

Rapport

BESTYRELSESBAROMETER 2021

Bestyrelsesforeningerne
November 2021



Danske
SOSU·skoler

Gymnasiernes
Bestyrelsesforening



DANSKE
HF&VUC



danske
ERHVERVSSKOLER
OG -GYMNASIER

DEA
VI FREMMER VIDEN

Pluss

Bestyrelsesbarometer 2021

Online-udgave

Udgiver

Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier – Bestyrelserne, Danske HF & VUC (Bestyrelserne), Danske SOSU-skoler Bestyrelserne, Gymnasiernes Bestyrelsesforening og FGU Danmark

Pluss Leadership A/S og Tænk tanken DEA har i samarbejde med foreningerne gennemført og udarbejdet Bestyrelsesbarometer 2021. Tænk tanken DEAs deltagelse er sket på baggrund af egenfinansiering.

Dato for udgivelse

November 2021

INDHOLD

1	Forord	4
2	Introduktion og læsevejledning.....	5
3	Hovedresultater i Bestyrelsesbarometer 2021	6
4	Karakteristik af bestyrelsesformænd og ledere	9
5	Bestyrelsens samspil med ministeriet, kommunerne og regionerne	13
	Bestyrelsernes samspil med ministeriet.....	13
	Gensidighed i samspillet mellem ministeriet og institutionerne	15
	Bestyrelserne som ministeriets strategiske indgang.....	16
	Oplevelse af et passende ledelsesrum	18
	Ministeriets forståelse for ledelsesudfordringer.....	20
	Bestyrelsernes samspil med kommunerne	22
	Kommunernes strategiske fokus på understøttelse af institutionen.....	23
	Bestyrelsernes samspil med regionerne	25
	Regionernes rolle i forhold til institutionens rammevilkår	26
	Regionernes indgang til institutionen i strategiske anliggender	27
6	Bestyrelsernes fokus.....	29
	Fokus på økonomi	30
	Fokus på overholdelse af formelle krav og lovgivning	30
	Fokus på videreudvikling af strategi, vision m.m.	30
	Relevante trends i samfundet	30
	Udvikling af netværk og relationer til omgivelser	31
	Bestyrelsens egen udvikling	31
7	Bestyrelsernes værdiskabelse	36
8	Bestyrelsernes kompetencebehov og -sammensætning	40
	Udpegning af bestyrelsesmedlemmer	41
	Bestyrelsernes kompetencesammensætning: Vigtighed og tilstedeværelse	42
9	Bestyrelsernes håndtering af Covid-19	49
	Organisering af bestyrelsen under COVID-19.....	51
	Beslutningsinvolvering under COVID-19	52
10	Muligheder og udfordringer ved selvejet og bestyrelsesmodellen	54
	Institutionernes handlerum.....	56
	Selvejets betydning for institutioner og samfund.....	58
	Muligheder for at styrke selvejet og bestyrelsesmodellen	61
11	Datagrundlag og metode	64

1 FORORD

"Professionelt bestyrelsesarbejde er en væsentlig grundsten i sund drift og udvikling af de danske ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner."

Sådan indledes de to foregående bestyrelsesbarometre fra hhv. 2013 og 2017. Selvom meget har ændret sig i det danske uddannelseslandskab siden 2013, holder udsagnet stadig i 2021.

Med Bestyrelsesbarometer 2021 ønsker vi endnu en gang at skabe et vidensgrundlag, der kan anvendes aktivt til løbende at udvikle de enkelte bestyrelser – og som kan bidrage til den samlede udvikling af selvejet og bestyrelsesmodellen på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet.

Bestyrelsesbarometer 2021 bygger ovenpå flere af de temaer og resultater, der blev belyst i 2013- og 2017-udgaven. Herunder bestyrelsernes karakteristik, fokus, samspil med ministeriet, værdiskabelse og kompetencesammensætning.

Men netop fordi meget har ændret sig, er spørgerammen også udvidet i Bestyrelsesbarometer 2021. Barometeret belyser således også:

- Bestyrelsernes samspil med kommuner og regioner
- Bestyrelsernes håndtering af COVID-19
- Muligheder og udfordringer ved selvejet og bestyrelsesmodellen.

Ikke mindst det sidste punkt er vigtigt. De sidste år har selvejet været genstand for stor debat på tværs af uddannelsessektorens aktører – lokalt og nationalt. Vi ønsker med barometeret at bidrage med et solidt vidensgrundlag til den fremtidige debat om styringen af ungdoms- og voksenuddannelsesområdet.

2021 er også et valgår. Og mange af vores bestyrelser står over for at skulle konstituere sig på ny i slutningen af indeværende eller starten af det nye år. Det er vores ønske, at Bestyrelsesbarometer 2021 også kan inspirere den kommende konstituering og bringes i anvendelse, når de første strategiske skridt i de nye bestyrelser skal tages.

God læselyst!

Lars Goldschmidt, *Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier – Bestyrelserne*

Ulla Winther Koch, *Danske HF & VUC (Bestyrelserne)*

Per B. Christensen, *Danske SOSU-Skoler Bestyrelserne*

Nils-Georg Lundberg, *Gymnasiernes Bestyrelsesforening*

Henrik Hvidesten, *FGU Danmark*

2 INTRODUKTION OG LÆSEVEJLEDNING

Baggrunden for Bestyrelsesbarometer 2021 er en spørgeskemaundersøgelse blandt formænd og ledere på institutionerne, samt to workshops afholdt med hhv. formænd og ledere med fokus på at udfolde resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

Der er i undersøgelsen spurgt ind til syv overordnede temaer, der samlet skaber et overblik over bestyrelseslandskabet på ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne. Barometeret kan ses som et opslagsværk, hvor bestyrelser og bestyrelsesforeninger nemt kan slå op og få et overblik over resultaterne. De syv overordnede temaer og strukturen for barometeret er:

- Karakteristik af bestyrelsesformænd og ledere
- Bestyrelsernes samspil med ministeriet, kommunerne og regionerne
- Bestyrelsernes fokus
- Bestyrelsernes værdiskabelse
- Bestyrelsernes kompetencebehov og -sammensætning
- Bestyrelsernes håndtering af COVID-19
- Muligheder og udfordringer ved selvejet og bestyrelsesmodellen.

Ligesom Bestyrelsesbarometer 2013 og 2017, er Bestyrelsesbarometer 2021 en tværsnitsundersøgelse blandt bestyrelsesformænd og ledere på landets ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner. Sammenligningen af resultater mellem årene skal derfor ske med forsigtighed. Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen inden for temaerne vil derfor kun blive sammenlignet, hvor det er meningsfuldt.

For første gang indgår FGU-institutionerne i Bestyrelsesbarometerets resultater. Resultaterne for FGU inkluderes i figurerne med de andre institutionstyper for 2021-tallene. I forhold til læsning af tallene i figurer og tabeller er det endvidere væsentligt at minde om, at de enkelte procentangivelser er rundet op eller ned til hele tal, så de ved summering kan variere marginalt fra 100%.

Endelig er det som noget nyt også sådan, at Bestyrelsesbarometer 2021 er udsendt og udgivet af de fem bestyrelsesforeninger (i 2013 og 2017 var Tænketanken DEA og Pluss Leadership udgivere). Undersøgelsen baserer sig derfor på 272 besvarelser fra 140 ledere og 132 bestyrelsesformænd blandt foreningernes lemsinstitutioner. Samlet giver det en svarprocent på 53%. Det betyder også, at særligt resultater knyttet til fordelingen af køn og alder skal ses som indikation på, hvordan det ser ud på institutionerne. Den faktiske fordeling kan og vil formentlig variere inden for de forskellige institutionstyper.

3 HOVEDRESULTATER I BESTYRELSESBAROMETER 2021



Karakteristik af bestyrelsesformænd og ledere

- Bestyrelsesformænd er fortsat en homogen gruppe. I Bestyrelsesbarometer 2013 og 2017 var den typiske bestyrelsesformand over 60 år og mand. I Bestyrelsesbarometer 2021 har billedet for bestyrelsesformænd ikke ændret sig nævneværdigt. Der er større diversitet blandt lederne: I gennemsnit er der tæt på en 50/50 fordeling mellem mænd og kvinder. Der er især sket en kønsmæssig udvikling på VUC-området, hvor andelen af kvinder ser ud til at være steget fra 2017 til 2021. Aldersmæssigt ser særligt lederne på SOSU-skoler og VUC'er ud til at være blevet siden 2017. Det tyder på, at det generationsskifte, som Bestyrelsesbarometer 2017 forventede, har fundet eller er ved at finde sted på disse institutionstyper.



Bestyrelsernes samspil med ministeriet, kommunerne og regionerne

- I spørgsmålet om gensidighed i samspillet mellem bestyrelsen og ministeriet, er den negative tendens fra 2013 til 2017 vendt. Størstedelen af formændene og lederne oplever, at samspillet mellem ministeriet og institutionen er præget af gensidighed. Resultaterne i 2021 skal ses i lyset af en lang periode med COVID19-nedlukninger og nødberedskab, hvor ministeriet ad flere omgange har inviteret alle institutioner til stor- og tilsynsmøder.
- Mere end halvdelen af formændene og lederne angiver i gennemsnit, at ministeriet *ikke* anvender bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang i strategiske anliggender. Blandt lederne på erhvervsskolerne gives der i undersøgelsen udtryk for, at ministeriet burde prioritere strategiske drøftelser med bestyrelserne snarere end at bede bestyrelserne om at forholde sig til specifikke tiltag, måltal og detaljer i institutionernes drift.
- Mere end halvdelen af formændene og lederne angiver i gennemsnit, at ministeriets udstukne rammer giver bestyrelsen et passende ledelsesrum. Det dækker dog også over variation. Mere end 50% af lederne på erhvervsskolerne oplever f.eks., at ministeriets udstukne rammer ikke giver et passende ledelsesrum til bestyrelserne. Formænd og ledere på FGU-institutionerne angiver på de fleste parametre (undtagen en enkelt), at samspillet med ministeriet er positivt. Dog vurderer samtlige FGU-ledere og -formænd, at ministeriet ikke har forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionerne.
- Størstedelen af formændene og lederne vurderer, at kommunerne har et strategisk fokus på at understøtte de lokale ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner. Dette er særligt gældende på SOSU-skolerne og FGU-institutionerne, som har stor repræsentation af bestyrelsesmedlemmer fra kommunalbestyrelsen. Det er under halvdelen for resten af institutionstyperne.
- Det er ikke entydigt, om formænd og ledere oplever, at regionerne spiller en rolle for deres rammevilkår. Særligt SOSU-skolerne oplever, at regionerne spiller en rolle for deres rammevilkår. Også en stor andel af formænd og ledere på de almene gymnasier oplever, at regionerne spiller en rolle. Sidstnævnte hænger sammen med regionernes rolle i forhold til elevfordeling. Af samme grund vurderer flere formænd og ledere på erhvervsskolerne også, at regionerne vil komme til at spille en større rolle for dem i fremtiden i lyset af den aftalte model for fordeling af gymnasieelever i fremtiden.



Bestyrelsernes fokus og værdiskabelse

- Økonomi er fortsat det mest centrale fokus. Både formænd og ledere på tværs af institutionstyper angiver, at økonomi er det vigtigste fokus for bestyrelserne i 2021. Overholdelse af formelle krav og lovgivning er også fortsat i fokus i 2021 – tilmed mere end i 2017.
- Effektiv beslutningstagning er stadig det mest værdiskabende – og strategisk udvikling er blevet vigtigere. Dette gælder dog ikke for FGU'erne, hvor fokus i højere grad har været på etablering af institutionerne. Ligesom i de foregående barometre er det i Bestyrelsesbarometer 2021 stadig den effektive beslutningstagning, der skaber størst værdi for formænd og ledere. Samtidig ser vi også i 2021, at bestyrelsens fastsættelse af strategiske rammer er blevet endnu mere væsentligt for bestyrelsernes værdiskabelse. Færre ledere end formænd oplever fortsat, at bestyrelserne skaber værdi på de områder, som indgår i Bestyrelsesbarometer 2021.



