

Institutionsstyrelsen

Frederiksholms Kanal 25  
1220 København K  
Tlf. 3392 5000  
Fax 3392 5567  
E-mail [uvm@uvm.dk](mailto:uvm@uvm.dk)  
[www.uvm.dk](http://www.uvm.dk)  
CVR nr. 20-45-30-44

**Kodeks for godt bestyrelsesarbejde  
- med fokus på arbejdet på det strategiske niveau**

25. januar 2008  
Sags nr.:

**Erhvervsskoler, gymnasier og hf-kurser, vuc, sosu og  
professionshøjskoler, ingeniørhøjskolerne og den kom-  
mende Medie- og journalisthøjskole  
- selvejende uddannelsesinstitutioner med udbud af regulerede  
uddannelser er omfattet.**

Kodeks er udarbejdet i et samarbejde med bestyrelsesrepræsentanter for de selvejende uddannelsesinstitutioner og Undervisningsministeriet med inddragelse af ledelsesforeningsrepræsentanter.(link til projektgruppe)

**Kodeks for bestyrelsens strategiske niveau**

Bestyrelsesarbejde er et strategisk arbejdsfelt med de processer, funktioner og beslutninger, der

- på den ene side er forbundet med fastlæggelse af - og opfølgning på - institutionens overordnede mål og politikker,
- og på den anden side er forbundet med valg, udvikling og prioritering af de ressourcer, der i en driftssikker økonomisk sammenhæng skal danne grundlag for målenes realisering.

Bestyrelsen drøfter i funktionsperioden institutionens overordnede strategi løbende. Hvis forudsætningerne for strategien ændres, revideres den. I de løbende strategiske drøftelser - herunder budget- og regnskabsmæssige drøftelser, indgår realisering, opfølgning og kvalitetssikring på et strategisk niveau.

Begreberne mission (hvad er institutionen til for?), vision (hvor vil den hen?) og målsætning er centrale udtryk, som omsat til konkrete mål danner grundlag for institutionens strategi på kort og lang sigt.

En vigtig del af denne strategitænkning er udarbejdelse af handleplaner, som løbende drøftes og følges op i bestyrelsen. Handleplanerne skal søge at fastlægge, hvor institutionen skal bevæge sig hen, hvilke konkrete mål der skal styre denne udvikling, og hvordan der dokumenteres og kvalitetssikres.

Den daglige leder kvalificerer bestyrelsens arbejde med analyser og indlæg om relevante tendenser i uddannelsespolitikken og i den samfundsmæssige udvikling såvel lokalt som nationalt med relevans for mission, vision og handleplaner.

Bestyrelsesformanden skal i sit virke sikre, at bestyrelsen har fokus på det strategiske niveau og i den forbindelse fastholde institutionens helhedsinteresse i forhold til vedtagne visioner og målsætninger.

Det er afgørende, at der sker en kobling mellem bestyrelsens strategiske virksomhed og institutionens dagligdag med en tydelig arbejdsdeling mellem strategisk bestyrelsesarbejde og daglig ledelse af institutionen.

Bestyrelsen bør skabe åbenhed og synlighed omkring det strategiske arbejde både internt og eksternt.

## **Kodeks for bestyrelsens strategiske opgave - eksempler**

De følgende felter er centrale eksempler på det strategiske niveau. Udgangspunktet er, at bestyrelsen arbejder strategisk, hvor ansvar og beslutninger ses i sammenhæng med bestyrelsens kontrolopgave og den økonomiske driftssikring.

### **Udvikling**

Bestyrelsens strategiske opgave er at sætte overordnede rammer og angive retning for institutionens virksomhed. Bestyrelsen har derfor som en af sine vigtige opgaver at sætte tanker og processer i gang og følge op. Både kvalitetsudvikling og -sikring af institutionens virksomhed indgår i bestyrelsens strategiske arbejde. Et godt bestyrelsesarbejde har fokus på kvalitet, økonomi og fremtid, hvor de nævnte aspekter ses i en sammenhæng.

Bestyrelsen drøfter, afklarer og fastlægger:

- mission, vision og målsætning i et strategisk perspektiv - på kort og lang sigt
- den samlede strategi, som tager udgangspunkt i en analyse af institutionens stærke og svage sider, herunder om institutionen er bæredygtig - kvalitativt og økonomisk

- uddannelsesudbud og den faglige og pædagogiske profil i forhold til institutionens målgrupper
- målopfyldelse for institutionen, herunder behov for særlige indsatser, handleplaner, milepæle og evalueringer
- sikring og udvikling af kvaliteten i forhold til uddannelsesaktiviteten, herunder elevers, kursisters og studerendes undervisningsmiljø
- en personalepolitik for institutionens medarbejdere, herunder en kompetenceudviklingsstrategi set i sammenhæng med institutionens målsætninger
- institutionens relationer til omverdenen, herunder kontakt med eksterne aktører med lokale uddannelsesmæssige behov
- kontakt og dialog med bevillingsmyndigheder med udgangspunkt i bl.a. nøgletal fra f.eks. et konkret ressourceregnskab for institutionen.

### **Organisering**

Etablering, vedligeholdelse og udvikling af institutionens organisation og rammer er afgørende for realisering af den strategiske planlægning i forhold til mission og vision samt mål og handleplaner.

Bestyrelsen drøfter, afklarer og fastlægger:

- en hensigtsmæssig organisation og ledelsesstruktur for institutionen
- hvordan organisation og ledelsesstruktur vedligeholdes og udvikles
- de økonomiske og bygningsmæssige rammer i forhold til institutionens opgaver
- samarbejdet med interne og eksterne interessenter, lokale og nationale, med henblik på inspiration og medindflydelse
- effektive og tidssvarende administrative systemer.

