til en nødvendig gensidig opfattelse og forståelse af parternes virkelighedsbilleder. Der påhviler <b>centraladministrationen</b> et særligt ansvar med henblik på at kommunikere og formidle retningslinjer – bredt forstået – på klar, tydelig, internt afstemt og rettidig vis. Kommunikation knyttet til kontrol kan på passende vis inddrage elementer af vejledning og rådgivning.</p> <p>Endelig vurderer konsulenterne, at på samme måde som tillid mellem daglig ledelse og bestyrelse er et centralt omdrejningspunkt for at sikre professionelt bestyrelsesarbejde, er tillid mellem institutioner og centraladministration et centralt omdrejningspunkt for at sikre professionel kontrol. Alle parter har et ansvar for at bidrage til at skabe og bevare denne tillid.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestyrelsen som helhed</li> <li>▪ Formandskabet</li> <li>▪ Daglig ledelse</li> <li>▪ Undervisningsministeriet</li> </ul>