Bestyrelsernes kompetencebehov og -sammensætning

- Flere formænd og ledere forholder sig aktivt til udpegningsen af nye bestyrelsesmedlemmer end i 2017. Dette kan hænge sammen med det tidspunkt, som undersøgelsen er gennemført på – op til nye konstitueringer.
- Flere kompetenceområder opleves som mindre vigtige – men er også i højere grad til stede nu. Faglig- og branchemæssig kompetence er i Bestyrelsesbarometer 2021 den vigtigste. For lederne er den tilmed blevet vigtigere. Formændene vurderer generelt kompetencerne mere til stede end lederne. Dette er et vigtigt opmærksomhedspunkt i forbindelse med de nye konstitueringer af bestyrelserne.



Bestyrelsernes håndtering af COVID-19

- Formændene/formandskabet er kommet tættere på den daglige ledelse under COVID-19. Særligt bestyrelsesformændene vurderer, at formanden/formandskabet i øget grad har repræsenteret bestyrelsen over for den daglige ledelse, ligesom både ledere og formænd vurderer, at der har været hyppigere orientering af bestyrelsen.



Muligheder og udfordringer ved selvejet og bestyrelsesmodellen

- Billedet af udviklingen i institutionernes handlerum er ikke entydigt. En stor tredjedel af formænd og ledere oplever, at institutionernes handlerum er uændret de seneste 10 år. En tredjedel af lederne og næsten 30 % af formændene oplever dog, at det er blevet mindre. Omvendt oplever næsten 30 % af formændene, at institutionernes handlerum er blevet større. Særligt lederne på erhvervsskolerne angiver, at handle- rummet er blevet mindre. Ledernes besvarelser bliver bl.a. forklaret med, at bestyrelserne i langt højere grad end tidligere skal forholde sig til driftsmæssige spørgsmål, og at ministeriet i højere grad fører tilsyn og kontrol gennem bestyrelserne.
- Selvejets betydning vurderes positivt på tværs af de fem institutionstyper – særligt i forhold til uddannelsesinstitutionernes innovationsevne og effektivitet.
- Bestyrelseskompetencer og -sammensætning samt incitamentsstrukturen omkring institutionerne er det vigtigste fokus for styrkelse af selvejet og bestyrelsesmodellen i fremtiden. Det handler f.eks. om proaktiv udpegning af bestyrelsesmedlemmer, udnyttelse af selvsuppleringsmuligheder, uddannelser til nye bestyrelsesmedlemmer, guides og principper for godt bestyrelsesarbejde, samt netværk for særligt formænd og næstformænd. I forhold til incitamentsstrukturen omkring institutionerne taler alle for, der skal være incitamenter. Men der peges på, at der er brug for at se på taxametersystemet, herunder balancen mellem aktivitet og færdiggørelse, et større grundtilskud og u hensigtsmæssige forskelle mellem undervisnings- og institutionstyper.



Karakteristik af bestyrelsesformænd og ledere

4 KARAKTERISTIK AF BESTYRELSESFORMÆND OG LEDERE

Diversitet i ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionernes bestyrelser er vigtigt. Både for at bestyrelserne repræsenterer de legitime interesser, der kan være i institutionens virke, og for at understøtte, at forskellige synspunkter kan bringes i spil, når der skal træffes strategiske beslutninger til gavn for institutionen.

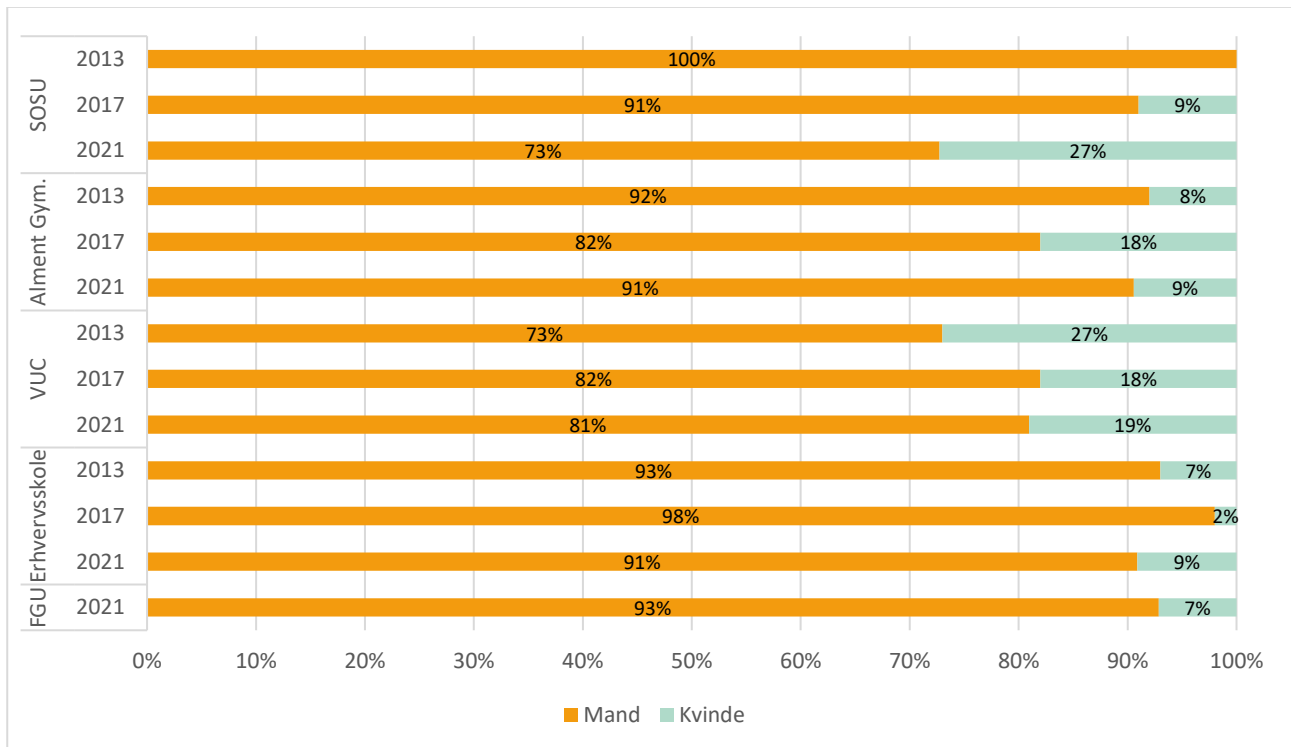
Det viser Bestyrelsesbarometer 2021



- **Bestyrelsesformænd er fortsat en homogen gruppe:** I Bestyrelsesbarometer 2013 og 2017 fremgik det, at bestyrelsesformænd og ledere på ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne i høj grad bestod af en homogen gruppe – særligt bestyrelsesformændene. I begge barometre var den typiske bestyrelsesformand f.eks. over 60 år og mand. I Bestyrelsesbarometer 2021 har billedet for bestyrelsesformænd ikke ændret sig nævneværdigt, med undtagelse af SOSU-skolerne, hvor der ser ud til at være flere kvindelige formænd end tidligere.
- **Der er større diversitet blandt lederne:** I de to foregående barometre var der større diversitet blandt lederne. Det er også tilfældet i 2021. I gennemsnit er der tæt på en 50/50 fordeling mellem mænd og kvinder blandt undersøgelsens deltagende ledere. Men det dækker over en variation. Der er flere kvindelige ledere på SOSU-skolerne og VUC'erne, mens der er flere mandlige ledere på de almene gymnasier og erhvervsskolerne. Der ser især ud til at være sket en kønsmæssig udvikling på VUC-området, hvor andelen af kvinder er steget fra 35% i 2017 til 65% i 2021. På FGU-institutionerne er der tæt på at være balance. Aldersmæssigt ser særligt lederne på SOSU-skoler og VUC'er ud til at være yngre end i 2017. Det tyder på, at det ventede generationsskifte har fundet eller er ved at finde sted på disse institutionstyper.

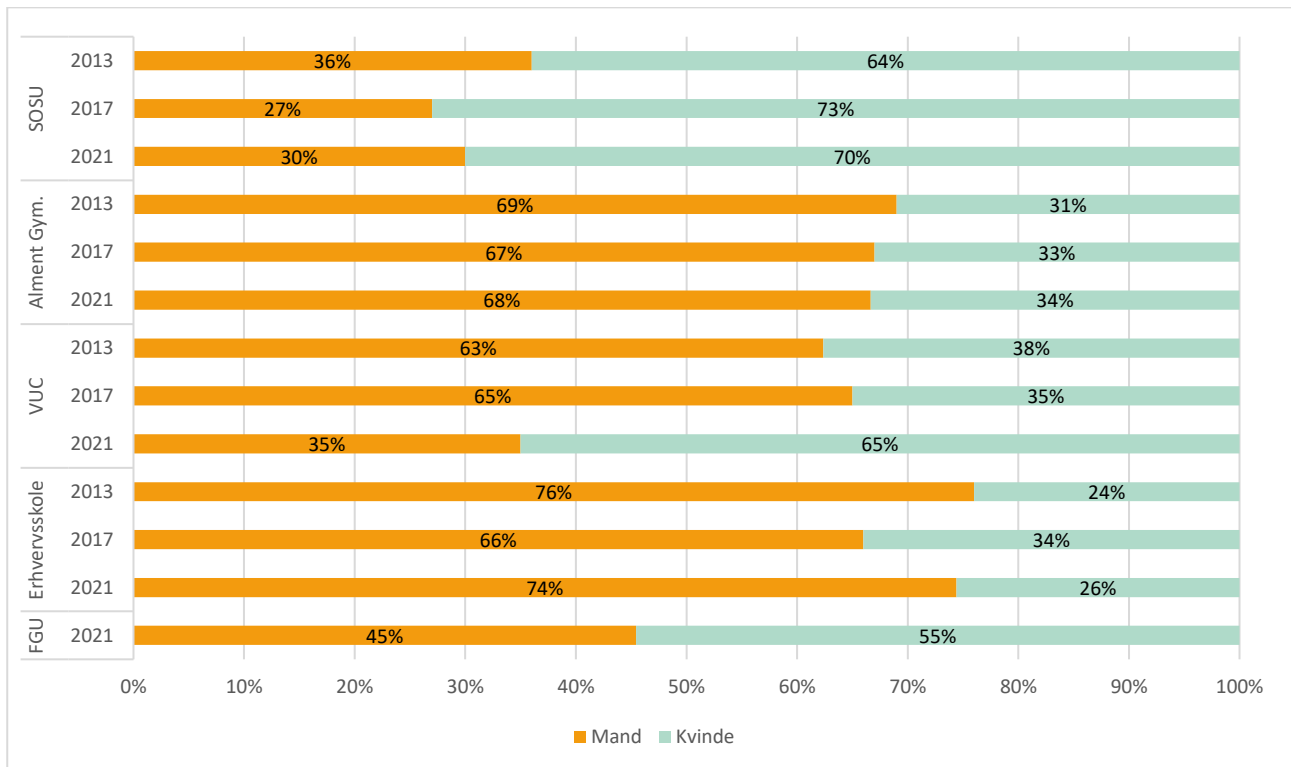
FIGUR 1.1: FORMÆND, FORDELT PÅ KØN

Hvad er dit køn?



