

Godt bestyrelsesarbejde i erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner

**Udarbejdet af professor Steen Thomsen, Center for Corporate
Governance på Copenhagen Business School (CBS)**

i samarbejde med

Pluss Leadership A/S

Forord

Disse anbefalinger sigter på at inspirere og støtte bestyrelserne i de selvejende, erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner til at praktisere godt bestyrelsesarbejde. Dette ses som en afgørende parameter for, at disse institutioner i fremtiden lykkes som udviklingsorienterede organisationer, der kan håndtere interessenternes krav og forventninger samt leve op til de uddannelsespolitiske målsætninger i kombination med en sund økonomisk drift.

Opprioriteringen af bestyrelsesarbejdet har i dansk og udenlandsk erhvervsliv givet udslag i en række kodeks eller anbefalinger til god selskabsledelse (Corporate Governance), som også har fundet anvendelse på offentlige institutioner og universiteter (Public Governance og University Governance). Dette fører naturligt til overvejelser om, hvorvidt de danske erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner kan have gavn af sådanne anbefalinger. Ikke mindst i forbindelse med, at gymnasierne, VUC'erne og de social- og sundhedsrelaterede uddannelser som med strukturreformen overgår til at blive selvejende institutioner i statsligt regi.

Nærværende anbefalinger baserer sig bl.a. på en kortlægning og analyse af udviklingspotentialer for bestyrelser for selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner. Kortlægning og analyse er dokumenteret i særskilt rapport (Pluss Leadership A/S, juni 2005). 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. Desuden er der som grundlag for formuleringen af anbefalingerne gennemført 3 fokusgruppemøder med henholdsvis bestyrelsesformænd og daglig ledere af uddannelsesinstitutioner – to fokusgruppemøder med bestyrelsesformænd og ledere fra nuværende institutioner under Undervisningsministeriet, og ét fokusgruppemøde med repræsentanter for de kommende, nye uddannelsesinstitutioner under Undervisningsministeriet. Endelig baseres anbefalingerne på forfatternes generelle viden om Corporate Governance fra andre sektorer.

Anbefalingerne er formuleret af professor Steen Thomsen, Center for Corporate Governance på CBS i samarbejde med konsulentfirmaet Pluss Leadership, der primært har stået for kortlægningen og analysen af den eksisterende praksis.

Indhold

Forord	2
Indhold	3
1. Hensigten med anbefalinger.....	4
2. Bestyrelsens strategiske ansvar.....	7
3. Bestyrelsens opgaver	8
4. Bestyrelsens sammensætning	12
5. Bestyrelsesarbejdet	16
6. Bestyrelseshonorar.....	19
7. Samspillet med revisor	20
8. Åbenhed	21

1. Hensigten med anbefalinger

Der er over det seneste årti, både internationalt og her i landet, generet megen viden om, og fra forskelligt hold udarbejdet anbefalinger til, godt bestyrelsesarbejde. Noget af denne viden og erfaring er relevant for anbefalinger til danske selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner. Men udgangspunktet for nærværende sæt anbefalinger har først og fremmest været at dokumentere, hvad der i dag i de større uddannelsesinstitutioner kan forstås som "god praksis" i bestyrelsesarbejdet. Dernæst er det overvejet, om der på udvalgte områder er mulighed for at forbedre praksis med udgangspunkt i erfaringer fra erhvervslivet og institutionerne selv.

Der er i teorien og litteraturen om bestyrelsesarbejde forskellige beskrivelser af de funktioner, som bestyrelsen som ledelsesorgan skal varetage. Set over en bred kam kan bestyrelsens funktioner sammenfattes til:

- Overvågning af organisationens resultater (kontrolfunktionen)
- Stillingtagen til større, strategiske spørgsmål (udviklingsfunktionen)
- Ansættelse, aflønning og afskedigelse af ledelsen, herunder sikring af rammerne for en velfungerende organisation (organisationsfunktionen)
- Overvågning af trends i samfundet med betydning for organisationen (overvågningsfunktionen)
- Bidrag til virksomhedens beslutningsproces i kraft af faglig viden, tidligere erhvervs erfaring, analytiske evner o.l. (konsulentfunktionen)
- At knytte forbindelser til vigtige forretningsmiljøer, samarbejdspartnere, stakeholdere m.fl. (kontaktfunktionen).