### **Kommunikation**

At opfange relevante politiske signaler og at afsøge lokale og regionale muligheder er grundlæggende for at udvikle og kvalitetssikre en institution med fokus på uddannelse på et strategisk niveau. Videns-indsamling og -formidling indgår som centrale elementer for bestyrelsens overvejelser og beslutninger.

Bestyrelsen drøfter, afklarer og fastlægger:

- inddragelse af overordnede politiske signaler – så som uddannelsespolitiske målsætninger og initiativer inden for arbejdsmarked, integration og globalisering
- inddragelse af lokale og regionale politiske initiativer, interesser og muligheder af relevans for institutionen
- en strategi for synliggørelse af institutionens aktiviteter over for omverdenen

- målrettede aktiviteter i hensigtsmæssige netværk med institutionens interessenter, aftagere, virksomheder og vidensformidlende institutioner - lokalt og regionalt
- en kommunikationsstrategi indadtil og udadtil, herunder udvikling af en fælles praksis for, hvilke bestyrelsesbeslutninger der vurderes egnet til offentliggørelse internt og eksternt samt en fælles forståelse mellem bestyrelse og ledelse af, hvem der i en given situation tegner institutionen.

### **Opfølgning**

Opfølgning på visioner, mål og handleplaner samt sikring af kontrolopgaver og en effektiv økonomisk drift er en væsentlig del af bestyrelsens strategiske arbejdsfelt. Bestyrelsen fastsætter en forretningsorden, der indeholder retningslinjer for bestyrelsens pligter i forhold til opfølgning og kontrol, såvel internt som eksternt.

Bestyrelsen drøfter, afklarer og fastlægger:

- indholdet af en forretningsorden, der sikrer bestyrelsens indsigt med institutionens virksomhed, herunder kvalitetsmæssige og økonomiske sammenhænge
- den fornødne finansielle, risiko- og ledelsesmæssige kontrol og
- løbende vurdering af ledelsens og institutionens virksomhed.

### **Godt bestyrelsesarbejde i et samarbejdsperspektiv**

En forudsætning for et godt bestyrelsesarbejde er dels det enkelte medlems engagement og aktivitet, dels etableringen af rammer for bestyrelsen, der fremmer et godt og konstruktiv samarbejde blandt bestyrelsesmedlemmerne. Bestyrelsen bør løbende drøfte, hvordan den gennem tilrettelæggelsen af arbejdet kan skabe rammer, der fremmer det gode bestyrelsesarbejde.

Det er i denne forbindelse bestyrelsesformandens opgave at tilrettelægge og lede bestyrelsesmøderne, således at den samlede bestyrelse kan deltage i beslutningsprocessen og altid har skolens interesse som sit fokus.

Som eksempler på temaer, der erfaringsmæssigt kan være værd at drøfte i denne sammenhæng, kan skitseres følgende:

#### **1) Bestyrelsesmøderne:**

- Hvad forstås ved god mødeledelse, herunder hvordan skal møderne struktureres?
- Hvordan skabes åbenhed i bestyrelsesarbejdet internt og eksternt?

- Hvad er et godt mødemateriale, der sikrer et klart beslutningsgrundlag?
- Hvilke faktorer kan på lokalt plan fremme bestyrelsesmedlemmernes engagement i arbejdet?
- Hvordan implementeres, og hvordan følges der op på beslutninger?
- Hvordan skal eventuelle temadrøftelser om strategiske spørgsmål gennemføres?

## 2) Kvalificering af bestyrelsesarbejdet:

- Hvordan skal arbejdet og – møderne evalueres?
- Hvordan sikres, at medlemmernes kompetencer udnyttes bedst muligt i bestyrelsesarbejdet?
- Hvordan udarbejdes og udvikles en kompetenceprofil for bestyrelsen, der ses i sammenhæng med en selvevaluering af bestyrelsens arbejde og institutionens behov?
- Er tilrettelæggelse af temadage og kurser en mulighed for at inspirere bestyrelsesmedlemmerne enkeltvis og som gruppe?

## 3) Bestyrelsen og institutionen:

- Hvordan sikres en klar synliggørelse af bestyrelsens mål og interesser, herunder loyalitetsforpligtelsen over for institutionen som helhed?
- Hvad skal rammerne være for den løbende kontakt med institutionen – eksempelvis i forskellige møde- og kulturfora?
- Hvilken løbende information ønskes fra ledelsen?

Det vil afhænge af det enkelte bestyrelsesmedlems ønsker, forudsætninger og muligheder på den ene side, og institutionens situation og udviklingsplan/-behov på den anden side, hvilke temaer der kan være relevante.

## Ideer til implementering af kodeks for det gode bestyrelsesarbejde

- *Kodeks i den enkelte bestyrelse:*
  - Kodeks sættes på dagordenen i relation til drøftelser af forretningsorden, arbejdsplan mv.
  - inddrages i bestyrelsernes netværksarbejde
  - anvendes som opfølgning på deltagelse i bestyrelseskurser, konferencer m.v..
- *Kodeks i bestyrelsesforeningsregi:*
  - inddrages på møder i de respektive bestyrelsesforeninger og i diverse netværk i foreningsregi
  - på årlige seminarer i bestyrelsesforeningsregi og

- i forbindelse med kursusvirksomhed, arrangeret af bestyrelsesforeningerne.

**Kodekspapirets videre forløb 2008**

Kodeks sendes til bestyrelsesforeningerne, som implementerer lokalt og i sektorsammenhæng.