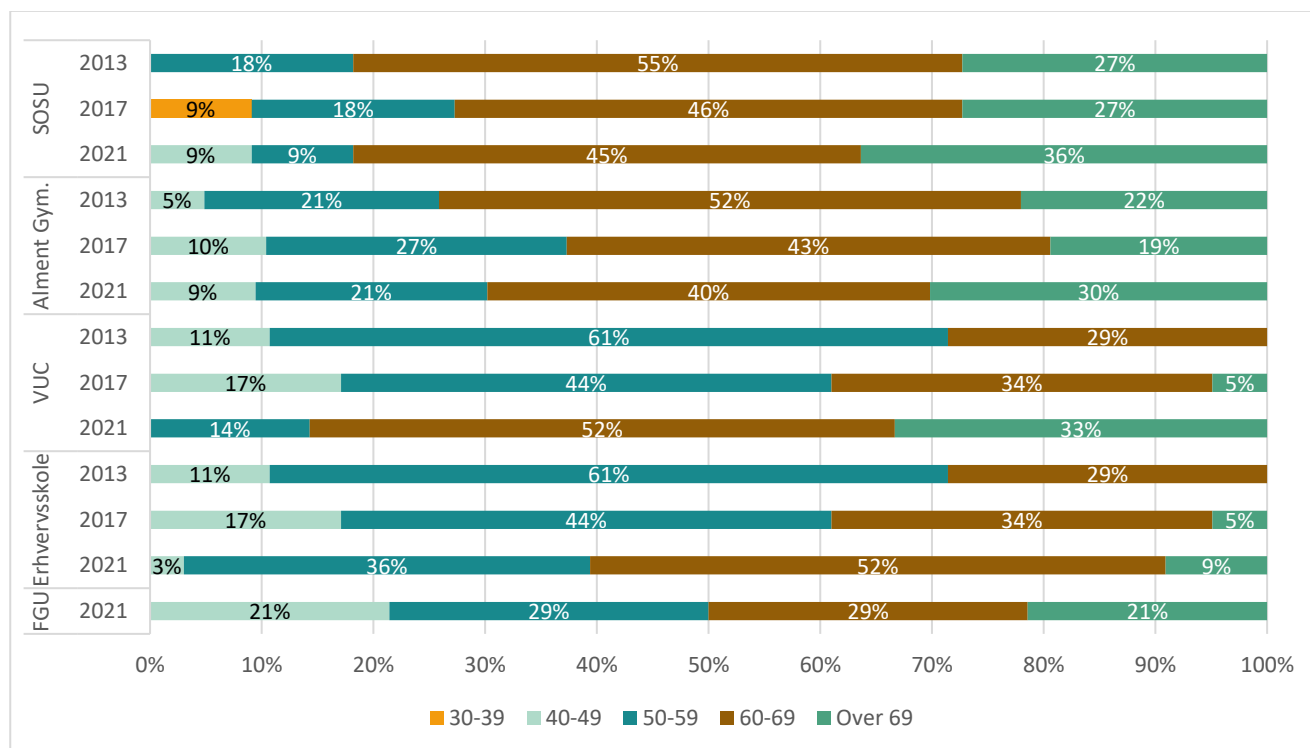
FIGUR 1.2: LEDERE, FORDELT PÅ KØN

Hvad er dit køn?



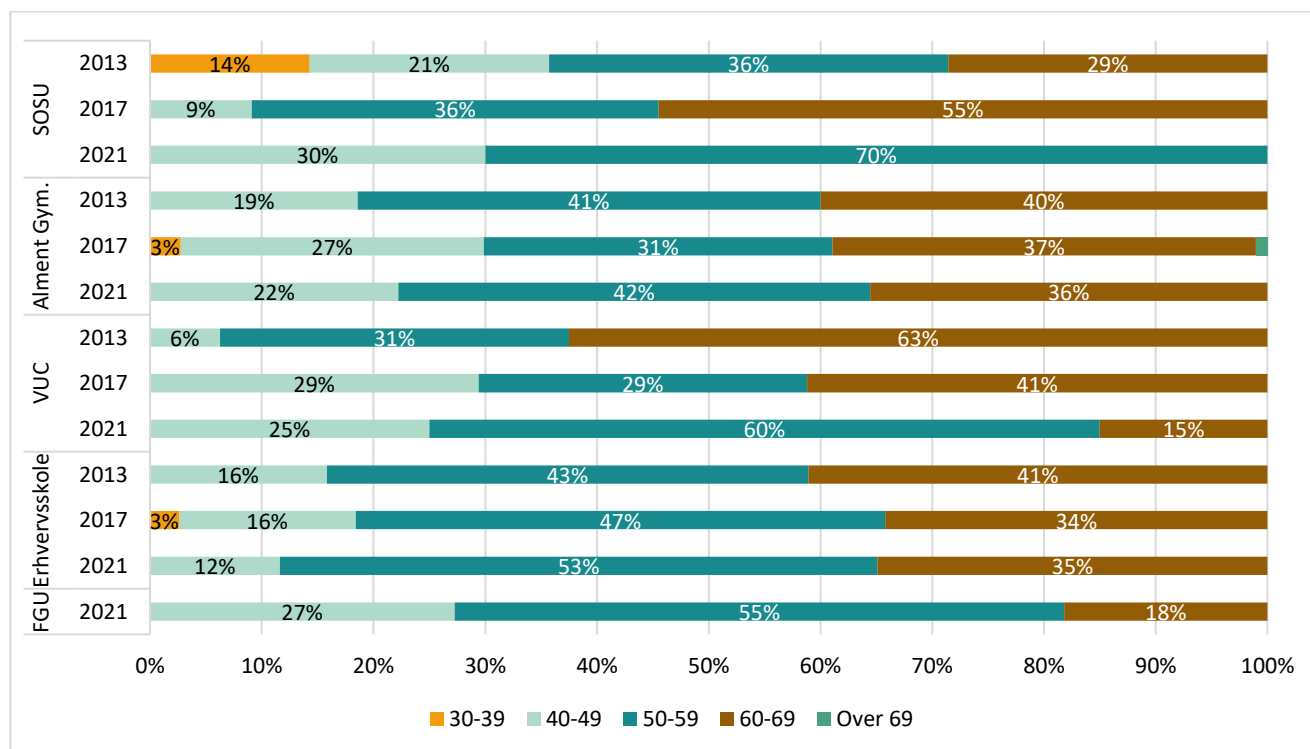
FIGUR 2.1: FORMÆND, FORDELT PÅ ALDER

Hvad er din alder?



FIGUR 2.2: LEDERE, FORDELT PÅ ALDER

Hvad er din alder?





Bestyrelsens samspil
med ministeriet,
kommunerne og
regionerne

5 BESTYRELSENS SAMSPIL MED MINISTERIET, KOMMUNERNE OG REGIONERNE

Bestyrelsernes samspil med ministeriet

I Bestyrelsesbarometer 2017 angav formænd (med undtagelse af erhvervsskolerne), at ministeriet anvendte bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang i strategiske anliggender. Dog viste Bestyrelsesbarometer 2017 også en udvikling fra 2013, hvor færre bestyrelsesformænd og ledere oplevede gensidighed i bestyrelsernes samspil med ministeriet. Ydermere oplevede flere formænd i mindre grad eller slet ikke, at ministeriets udstukne rammer gav et passende ledelsesrum til bestyrelsen. Endelig viste Bestyrelsesbarometer 2017 også, at færre formænd på tværs af alle institutionstyper oplevede, at ministeriet havde forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionerne (med undtagelse af formænd på erhvervsskolerne).

I Bestyrelsesbarometer 2021 ser nogle af tendenserne ud til at være aftagende – mens andre er fortsat.

Det viser Bestyrelsesbarometer 2021

- **Gensidighed i samspillet mellem ministeriet og institutionen:** I spørgsmålet om gensidighed i samspillet mellem bestyrelsen og ministeriet er den negative tendens fra 2013 til 2017 vendt. Størstedelen af formændene og lederne oplever, at samspillet mellem ministeriet og institutionen er præget af gensidighed. Resultaterne i 2021 skal ses i lyset af en lang periode med COVID19-nedlukninger og nødberedskab, hvor ministeriet ad flere omgange har inviteret alle institutioner til stor- og tilsynsmøder.
- **Bestyrelserne som indgang i strategiske anliggender:** Mere end halvdelen af formændene og lederne angiver i gennemsnit, at ministeriet i mindre grad eller slet ikke anvender bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang i strategiske anliggender. Gennemsnittet dækker dog over variation. F.eks. oplever mere end halvdelen af lederne på VUC'erne og 47% af formændene på de almene gymnasier, at ministeriet i nogen grad eller i høj grad anvender bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang i strategiske anliggender. Blandt lederne på de almene gymnasier er der kun 34%, der angiver dette. FGU-institutionernes formænd differentierer sig fra de resterende institutionstypers formænd, hvor ingen i høj grad oplever, at ministeriet anvender bestyrelse/bestyrelsesformanden som indgang i strategiske anliggender.

Blandt lederne på særligt erhvervsskolerne gives der i undersøgelsen udtryk for, at ministeriet burde prioritere strategiske drøftelser med bestyrelserne snarere end at bede bestyrelserne om at forholde sig til specifikke tiltag, måltal og detaljer i institutionernes drift, der burde være ledelsernes ansvar.

- **Bestyrelsernes ledelsesrum inden for ministeriets rammer:** I gennemsnit angiver mere end halvdelen af bestyrelsesformændene og lederne, at ministeriets udstukne rammer giver bestyrelsen et passende ledelsesrum. Det dækker dog også over variation. Over 50% af lederne på erhvervsskolerne oplever f.eks., at ministeriets udstukne rammer ikke giver et passende ledelsesrum til bestyrelserne.



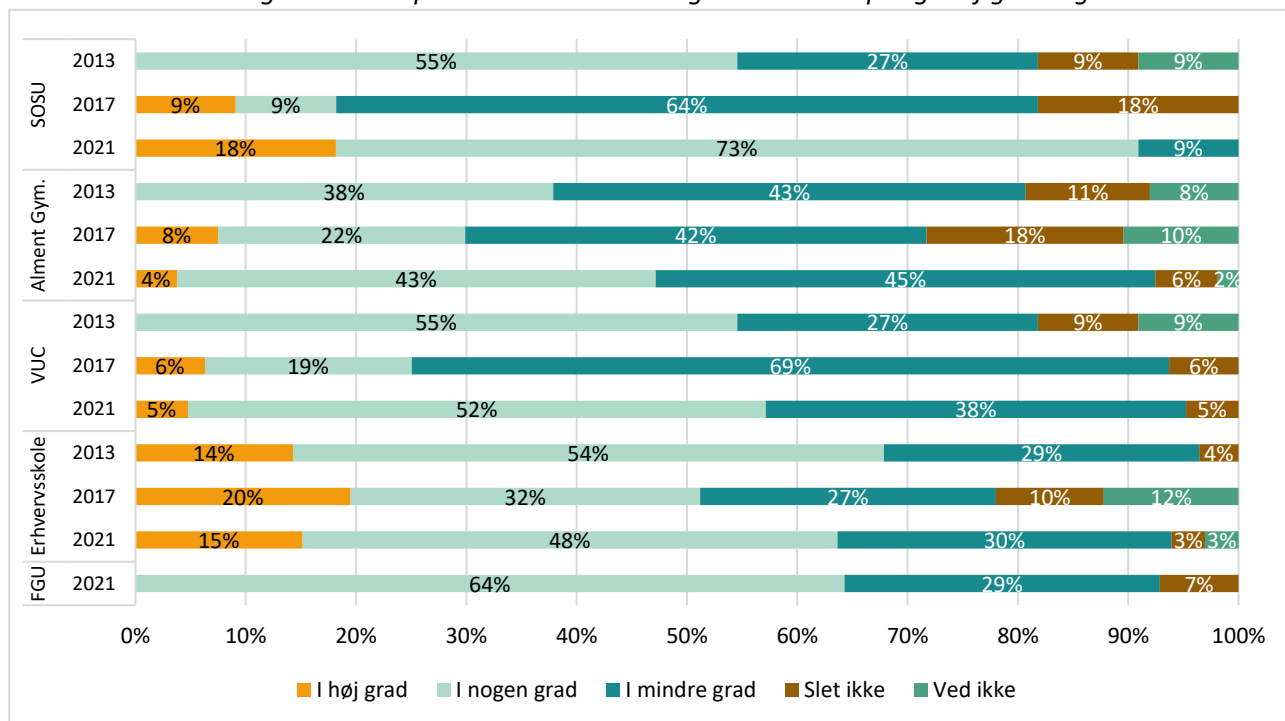
- **Ministeriets forståelse af ledelsesudfordringer på uddannelsesinstitutionerne:** I Bestyrelsesbarometer 2021 fortsætter tendensen i hovedtræk fra 2017 i formandsbesvarelsener. I 2021 oplever en endnu større andel af bestyrelsesformændene, at ministeriet i mindre grad har forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionerne. F.eks. angiver kun 21% af formændene og 45% af lederne på FGU-institutionerne, at ministeriet i nogen grad eller i høj grad har forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionen, ligesom 64% af bestyrelsesformændene på FGU-institutionerne angiver, at ministeriet i mindre grad eller slet ikke har forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionen. Det samme gør sig gældende for 55% af lederne. Formændene på SOSU-skolerne adskiller sig positivt ved, at en større andel end i 2017 vurderer, at ministeriet har en god forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionen (fra 46% i 2017 til 63% i 2021).