En bestyrelse for en hvilken som helst virksomhed, institution eller organisation skal principielt varetage alle disse funktioner. Uanset om bestyrelsen på vegne af en ejerkreds gennem virksomheden skal stræbe efter størst muligt afkast af foretagne investeringer, eller den i et selvejerskab eller offentligt ejerskab skal arbejde for en bredere målopfyldelse for en større interessentkreds. Forfølgelse af andre målsætninger end økonomisk optimering, som er det primære formål med en privat virksomhed, reducerer ikke i sig selv kravene til bestyrelsens effektivitet og præstationer, eller overflødiggør nogle af ovenstående funktioner. Det handler om, at bestyrelsen skal agere effektivt i forhold til at sikre, at virksomheden eller orga-

nisationen lever op til sit formål – det vil sige løser de opgaver, som den er sat i verden for.

Når det er sagt, kan virksomhedens eller institutionens særkende, særlige situation og vilkår, kræve en forskellig vægtning af funktionerne og en forskellig grad af bestyrelsesinvolvering, tilpasset den konkrete situation.

I den sammenhæng skal man være opmærksom på, at de selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner i dag omfatter mange forskellige typer af institutioner, der spænder fra små lokale skoler til store sammenslutninger med mange skoler og afdelinger under sig, mange forskellige fagområder, stor geografisk spredning, tusindvis af studerende og betydelig indtægtsdækket virksomhed.

Der 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. Disse forskelligheder medfører forskellige krav til bestyrelsesarbejdet, og da institutionerne udvikler sig, er der også udsigt til, at bestyrelsesarbejdet vil forandres yderligere i de kommende år. Bestyrelsesarbejdet er altså ikke nogen statisk størrelse, men bør tilrettelægges og udvikles, så det håndterer de udfordringer, institutionerne står overfor.

Mange institutioner har udviklet sig i retning af at blive relativt store organisationer med både to- og trecifrede millionomsætninger, og med et stadig mere komplekst uddannelsesudbud og aktivitetsområder. Dette stiller overordnet set for alle institutioner store krav til det bestyrelsesarbejde, som skal praktiseres.

Alle bestyrelserne må på et eller andet plan forholde sig til alle de konventionelle bestyrelsesfunktioner og yde i forhold til både kontrol-, udviklings-, organisations, overvågnings-, konsulent- og kontaktfunktionen.

Set i forhold til formålet for en selvejende erhvervsrettet uddannelsesinstitution, som er at imødekomme behovet for relevant uddannelse hos uddannelsessøgende og virksomheder inden for et bestemt uddannelsesområde, er det hensigtsmæssigt, at bestyrelserne for disse, sammenlignet med f.eks. private virksomheder, opprioriterer *konsulent- og kontaktrollen*. Det skyldes primært, at uddannelsesinstitutionerne skal varetage interesserne for en meget bred interessentkreds og adressere såvel samfundsmæssige som lokale og regionale behov, samt fungere i både en uddannelses-, arbejdsmarkeds- og erhvervspolitisk sammenhæng. Der vil derfor her skulle være særlig fokus på, at sammensætningen af bestyrelsen muliggør, at den kan fungere som sparringspartner for den daglige ledelse i uddannelsesmæssige forhold og kan medvirke til at knytte vigtige forbindelse til aftagergrupperne for uddannelserne og omgivelserne i øvrigt.

Sigtet med disse anbefalinger er at fremme godt bestyrelsesarbejde inden for de eksisterende rammer. Anbefalingerne er i udgangspunktet rettet mod de større uddannelsesinstitutioner, og det vil i mange tilfælde være ude af proportion at anvende de samme anbefalinger på små eller mellemstore institutioner. Det vil imidlertid kun være glædeligt, hvis anbefalingerne kan inspirere mindre og mellemstore institutioner til videreudvikling af bestyrelsesarbejdet.

Det skal understreges, at firkantede regler, der efterleves af formelle grunde, ikke kan forventes at forbedre kvaliteten af bestyrelsesarbejdet. Regler findes i lovgivningen. Til forskel herfra tænkes anbefalingerne her som en inspiration til det praktiske bestyrelsesarbejde. Der kan i konkrete situationer være gode grunde til ikke at følge anbefalingerne, men stillingtagen til anbefalingerne har et selvstændigt værd som anledning til en kvalificeret diskussion. Det vil også være værdifuldt, at bestyrelserne kommunikerer resultaterne af deres overvejelser til det omgivende samfund.