Bevægelsen er ikke lige så tydelig blandt lederne. I gennemsnit ser det ud til, at der for alle institutionstyper er sket en stigning i andelen, som oplever, at ministeriet enten i nogen grad eller i høj grad har en god forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionen. Gennemsnittet dækker dog igen over variation. Her adskiller SOSU-skolerne sig særligt positivt. Alle ledere (100%), som har deltaget i Bestyrelsesbarometer 2021, angiver, at ministeriet i nogen grad har forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionen. I den anden ende oplever lederne på erhvervsskolerne i mindre grad, at ministeriet har en god forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionen, ligesom størstedelen af ledere og formænd på FGU-institutionerne vurderer, at ministeriet i mindre grad eller slet ikke har forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionerne.

Gensidighed i samspillet mellem ministeriet og institutionerne

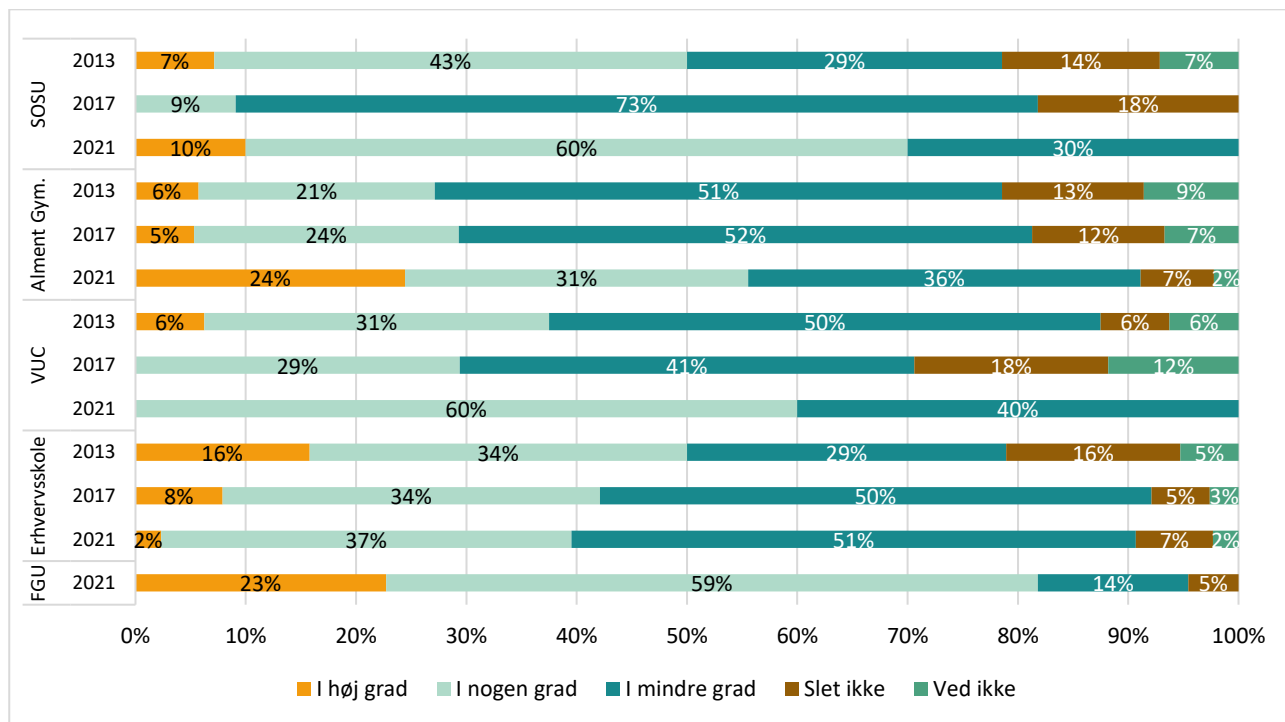
FIGUR 3.1: BESTYRELSESFORMÆNDIS VURDERING AF BESTYRELSESNES SAMSPIL MED MINISTERIET

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



FIGUR 3.2: LEDERES VURDERING AF BESTYRELSESNES SAMSPIL MED MINISTERIET

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



Bestyrelserne som ministeriets strategiske indgang

Få bestyrelsesformænd og ledere vurderer, at ministeriet bruger bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender.

51% af de almene gymnasiers bestyrelsesformænd vurderer f.eks., at ministeriet i mindre grad eller slet ikke anvender bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang i strategiske anliggender. Dertil vurderer 33% af erhvervsskolernes formænd, at ministeriet i mindre grad eller slet ikke anvender bestyrelsen/ bestyrelsesformanden som indgang i strategiske anliggender. På samme måde vurderer størstedelen af lederne, at ministeriet i mindre grad eller slet ikke anvender bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang i strategiske anliggender.

Det fremgår ikke af tallene, hvorvidt bestyrelsesformænd og ledere vurderer dette som positivt eller negativt. I undersøgelsen har enkelte ledere på erhvervsskolerne og FGU-institutionerne sat nogle ord på deres besvarelser:

"Ministeriet burde bruge bestyrelsens kapacitet på det, den er beregnet til, nemlig strategiske emner. Der er alt for meget, som en ansvarlig direktion udmærket kan klare og som ligger formelt hos ledelsen, men som bestyrelsen besværes med. Ansvarsfordelingen mellem bestyrelse og direktion risikerer at udviskes på den måde."

Leder, erhvervsskole

"Bestyrelsen, herunder bestyrelsesformanden, skal i stigende grad stå direkte til regnskab for specifikke tiltag, måltal og øvrige detaljer i institutionens drift. Det tager alt for meget af bestyrelsens og formandens tid og umuliggør den nødvendige strategiske dialog mellem bestyrelse og ministerium i et uddannelseslandskab i hastig forandring."

Leder, erhvervsskole

"Jeg er usikker på, om ministeriet samtænker bestyrelsen i de strategiske overvejelser, man løbende har fra ministeriet."

Leder, FGU

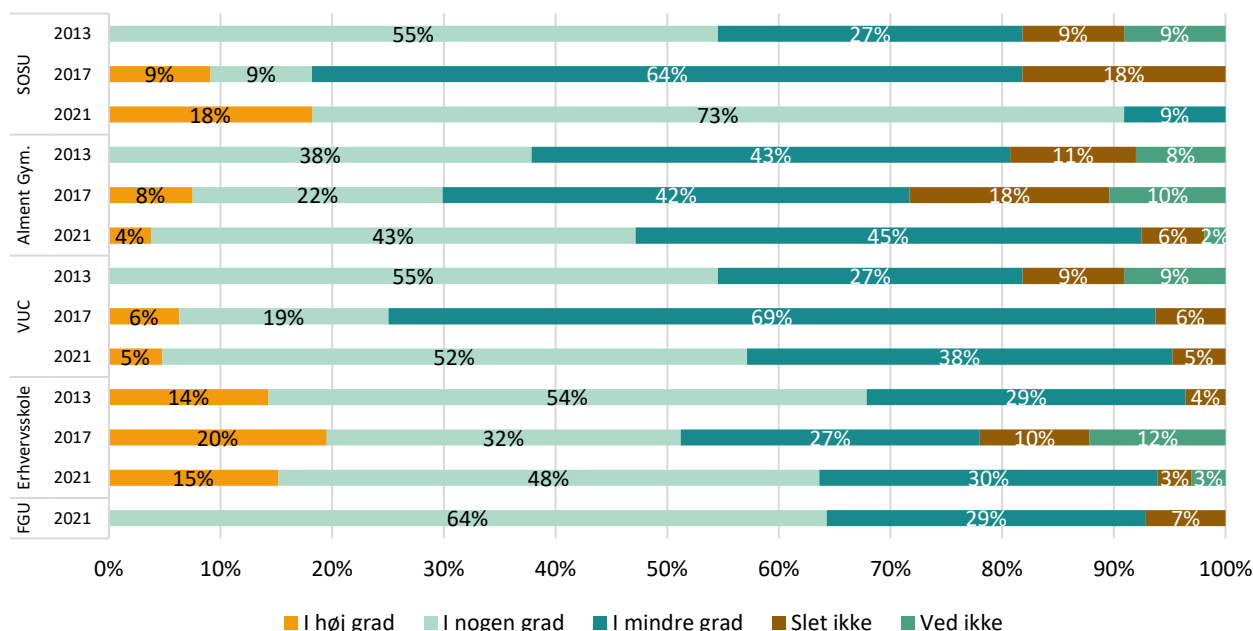
Citaterne indikerer, at særligt lederne ønsker sig, at ministeriet i højere grad dels anvender bestyrelserne som indgang i strategiske anliggender, dels prioriterer strategiske anliggende i kontakten med bestyrelserne snarere end at bede bestyrelserne forholde sig til specifikke tiltag, måltal og detaljer i institutionens drift, som burde være ledelsens ansvar. Der findes mange lignende citater. Samtidig peger flere citater dog også på, at samspillet mellem institutionerne og ministeriet er godt. Et eksempel er:

"Vi har en konstruktiv dialog om de rammer, vi arbejder indenfor, i forhold til STUK og øvrige samarbejdspartner."

Formand, erhvervsskole

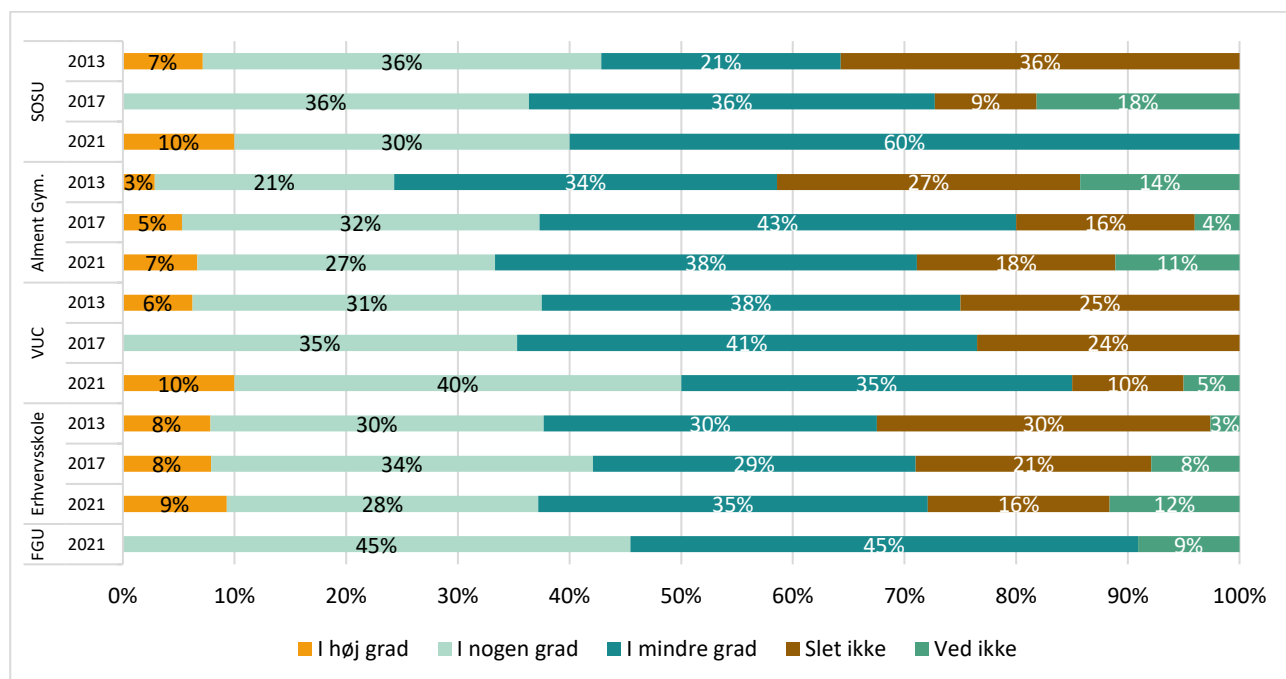
FIGUR 4.1: BESTYRELSESFORMÆNDS VURDERING AF, OM MINISTERIET ANVENDER BESTYRELSEN/BESTYRELSESFORMANDEN SOM INDGANG TIL INSTITUTIONEN I STRATEGISKE ANLIGGENDER

I hvilken grad bruger ministeriet bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender?



FIGUR 4.2: LEDERES VURDERING AF, OM MINISTERIET ANVENDER BESTYRELSEN/BESTYRELSESFORMANDEN SOM INDGANG TIL INSTITUTIONEN I STRATEGISKE ANLIGGENDER

I hvilken grad bruger ministeriet bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender?



Oplevelse af et passende ledelsesrum

Over halvdelen af formændene og lederne på tværs af uddannelsesinstitutioner vurderer, at ministeriets udstukne rammer giver bestyrelsen et passende ledelsesrum. Det er en positiv udvikling i forhold til 2013 og 2017. Dette skal også ses i lyset af en periode med COVID-19-nedlukninger, hvor der har været en kontinuerlig kontakt mellem ministeriet, bestyrelsesformænd og ledere – f.eks. gennem flere invitationer til møder end normalt, hvor ministeriet har stillet op til dialog.

De gennemsnitlige resultater fra 2021 dækker dog over en variation. Eksempelvis angiver 44% af lederne på erhvervsskolerne, at ministeriets udstukne rammer i nogen grad eller i høj grad giver bestyrelserne et passende ledelsesrum. Det er færre end i både 2013 og 2017. Samtidig angiver 52% af lederne på erhvervsskolerne, at rammerne i mindre grad eller slet ikke giver et passende ledelsesrum. Herunder er der en oplevelse af, at der er meget envejskommunikation fra ministeriet, og at kommunikationen i høj grad bærer præg af driftsmæssige spørgsmål og kontrol. Dette opleves af nogle ledere som mistillid.

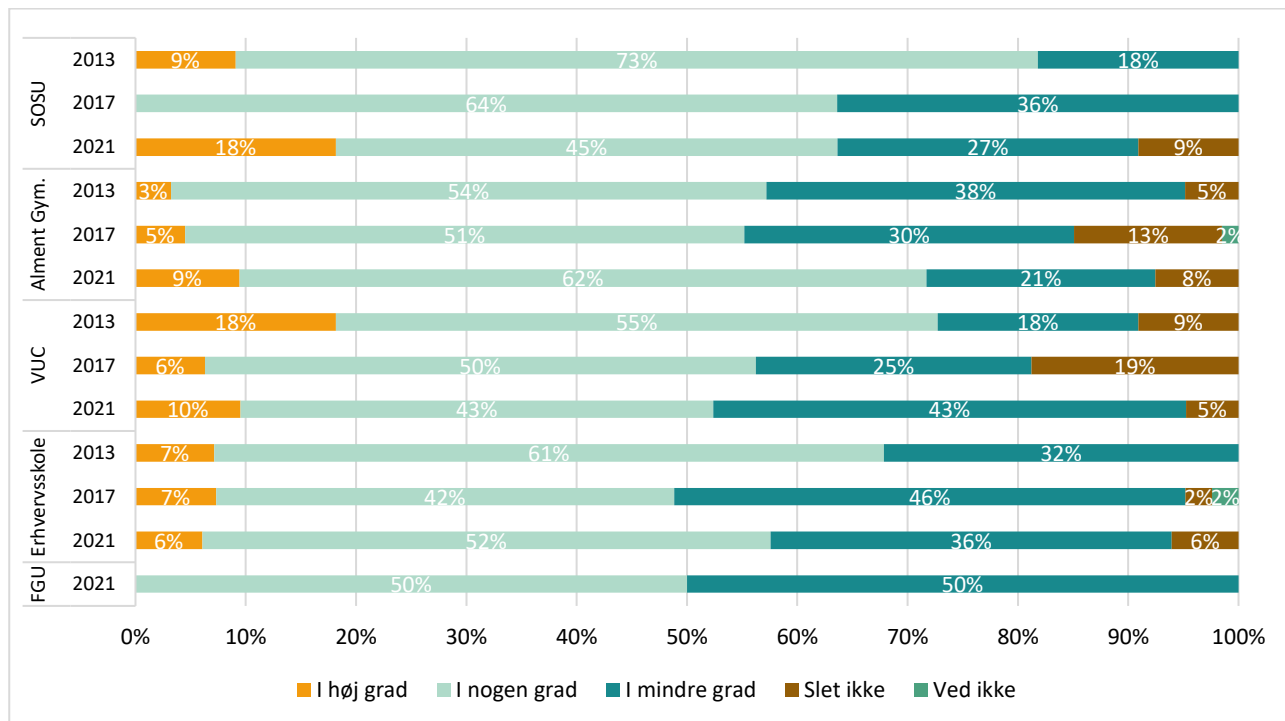
"Megen drift bliver lagt ind i bestyrelsesarbejdet."

Leder, erhvervsskole

På FGU-institutionerne vurderer 50% af formændene, at ministeriets udstukne rammer i nogen grad giver et passende ledelsesrum. Til sammenligning har 72% af lederne svaret, at rammerne i nogen grad eller i høj grad giver et passende ledelsesrum til bestyrelserne. Svarene fra formændene forklares bl.a. med en oplevelse af korte deadlines fra ministeriet, hvilket gør det svært at planlægge, ligesom samarbejdet mellem ministeriet og FGU-institutionerne stadig bærer præg af, at hele lovgrundlaget ikke er helt "gennemprøvet" i praksis. For at forklare svarene fra lederne peges der også på, at FGU-institutionerne stadig har en fast og personlig relation til ministeriet i forbindelse med etablering af institutionerne. Dog arbejdes der nu på at etablere en større armslængde.

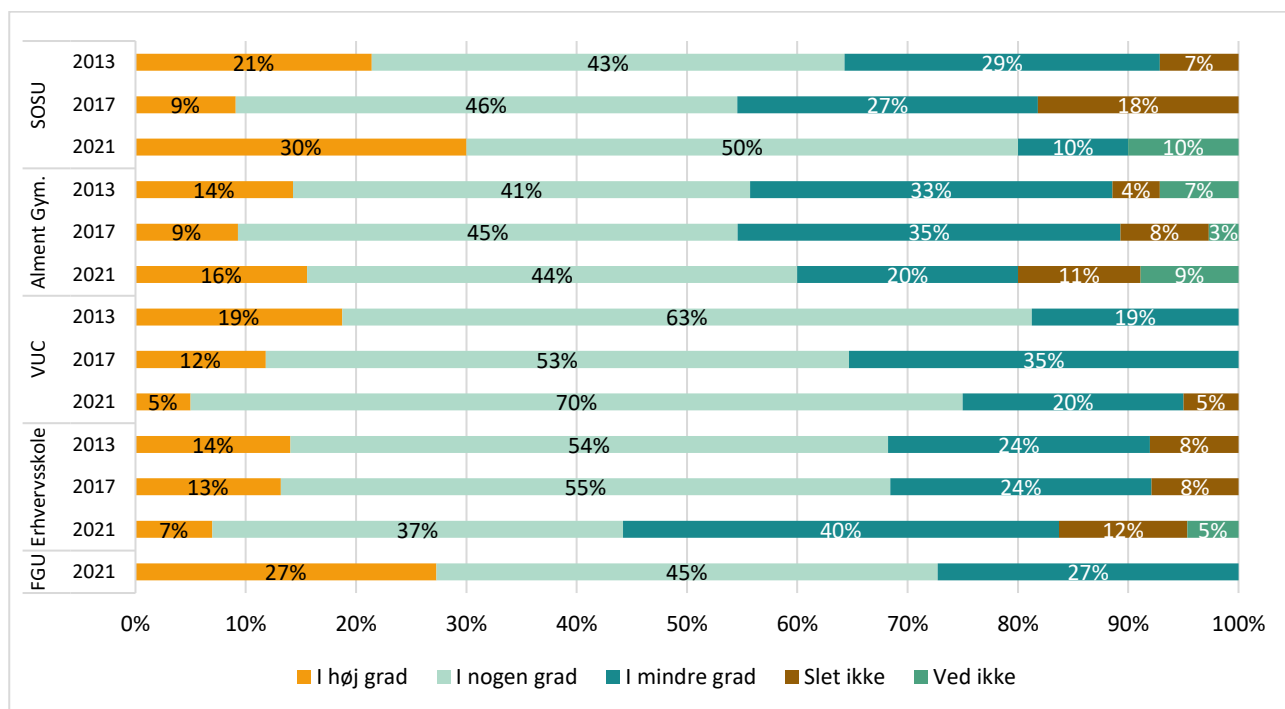
**FIGUR 5.1: BESTYRELSESFORMÆNDENES VURDERING AF, OM MINISTERIETS UDSKUDTE RAMMER GIVER ET PASSENDE LEDELSES-
RUM**

I hvilken grad giver de af ministeriets udsatte rammer bestyrelsen et passende ledelsesrum?



**FIGUR 5.2: LEDERES VURDERING AF, OM MINISTERIETS UDSKUDTE RAMMER GIVER ET PASSENDE LEDELSES-
RUM**

I hvilken grad giver de af ministeriets udsatte rammer bestyrelsen et passende ledelsesrum?



Ministeriets forståelse for ledelsesudfordringer

Der er variation i resultaterne knyttet til, hvorvidt ministeriet har en god forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionerne – særligt mellem institutionstyperne. F.eks. ses en stor, positiv udvikling på SOSU-skolerne. Det kan ses i lyset af, at SOSU-uddannelserne har været et politisk prioriteret emne i de seneste år, ligesom også Regeringen, KL, Danske Regioner og FOA i ugerne op til undersøgelsens gennemførsel indgik en femårig aftale om antallet af lærepladser på social- og sundhedsuddannelserne¹.

I den anden ende vurderer f.eks. 64% af bestyrelsesformændene på FGU-institutionerne, at ministeriet i mindre grad eller slet ikke har forståelse for ledelsesudfordringerne på institutionen. Det samme gør sig gældende for 55% af lederne på FGU-institutionerne. I undersøgelsen forklares det f.eks. med, at der har været urealistiske politiske forventninger til, hvor hurtigt det bl.a. er muligt at etablere og samle institutioner med en ny didaktisk retning og samarbejde med oplandskommuner. Dertil forklares det også med, at etableringen af institutionerne opleves at være underfinansierede², ligesom optagelses- og taxametersystemet omkring FGU'erne gør det vanskeligt at lægge budgetter.

"FGU er en ny institutionstype, som agerer på samme præmisser som den øvrige uddannelsesverden, men som i pædagogisk tænkning samt løsninger og konkret hverdag adskiller sig væsentligt. Fx har vi et opdrag, der i særdeleshed skal løse personlige og sociale udfordringer og arbejde med dannelse hos eleverne."