Endvidere skal det understreges, at anbefalinger af denne type først og fremmest har værdi, når institutionerne tager dem til sig og medvirker til at videreudvikle dem gennem kommentarer og debat. Kun derved kan anbefalingerne løbende holdes ajour med udviklingen i institutionerne og i det omgivende samfund.

2. Bestyrelsens strategiske ansvar

Bestyrelsen er over for Undervisningsministeriet ansvarlig for institutionens drift, herunder for forvaltning af de statslige tilskud. Bestyrelsen skal forvalte institutionens midler, så de bliver til størst mulig gavn for institutionens formål – at imødekomme behovet for relevant uddannelse hos uddannelsessøgende og virksomheder.

Diskussioner af mission, vision og strategi er derfor en forpligtelse for bestyrelser, der skal varetage institutionernes overordnede ledelse. Samtidig bør bestyrelsen overvåge, om skolens aktiviteter i praksis lever op til dens mission, vision mv. Begge dele bør jævnligt diskuteres i bestyrelsen, da prioriteringen af aktiviteterne kan og bør skifte over tid i overensstemmelse med efterspørgslen og skolens udvikling. Der bør også gennemføres løbende evaluering af aktiviteterne - herunder af afvigelser fra handlingsplaner og budgetter.

Selvom et væsentligt formål med institutionernes og bestyrelsernes virke naturligvis også er at sikre en forsvarlig økonomisk drift, er det væsentligt, at diskussionerne i bestyrelserne kommer ud over budget og regnskab, selv om disse emner særligt i økonomiske krisesituationer kan fylde meget. Forhold som undervisningsudbud og disses kvalitet, lærerkorpsets kompetencer, og udvikling af disse, bør i den sammenhæng tillægges væsentlig betydning. Det kræver, at bestyrelsen gennem institutionens daglige ledelse får adgang til relevante informationer om disse forhold. Uddannelsesråd og studiebestyrelser mv. sammensat af personer med tæt tilknytning til enkelte uddannelser og deres aftagermiljø kan i denne sammenhæng spille en vigtig rolle, bl.a. for vurdering af uddannelsernes kvalitet.

Det **anbefales**, at bestyrelsen en gang årligt drøfter skolens overordnede strategi på et møde eller seminar, som ikke er sammenfaldende med møder, hvor der diskuteres budget, regnskab eller program for det kommende år.

Det **anbefales**, at bestyrelsen præciserer den daglige ledelses forpligtelse til at indhente vurderinger og råd fra uddannelsesudvalg og studiebestyrelser vedrørende uddannelsesspørgsmål og, hvor det skønnes hensigtsmæssigt og afstemt med den daglige ledelse, knytte direkte forbindelse mellem disse og bestyrelsen via repræsentation og/eller fælles møder.

3. Bestyrelsens opgaver

Bestyrelsen varetager skolens overordnede ledelse, hvor den daglige ledelse varetages af institutionens leder. Grænsedragningen mellem overordnet og daglig ledelse er et afgørende element i godt bestyrelsesarbejde, der blandt andet viser sig ved, at spørgsmål vedrørende personale, lønforhandlinger, undervisningsplaner, løbende mediekontakt m.v. ikke er bestyrelsesanliggender, men overlades til skolens leder. Derimod er strategi og budget samt afvigelser fra disse i løbet af året naturlige bestyrelsesanliggender, ligesom visioner og målsætninger i høj grad må siges at vedrøre institutionens overordnede ledelse. Arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion aftales i en forretningsorden.

Bestyrelsens formand (evt. forretningsudvalg) skal holde sig ajour med institutionens udvikling gennem løbende kontakt med lederen. Denne kontakt bør dog alene have orienterende karakter og ikke indebære, at bestyrelsesformanden påvirker ledelsens beslutninger uden for bestyrelsesmøderne. Kontakt mellem leder og øvrige bestyrelsesmedlemmer kan i mange tilfælde være ønskelig, men bør naturligvis foregå med bestyrelsesformandens vidende.