Leder, FGU

"Samarbejdet mellem ministeriet og FGU-institutionerne bærer indimellem stadig præg af, at hele lovgrundlaget ikke er 'gennemprøvet' i praksis. FGU-sektoren er født med nogle omfattende udfordringer på EGU-taxameteret og især på bygningsområdet, som har opslugt meget tid til både sagsforberedelse og mødetid i bestyrelserne, uden det forventede outcome. Ministeriet har ikke kunnet hjælpe os på vej – da vi er totalt låst på bygningssituationen."

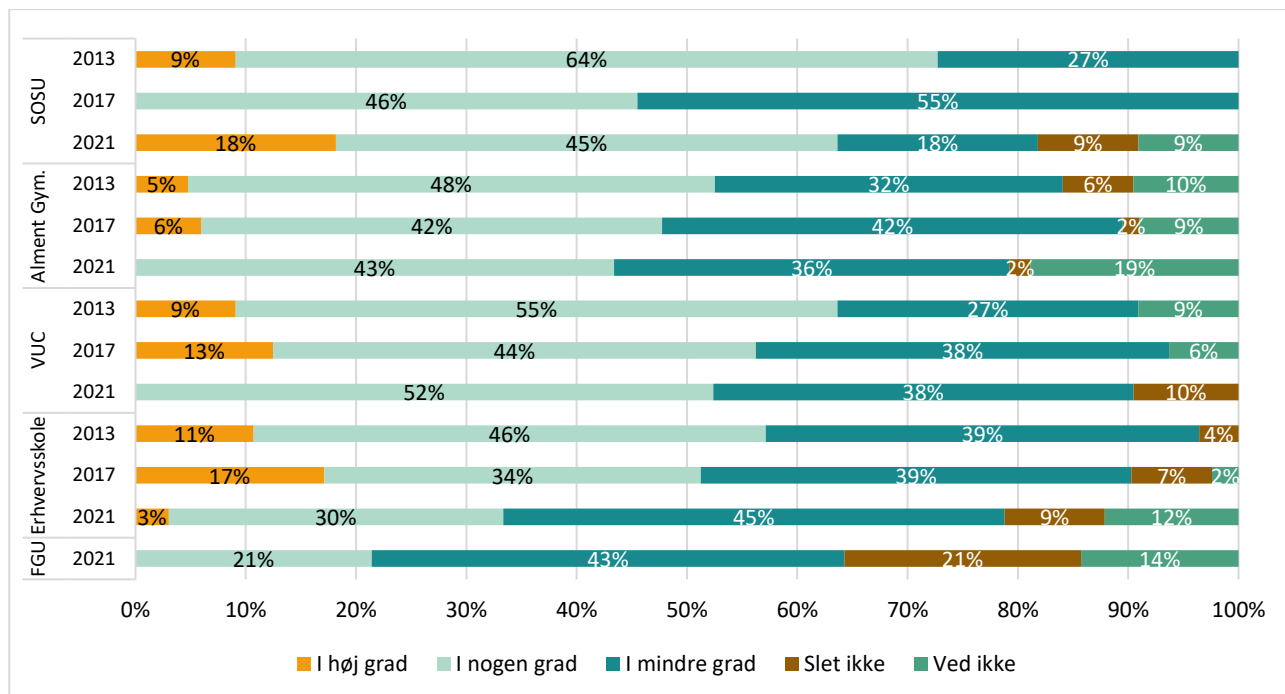
Leder, FGU

¹ 5-årig lærepladsaftale om uddannelserne til social- og sundhedshjælper og social- og sundhedsassistent for 2022-2026 (14. juni 2021): <https://www.kl.dk/media/28040/femaarig-laerepladsaftale-for-sosu-uddannelserne.pdf>

² FGU er groft underfinansieret. FGU Danmark. <https://fgu.dk/2020/07/03/fgu-er-groft-underfinansieret/>

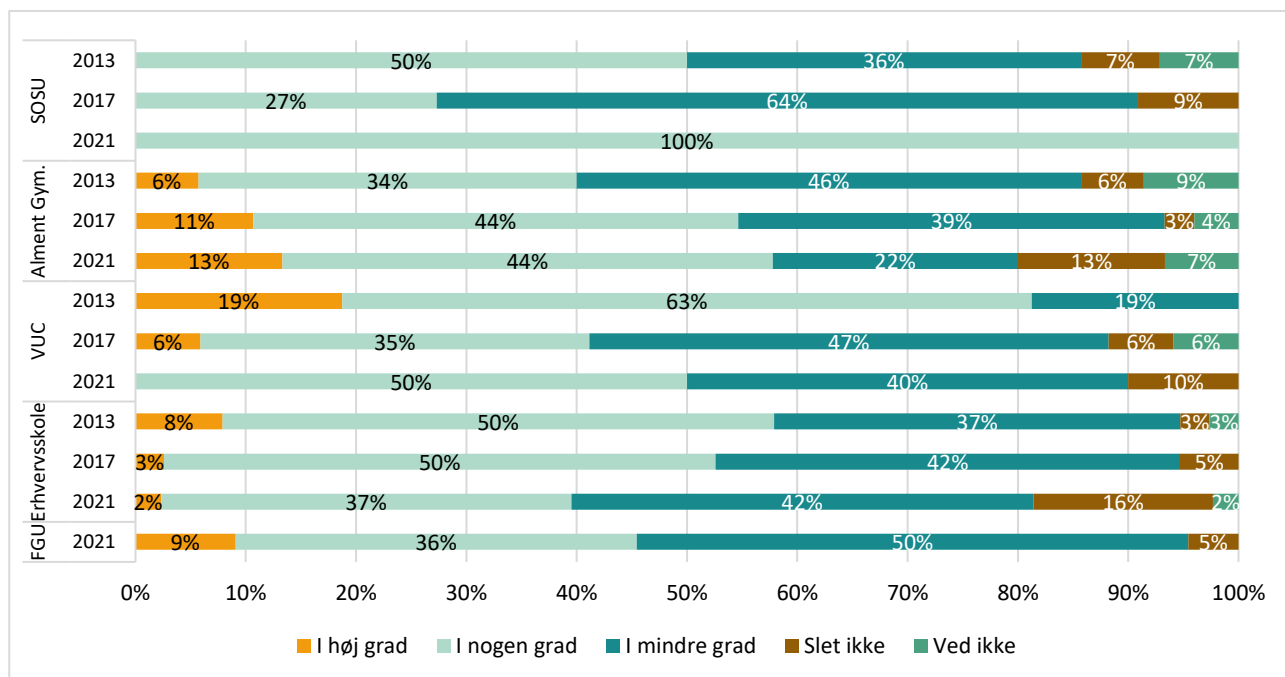
FIGUR 6.1: BESTYRELSESFORMÆNDS VURDERING AF, I HVILKEN GRAD MINISTERIET HAR EN GOD FORSTÅELSE FOR LEDELSESUDFORDRINGERNE PÅ INSTITUTIONEN

I hvilken grad har ministeriet en god forståelse for ledernes og bestyrelsernes ledelsesudfordringer på institutionen?



FIGUR 6.2: LEDERES VURDERING AF, I HVILKEN GRAD MINISTERIET HAR EN GOD FORSTÅELSE FOR LEDELSESUDFORDRINGERNE PÅ INSTITUTIONEN

I hvilken grad har ministeriet en god forståelse for ledernes og bestyrelsernes ledelsesudfordringer på institutionen?



Bestyrelsernes samspil med kommunerne

Som noget nyt har vi i Bestyrelsesbarometer 2021 spurgt ind til formændenes og ledernes vurdering af samspillet mellem institutionen og kommunerne. Der er spurgt ind til:

- I hvilken grad oplever du, at kommunen/kommunerne, hvor din institution og dens afdelinger ligger, har et strategisk fokus på understøttelse af de lokale ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner?
- I hvilken grad bruger kommunen/kommunerne bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender (f.eks. i relation til skolens samvirke omkring uddannelse, bosætning, beskæftigelse og erhverv mv.)?

Herunder fremgår resultaterne.

Det viser Bestyrelsesbarometer 2021

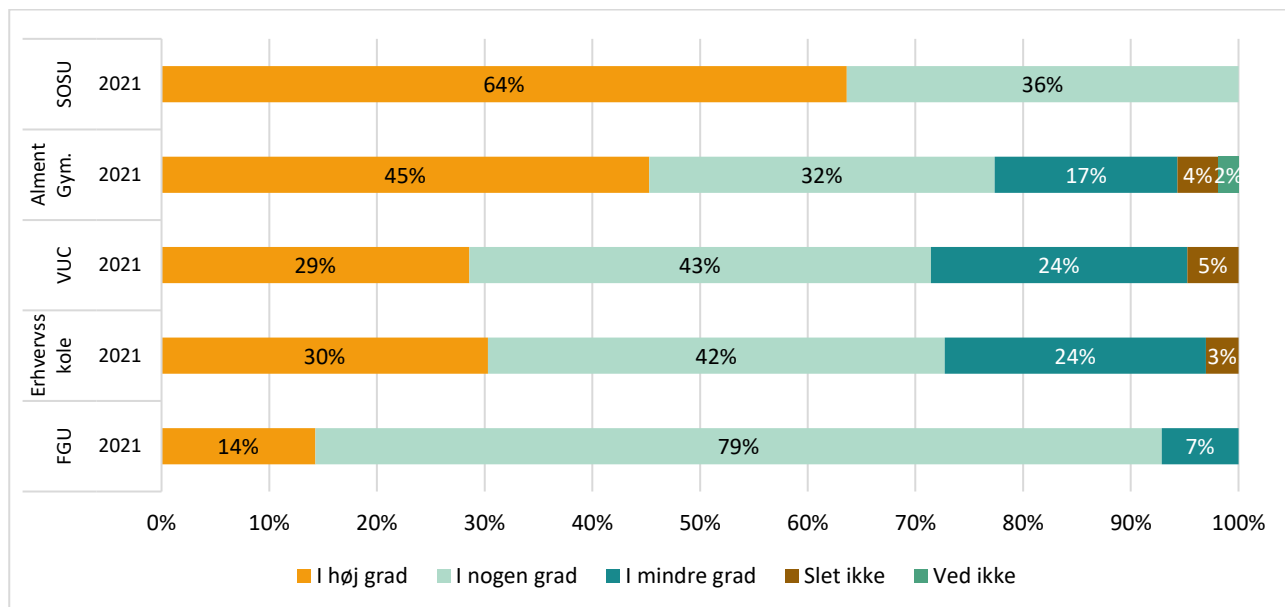
- **Kommunernes strategiske fokus på understøttelse af institutionerne:** Størstedelen af formændene og lederne vurderer, at kommunerne har et strategisk fokus på at understøtte de lokale ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner. Særligt på SOSU-skolerne og FGU-institutionerne.
- **Bestyrelserne som indgang for kommunerne i strategiske anliggender:** Over halvdelen af formænd og ledere på SOSU-skolerne og FGU-institutionerne oplever, at kommunerne bruger bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender. Dette kan forklares ved, at en stor del af bestyrelsesmedlemmerne i disse to institutionstyper har en stor andel af kommunale repræsentanter. På den anden side vurderer under halvdelen af ledere og formænd på de tre resterende institutionstyper, at kommunerne bruger bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender. Formændene og lederne på erhvervsskolerne forklarer dette med, at kontakten i høj grad går gennem ledelsen.