Bestyrelsen bør altså ikke blande sig i skolens daglige ledelse, men respektere, at den ansatte leder har et væsentligt større kendskab til skolens aktiviteter end bestyrelsen. Bestyrelsen bør derfor løbende rådføre sig med lederen, som deltager i bestyrelsesmøderne og har ansvaret for udarbejdelse af oplæg til disse, herunder

- visioner, strategi og handlingsplaner
- modifikationer af disse efter indstilling fra bestyrelsen
- budget og regnskab
- referater fra sidste bestyrelsesmøde (bør foreligge ugen efter)
- m.v.

Bestyrelsesanliggender vil typisk være:

- vedtagelse af vision, budget og strategi og handlingsplaner
- ændringer og afvigelse i forhold til strategi, budget og handlingsplaner
- politikvedtagelser vedrørende løn og andre organisatoriske forhold
- spørgsmål vedrørende driften, som af lederen og bestyrelsesformanden vurderes at have tilstrækkelig principiell karakter til at forelægge bestyrelsen.

Derimod er specifikke løn- og personalespørgsmål, personalesager, undervisningstilrettelæggelse og andre forhold vedrørende driften typisk ikke bestyrelsesanliggender og bør overlades til institutionens daglige ledelse.

Overordnet ledelse i store, komplekse institutioner indebærer ikke mindst, at bestyrelsen i stort omfang styrer indirekte ved at sikre tilstedeværelse af en ledelsesstruktur, en organisation og effektive (kvalitets-)systemer. Denne styring kan hensigtsmæssigt understøttes af nogle helhedsorienterede ledelsesmodeller og rapporteringssystemer, som også indeholde ikke-økonomiske informationer, bidrager til at skabe en fælles opfattelse og et fælles sprog i bestyrelsen om institutionens udfordringer, og som understøtter, at bestyrelsen kan agere på de rigtige tidspunkter og i forhold til de relevante emner. Det kunne være efter Business Excellence, Balanced Score Card eller lignende ledelsesmodeller, som indebærer, at bestyrelsen orienteres om og kan følge op på et bredt spektrum af ledelsesinformation spændende over økonomi, kvalitet, medarbejdere, kunder og andre relevante emner. Det skal dog understreges, at kvantitativ information ikke kan stå alene som beslutningsgrundlag, men må indgå som element i en samlet helhedsforståelse.

Bestyrelsen ansætter og afskediger den daglige ledelse, og godkender ansættelse eller afskedigelse af det øvrige personale.

Rekruttering og ansættelse af ny leder bør foregå professionelt, hvor dele af bestyrelsen, eventuelt et ansættelsesudvalg, med bistand fra skolens sekretariat eller et konsulentfirma:

- udarbejder eller reviderer stillingsbeskrivelsen, der herefter godkendes eller modificeres af bestyrelsen
- sikrer et tilstrækkeligt bredt opslag af stillingen
- tager samtaler med relevante kandidater og om nødvendigt foretager genopslag
- indstiller en ansættelse til bestyrelsen.

Skolens nuværende leder bør ikke sidde i ansættelsesudvalget.

Bestyrelsen forhandler også en resultatlønsordning med institutionens leder, der kan udnyttes til at prioritere målsætninger, som institutionen finder særligt vigtige. Parametre som økonomi og uddannelseskvalitet kan indgå som kriterier for de resultatkontrakter, som bestyrelsen indgår.

Bestyrelsen er ansvarlig for, at bestyrelsesarbejdet og skolens virke overholder lovgivningen. Det påhviler hvert enkelt bestyrelsesmedlem at kende den relevante lovgivning på området og at tilse, at denne ikke overtrædes af bestyrelsen eller skolelederen. Dette gælder økonomiske dispositioner, som kan true skolens økonomi, habilitetsspørgsmål, tavshedspligt o.l. Kritisable forhold bør på eget initiativ bringes op i bestyrelsen og om nødvendigt straks meddeles Undervisningsministeriet.

Bestyrelserne i erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner udpeges ofte af politiske forsamlinger, arbejdsgiverorganisationer og faglige organisationer med tilknytning til et bestemt geografisk område, men i bestyrelsesarbejdet må det enkelte medlem ikke repræsentere særinteresser og skal alene tilgodese institutionens formål. Bestyrelsesmedlemmer repræsenterer således ikke de organisationer, der har udpeget dem, men alene den institution, hvis interesser de varetager. Medlemmerne bør derimod forsøge at formidle deres kendskab til aftagerønsker og uddannelsernes faglige niveau, således at institutionen bedst muligt kan varetage sit formål. Derudover kan et bestyrelsesmedlem spille en positiv rolle ved kontakt til de udpegende organisationer, herunder som repræsentant for institutionen i forhold til disse.

Det **anbefales**, at der udarbejdes en forretningsorden, hvori der fastsættes regler for bestyrelsens funktion og dermed for arbejdsdelingen mellem bestyrelse og daglige ledelse. Forretningsordenen bør som minimum indeholde regler om formandens rolle, formandskabets eller et forretningsudvalgs rolle, møder, daglig ledelses deltagelse i bestyrelsers møder, beslutningsdygtighed og stemmeprocedurer.

Det **anbefales**, at bestyrelsens formand (eventuelt formandskab eller forretningsudvalg) holder sig ajour med institutionens udvikling gennem løbende kontakt – for bestyrelsesformandens vedkommende ugentligt eller mindst to gange om måneden – med lederen.

Det **anbefales**, at institutionerne implementerer helhedsorienterede ledelsesmodeller og rapporteringssystemer, der understøtter bestyrelsen i at kunne følge op på såvel de økonomiske som uddannelsespolitiske og kvalitative målsætninger.

Det **anbefales**, at der nedsættes et ansættelsesudvalg (eksempelvis formandskab eller forretningsudvalget) i forbindelse med rekruttering og ansættelse af ny daglig leder.

Det **anbefales**, at bestyrelsen opstiller procedurer, der sikrer, at Undervisningsministeriet får den information, der er nødvendig for at føre tilsyn med og følge op på institutionens generelle udvikling.

Det **anbefales**, at bestyrelsen formulerer generelle principper og værdier for bestyrelsens og institutionens samarbejde med sine eksterne interessenter, herunder især aftagerne af uddannelserne.

4. Bestyrelsens sammensætning

Bestyrelsessammensætning er på de selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner generelt styret af paritetsprincippet, hvor antallet af repræsentanter fra arbejdsgiversiden og arbejdstagersiden er identisk. Der er dog undtagelser.

Bestyrelsens samlede kompetencer bør tilpasses skolens nuværende og fremtidige virke. Det vil blandt andet sige, at bestyrelsen må have god føling med behovene i de virksomheder og organisationer, der må forventes at aftage (ansætte) skolens elever i de kommende år. Dertil kommer en faglig indsigt, som sætter bestyrelsen i stand til at vurdere kvaliteten af skolens uddannelser. Endelig bør bestyrelsen besidde tilstrækkelig forretningsmæssig og økonomisk indsigt til at kunne foretage en tilfredsstillende vurdering af strategier, budgetter og regnskaber. Som samlet gruppe skal bestyrelsen således dække strategiske, ledelsesmæssige, uddannelsesfaglige og økonomiske kompetencer.

En måde at sikre, at alle relevante kompetencer til enhver tid er repræsenteret i bestyrelsen, er at udarbejde en kompetenceprofil, der kortlægger sammenhængen mellem eksisterende og ønskede fremtidige kompetencer i bestyrelsen. Ud fra institutionens vision og strategi fastlægges ønskede kompetencer, og disse sammenholdes med kompetencerne i den eksisterende bestyrelse. I den forbindelse er en vis spredning ønskelig, således at både over- og undervægt af bestemte kompetencer eller aftagermiljøer undgås. Det kan herunder være formålstjenligt at tilstræbe, at bestyrelsesmedlemmer i så vid udstrækning som muligt repræsenterer de fag, der udbydes på skolen og har en lokal eller regional forankring. I den forbindelse skal man dog være opmærksom på, at skolernes stadig mere brede udbud i længden umuliggør en fastholdelse af dette princip, hvis bestyrelsen også skal kunne arbejde effektivt. Bestyrelsen må derfor i stigende grad knytte forbindelser til uddannelsesråd m.fl. for at sikre de nødvendige faglige input fra aftagermiljøet.