Kommunernes strategiske fokus på understøttelse af institutionen

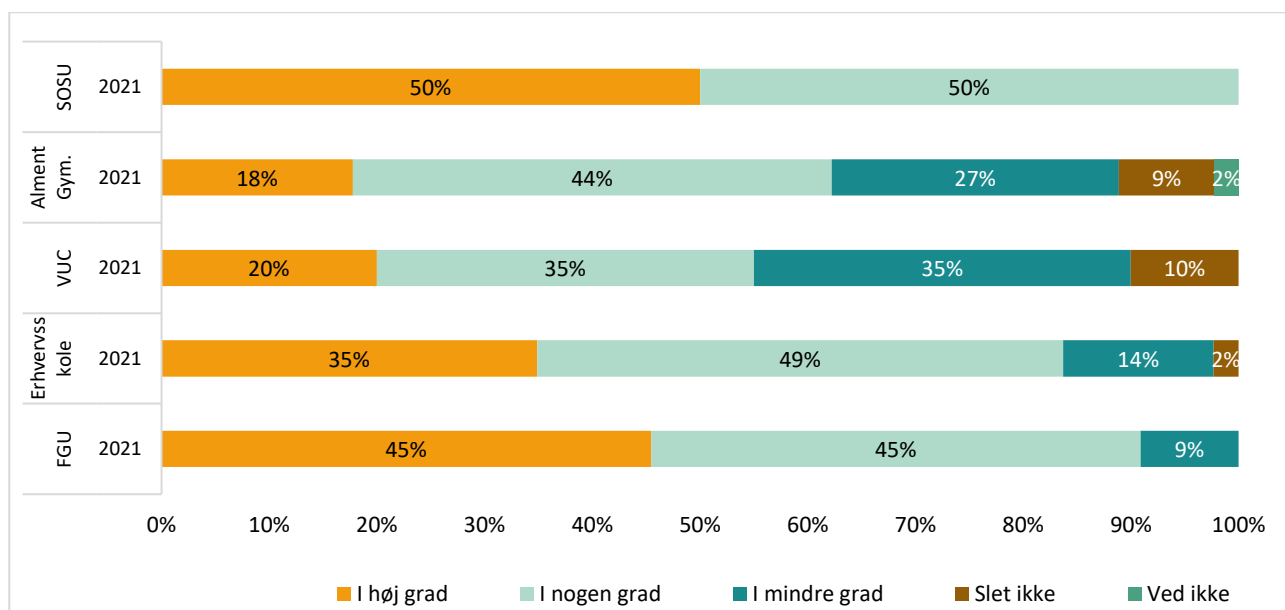
FIGUR 7.1: BESTYRELSESFORMÆNDENES VURDERING AF, I HVILKEN GRAD KOMMUNEN/KOMMUNERNE HAR ET STRATEGISK FOKUS PÅ UNDERSTØTTELSE AF INSTITUTIONEN

I hvilken grad oplever du, at kommunen/kommunerne, hvor institutionen ligger, har et strategisk fokus på understøttelse af de lokale ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner?



FIGUR 7.2: LEDERES VURDERING AF, I HVILKEN GRAD KOMMUNEN/KOMMUNERNE HAR ET STRATEGISK FOKUS PÅ UNDERSTØTTELSE AF INSTITUTIONEN

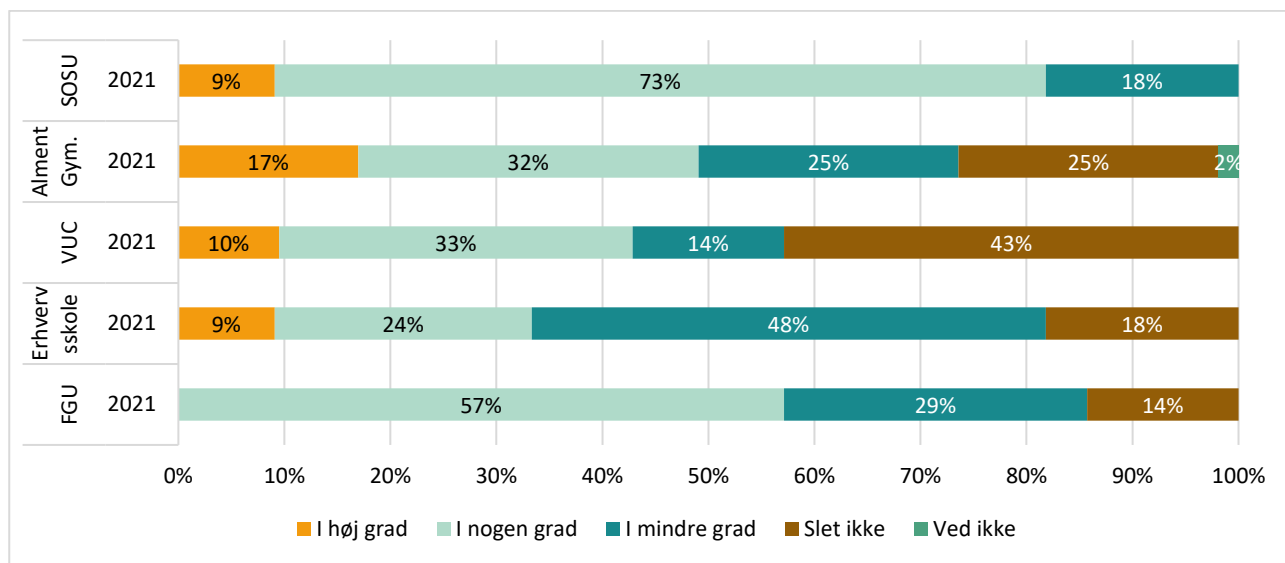
I hvilken grad oplever du, at kommunen/kommunerne, hvor institutionen ligger, har et strategisk fokus på understøttelse af de lokale ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner?



Bestyrelserne som indgang for kommunerne i strategiske anliggender:

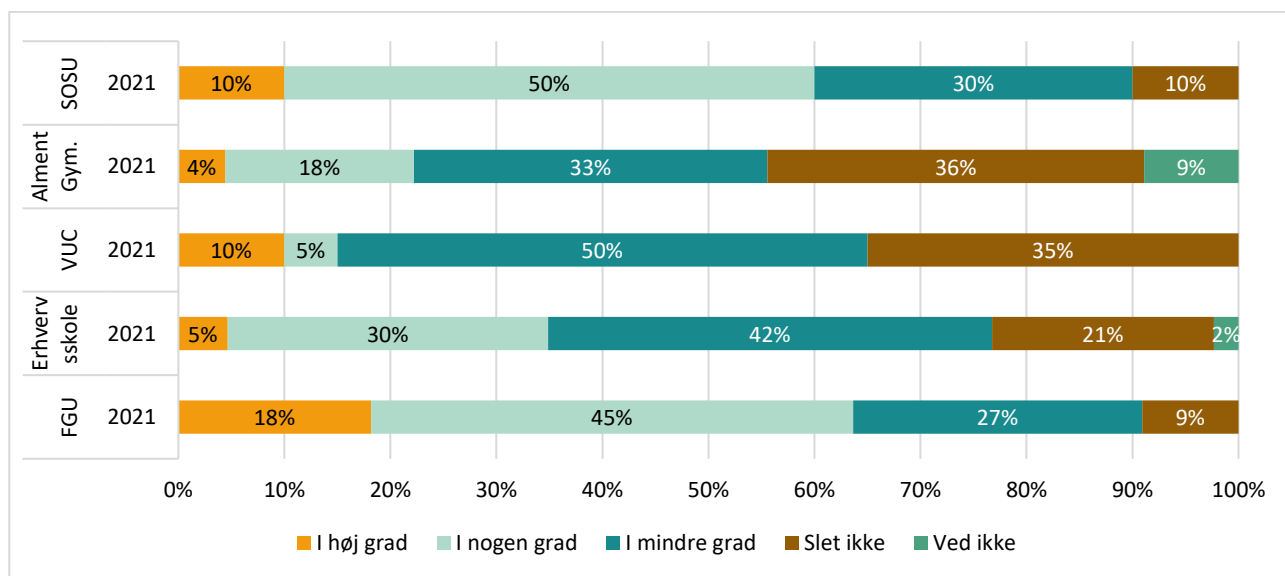
FIGUR 8.1: BESTYRELSESFORMÆND'S VURDERING AF, I HVILKEN GRAD KOMMUNEN/KOMMUNERNE BRUGER BESTYRELSEN/BESTYRELSESFORMANDEN SOM INDGANG TIL INSTITUTIONEN I STRATEGISKE ANLIGGENDER

I hvilken grad bruger kommunen/kommunerne bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender (f.eks. i relation til skolens samvirke omkring uddannelse, bosætning, beskæftigelse og erhverv mv.)?



FIGUR 8.2: LEDERES VURDERING AF, I HVILKEN GRAD KOMMUNEN/KOMMUNERNE BRUGER BESTYRELSEN/BESTYRELSESFORMANDEN SOM INDGANG TIL INSTITUTIONEN I STRATEGISKE ANLIGGENDER

I hvilken grad bruger kommunen/kommunerne bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender (f.eks. i relation til skolens samvirke omkring uddannelse, bosætning, beskæftigelse og erhverv mv.)?



Bestyrelsernes samspil med regionerne

Som noget nyt har vi i Bestyrelsesbarometer 2021 også spurgt ind til formændenes og ledernes vurdering af samspillet mellem institutionen og regionerne. Der er spurgt ind til:

- I hvilken grad spiller regionen/regionerne en rolle for din institutions rammevilkår?
- I hvilken grad bruger regionen/regionerne bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender?

Herunder fremgår resultaterne.

Det viser Bestyrelsesbarometer 2021



- **Regionernes rolle i udvikling af institutionernes rammevilkår:** Det er ikke entydigt, om formænd og ledere oplever, at regionerne spiller en rolle for deres rammevilkår. Særligt SOSU-skolerne oplever, at regionerne spiller en rolle for deres rammevilkår. Dette hænger sammen med, at regionerne – ligesom kommunerne – er vigtige aftagere for SOSU-skolernes elever.

Også en stor andel af ledere og formænd på de almene gymnasier oplever, at regionerne spiller en rolle. Her peger flere på, at regionernes rolle for rammevilkårene hænger sammen med regionernes rolle i forhold til elevfordeling. Af samme grund vurderer flere formænd og ledere på erhvervsskolerne også, at regionerne vil komme til at spille en større rolle for dem i fremtiden i lyset af den aftalte model for fordeling af gymnasieelever fra juni 2021³, hvor også hhx og htx som noget nyt indgår i de regionale fordelingsudvalg.

I den anden ende af skalaen vurderer 100% af formændene og 82% af lederne på FGU-institutionerne, at regionerne i mindre grad eller slet ikke spiller en rolle for deres rammevilkår. En forklaring er, at FGU'erne først og fremmest har et tæt samarbejde med kommunerne.