Den udarbejdede kompetenceprofil kan bruges aktivt i en dialog med de udpegende organisationer ved udpegning af nye medlemmer. Udpegende organisationer har et stort og direkte ansvar for kvaliteten af de bestyrelsesmedlemmer, der udvælges. Organisationerne bør sikre sig, at de udpegede medlemmer har de fornødne faglige, økonomiske og ledelsesmæssige kompetencer til at løse opgaven, herunder at de fra deres daglige virke har erfaring fra et tilstrækkelig højt niveau i

organisationen til at kunne deltage i overordnede ledelsesmæssige diskussioner. Det enkelte bestyrelsesmedlem har et særligt ansvar for at udmønte den strategiske kompetence i arbejdet. Det er også vigtigt, at bestyrelsen sammensættes således, at interessekonflikter, i forhold til konkurrerende institutioner, eller overvægt af bestemte særinteresser undgås.

Bestyrelsesmedlemmer spiller vigtige roller som ambassadører for institutionen, både ved at repræsentere den udadtil og ved indadtil i bestyrelsesarbejdet at informere om behov og ønsker blandt aftagere og andre samarbejdspartnere. Denne ambassadørrolle er et vigtigt element i godt bestyrelsesarbejde.

Der er meget stor forskel på, hvilken størrelse de forskellige skolers bestyrelser har – både hvad angår antallet af stemmeberettigede og antallet af tilfornede medlemmer. Der er en del skoler, der har væsentlige flere medlemmer end de mellem 6 og 12, som Undervisningsministeriets retningslinier foreskriver, herunder som en del af en med ministeriet aftalt overgangsordning.

Bestyrelsens størrelse bør fastlægges ud fra en afvejning af forskellige forhold. På *den ene side* er det vigtigt, at bestyrelsen er så lille som muligt med respekt for lovgivningen, dels af hensyn til en større funktionsduelighed, dels for ikke at beslaglægge mere tid eller udbetale større bestyrelses-honorarer end nødvendigt. En bestyrelse på i alt 6 medlemmer er ikke for lille. På *den anden side* kan det have stor betydning for institutionen, at betydningsfulde aftagergrupper og kompetencer repræsenteres. I forbindelse med fusioner kan det i en periode være naturligt at have en ret stor bestyrelse, som dog på længere sigt bør nedbringes til en mere normal størrelse.

Specielt i større institutioner, der er centrale aktører i den regionale uddannelsespolitik, kan det være ønskeligt, at der sidder lokal- eller regionalpolitikere i bestyrelsen. Givet institutionernes uddannelsesformål bør politikerne dog udgøre et mindretal, og man bør til enhver tid undgå, at der kan opstå tvivl om, hvorvidt enkelte bestyrelsesmedlemmer kan bruge en given politisk platform, f.eks. som folketingsmedlem, til at forsøge at påvirke den politiske proces til gavn for institutionens særinteresser.

En bestyrelse kan som øverste ledelsesorgan, i institutionens langsigtede interesse, komme ud for at skulle træffe beslutninger som på det korte sigt har negative

konsekvenser for medarbejderne. For at undgå interessekonflikter vil det derfor oftest være hensigtsmæssigt, at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer ikke samtidig er faglige tillidsrepræsentanter. Hvis tillidsrepræsentanter er repræsenteret i bestyrelsen, bør de være særligt opmærksomme på, hvilke interesser de varetager i bestyrelsesarbejdet.

Der bør skiftes ud i bestyrelsen i overensstemmelse med skolens behov, men samtidig med respekt for en oplæringsperiode, hvor det enkelte medlem lærer skolen og bestyrelsesarbejdet at kende. Som følge af store forskelle fra person til person og fra skole til skole er det ikke formålstjenligt at specificere faste valgperioder eller aldersgrænser. Men bestyrelsen bør med passende mellemrum konkret tage stilling til, om aldersprofil og anciennitet for de enkelte medlemmer og for bestyrelsen som helhed er tilfredsstillende.

Et nytiltrådt bestyrelsesmedlem bør introduceres til sit virke og sættes grundigt ind i skolens forhold, herunder besøge skolens enkelte afdelinger, møde ledelse, lærere og elever samt overvære undervisningsforløb. Herudover bør det nye medlem forsynes med relevant skriftligt materiale om skolens virke og grundlag, herunder vedtægter, budgetter og regnskaber, årsrapporter o.l. fra de seneste år samt relevant lovgivning. Endelig bør der gennemføres en samtale mellem det nye bestyrelsesmedlem og bestyrelsens formand, hvor formanden – eller eventuelt et andet bestyrelsesmedlem med længere anciennitet – redegør for bestyrelsens arbejdsform, samarbejds klimaet i bestyrelsen, aktuelle og tidligere problemer samt de fremtidige udfordringer, skolen står overfor.

Et bestyrelsesmedlem kan til enhver tid vælge at gå af. Dette er en naturlig og korrekt reaktion, hvis man ikke finder, at bestyrelsesarbejdet eller skolens ledelse varetages forsvarligt, og hvis der ikke lyttes til bestyrelsesmedlemmets kritik.

Det **anbefales**, at bestyrelsen udarbejder en kompetenceprofil, der kortlægger sammenhængen mellem eksisterende og ønskede kompetencer i bestyrelsen.

Det **anbefales**, at eksisterende bestyrelser (særligt bestyrelsesformanden) gennem en dialog med de udpegende organisationer forsøger at påvirke udpegningen af nye medlemmer ud fra en kompetenceprofil sammenholdt med strategi, ændringer i aftagemønstret mv.

Det **anbefales**, at størrelsen på bestyrelsen søges begrænset under hensynstagen til, at der kan foregå en konstruktiv debat og en effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har muligheder for at deltage aktivt.

Det **anbefales**, at det tilstræbes, at medarbejderudpegede bestyrelsesmedlemmer ikke samtidig er faglige tillidsrepræsentanter.

Det **anbefales**, at bestyrelsen i forbindelse med arbejdet med kompetenceprofil og selvevaluering tager konkret stilling til, om aldersprofil og anciennitet for de enkelte medlemmer og for bestyrelsen som helhed er tilfredsstillende.

Det **anbefales** at der som minimum gennemføres et endags introduktionsforløb i forbindelse med indtrædelse af nye bestyrelsesmedlemmer.

5. Bestyrelsesarbejdet

Ordinært skal bestyrelsen holde 4 møder årligt, men i mange tilfælde vil der være behov for op til 6-7 bestyrelsesmøder, hvoraf ét normalt bør falde sammen med en strategidag eller bestyrelseskonference med henblik på diskussion af vision og strategi samt overordnede ledelsesmæssige forhold. Møderne bør placeres hen over året efter en plan, hvor centrale temaer placeres hensigtsmæssigt i forhold til hinanden, eksempelvis i en årskalender med hovedtemaer for de enkelte møder:

- regnskab for sidste år
- strategimøde
- program og budget for det kommende år
- m.v.

Det er afgørende for godt bestyrelsesarbejde, at der etableres et åbent og tillidsfuldt arbejdsklima, hvor medlemmerne ikke holder sig tilbage med at stille spørgsmål og bringe kontroversielle emner op. Det er op til bestyrelsesformanden som mødeleder at sikre, at denne målsætning føres ud i livet, således at samtlige bestyrelsesmedlemmer regelmæssigt kommer til orde. I den sammenhæng må bestyrelsesformanden undgå, at beslutningsforslag på forhånd er "handlet af" med skolens ledelse og andre bestyrelsesmedlemmer, således at selve bestyrelsesbeslutningen blot er en formalitet.

Bestyrelsesformanden bør dog også sikre sig, at diskussionen er præcis og ikke tager unødvendig lang tid. En af opgaverne i denne forbindelse er - om nødvendigt - at afkorte lange indlæg, således at diskussionen til stadighed opfattes som relevant af hele bestyrelsen.

Bestyrelsesmedlemmerne bør forberede sig grundigt til møderne ved at studere de udsendte bilag.

Skolens leder og bestyrelsesformanden som mødeleder har en særlig forpligtelse til at sikre, at bestyrelsen får adgang til nødvendig og pålidelig information, men

det er også det enkelte bestyrelsesmedlems ansvar at sikre sig nødvendig information, ikke mindst ved at efterlyse den på bestyrelsesmøderne.

Bestyrelsesarbejdet kan organiseres både med og uden et forretningsudvalg. Et forretningsudvalg bør imidlertid primært nedsættes af praktiske hensyn. Det gældende princip bør være, at alle væsentlige beslutninger tages i den samlede bestyrelse.

Bestyrelsen bør regelmæssigt foretage en skriftlig evaluering af bestyrelsesarbejdet for at sikre sig, at det foregår tilfredsstillende. Blandt punkter i selvevalueringen bør være:

- bestyrelsesformandens mødeledelse (er diskussionerne fokuserede og relevante?)
- samarbejdsklimaet i bestyrelsen (er der spørgsmål, der ikke stilles?)
Kommer alle til orde?)
- får bestyrelsen tilstrækkeligt godt materiale til at træffe kvalificerede beslutninger?
- bestyrelsesmedlemmernes anciennitet og alder (er der behov for fornyelse?)
- mødeforberedelse og deltagelse (i forhold til andre hverv)
- mulige interessekonflikter (eks. relationer til konkurrerende skoler)
- bestyrelsens kompetenceprofil (eks. økonomi, strategi, erhvervsrelationer, faglig indsigt, IT m.v.), herunder om det kunne være ønskeligt at styrke bestemte kompetenceområder

Det er op til bestyrelsesformanden at tage kontakt til de udpegende myndigheder og organisationer, hvis bestyrelsesarbejdet ikke foregår tilfredsstillende, eller hvis der er behov for udskiftning i bestyrelsen.

Bestyrelsesformanden og skolens ledelse bør holde sig i løbende kontakt også mellem bestyrelsesmøderne. Ugentlige samtaler er almindelig praksis i mange institutioner.

Det **anbefales**, at bestyrelsen – bl.a. efter input fra den daglige ledelse – lægger en rullende møde- og arbejdsplan for bestyrelsesarbejdet over året, herunder en mødekalender med de forventede dagsordenspunkter for året.

Det **anbefales**, at bestyrelsen foretager en årlig, skriftlig selvevaluering af bestyrelsesarbejdet.

6. Bestyrelseshonorar

Institutionen kan yde bestyrelsen særskilt vederlag efter nærmere regler, der fastsættes af Undervisningsministeriet. Der kan være forskellige holdninger til dette spørgsmål i institutioner af forskellig type, eksempelvis hvis bestyrelsesarbejdet opfattes som en del af et lønnet arbejde i en organisation eller virksomhed. Specielt for større skoler med et omfattende bestyrelsesarbejde er det dog almindeligt, at der udbetales et honorar til bestyrelsesformanden og eventuelt medlemmer af forretningsudvalget. 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, der driver de enkelte bestyrelsesmedlemmer.

Det **anbefales**, at bestyrelsen diskuterer spørgsmålet om bestyrelseshonorar.

7. Samspejlet med revisor

Bestyrelsen indgår og opsig aftale institutionens revisor og bør sikre sig, at revisor alene refererer til bestyrelsen, således at regnskabsaflæggelsen er retvisende og ikke påvirkes af den daglige ledelse. Institutionens revisor eller revisionsfirma bør ikke samtidig løse rådgivningsopgaver for institutionsledelsen. Det må betragtes som ansvarspådragende, hvis bestyrelsen ikke værner om revisors uafhængighed.

Bestyrelsen underskriver sammen med lederen skolens årsregnskab og revisionsprotokol, som det enkelte bestyrelsesmedlem grundigt bør gennemlæse og forstå.

Det **anbefales**, at bestyrelsen definerer de overordnede rammer for tilrettelæggelse af revisionen.

Det **anbefales**, at bestyrelsen i forbindelse med godkendelse af regnskabet afholder et møde med revisor, hvor der blandt andet bør stilles spørgsmål om økonomiske risici, som bestyrelsen skal holde sig ajour med.

8. Åbenhed

Åbenhed og gennemsigtighed er i sig selv et væsentligt aspekt af godt bestyrelsesarbejde, som synliggør institutionen (vision, principper, strategi, aktiviteter m.v.) i forhold til eksterne samarbejdspartnere og dermed stimulerer dialog med aftagere og myndigheder. Åbenhed og gennemsigtighed spiller også en væsentlig tillidskabende rolle i forhold til medarbejdere og organisation, idet de bidrager til at synliggøre virksomhedens overordnede ledelse og gøre det mere tilgængelig samt at afstemme forventninger til den fremtidige udvikling.

Det **anbefales**, at bestyrelsen så vidt muligt bruger institutionens hjemmeside og andre medier til at fremme åbenhed og gennemsigtighed om institutionens virke.