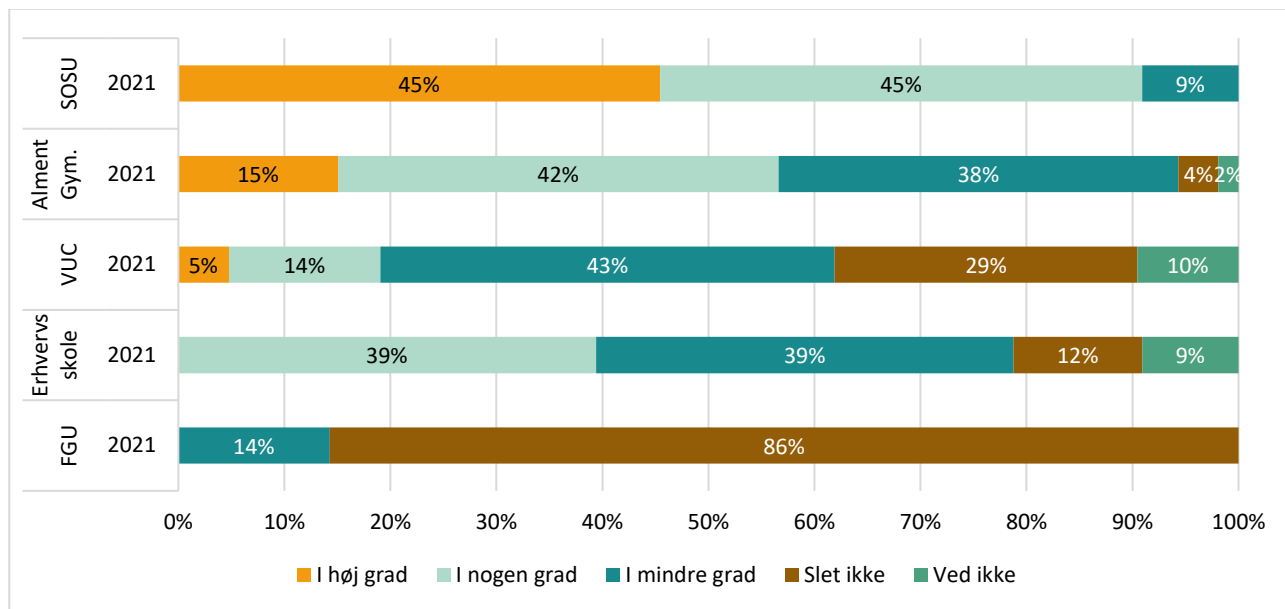
- **Bestyrelserne som indgang for regionerne i strategiske anliggender:** Det er alene SOSU-skolerne, der oplever, at regionerne anvender bestyrelserne som indgang i strategiske anliggender. Her svarer 73% af formændene og 40% af lederne, at dette er tilfældet. På de øvrige institutionstyper oplever mere end 80% af formændene og lederne, at regionerne i mindre grad eller slet ikke anvender bestyrelserne som indgang i strategiske anliggender.

³ Aftale mellem regeringen (Socialdemokratiet) og Dansk Folkeparti, Socialistisk Folkeparti, Radikale Venstre, Enhedslisten, Alternativet og Kristendemokraterne om Den Koordinerede Tilmelding til Gymnasiale Ungdomsuddannelse. (10. juni 2021): <https://www.uvm.dk/-/media/filer/uvm/aktuelt/pdf21/jun/210610-endelig-aftale-elevfordeling.pdf>

Regionernes rolle i forhold til institutionens rammevilkår

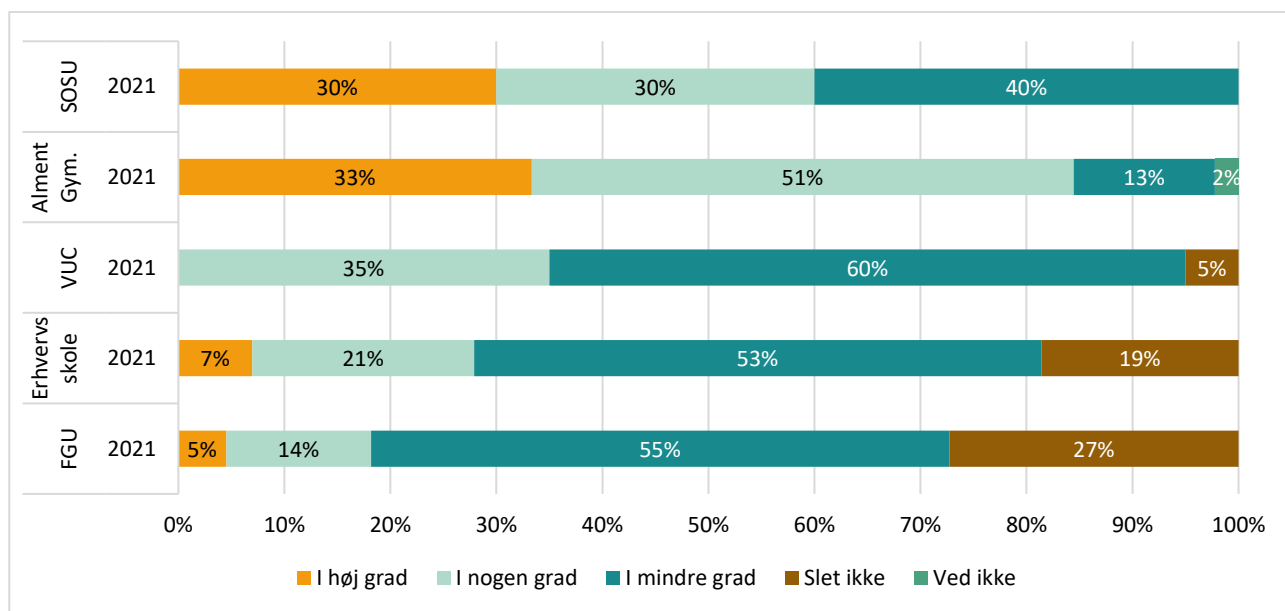
FIGUR 9.1: BESTYRELSESFORMÆNDS VURDERING AF, I HVILKEN GRAD REGIONEN SPILLER EN ROLLE FOR INSTITUTIONENS RAMMEVILKÅR

I hvilken grad spiller regionen en rolle for din institutions rammevilkår?



FIGUR 9.2: LEDERES VURDERING AF, I HVILKEN GRAD REGIONEN SPILLER EN ROLLE FOR INSTITUTIONENS RAMMEVILKÅR

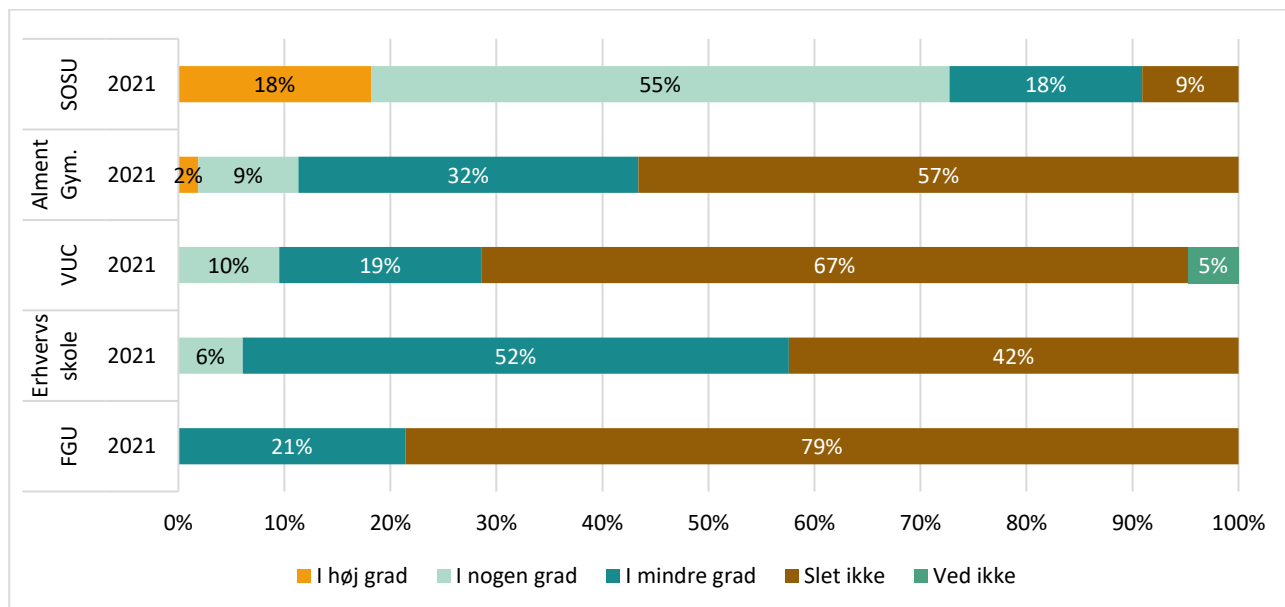
I hvilken grad spiller regionen en rolle for din institutions rammevilkår?



Regionernes indgang til institutionen i strategiske anliggender

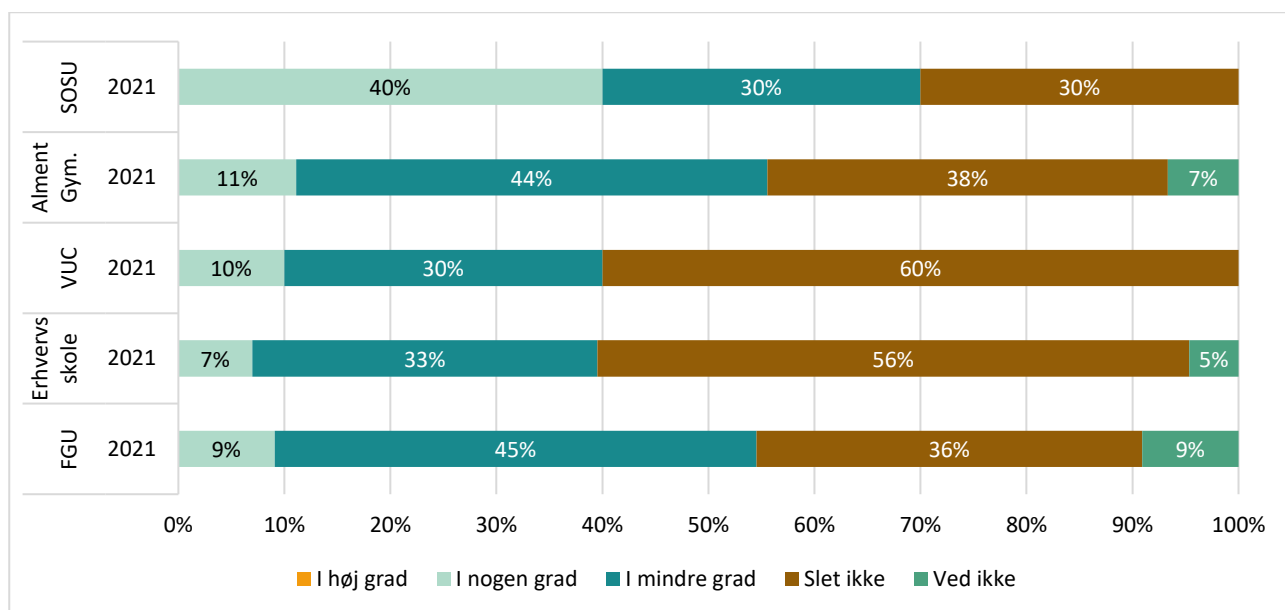
FIGUR 10.1: BESTYRELSESFORMÆNDEN VURDERING AF, I HVILKEN GRAD REGIONEN/REGIONERNE BRUGER BESTYRELSEN/FORMANDEN SOM INDGANG TIL INSTITUTIONEN I STRATEGISKE ANLIGGENDER

I hvilken grad bruger regionen/regionerne bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender?



FIGUR 10.2: LEDERES VURDERING AF, I HVILKEN GRAD REGIONEN/REGIONERNE BRUGER BESTYRELSEN/FORMANDEN SOM INDGANG TIL INSTITUTIONEN I STRATEGISKE ANLIGGENDER

I hvilken grad bruger regionen/regionerne bestyrelsen/bestyrelsesformanden som indgang til institutionen i strategiske anliggender?





Bestyrelsernes fokus

6 BESTYRELSESNES FOKUS

Bestyrelsesbarometer 2013 og 2017 viste, at bestyrelsesformændene og lederne havde størst fokus på *videreudvikling af vision, strategi m.m., overholdelse af formelle krav og lovgivning m.m. samt institutionens økonomi*. Herunder fremgår resultaterne for 2021.



Det viser Bestyrelsesbarometer 2021

- **Økonomi er fortsat det mest centrale fokus:** Både formænd og ledere på tværs af institutionstyper angiver, at økonomi er det vigtigste fokus for bestyrelserne i 2021. Særligt ledere på FGU-institutionerne (95%) samt formænd og ledere på VUC'erne (100%) angiver, at økonomi er i fokus. Både ledere og formænd på disse institutioner angiver, at de seneste år har været økonomisk turbulente.
- **Overholdelse af formelle krav og lovgivning er fortsat i fokus:** I 2021 fylder fokus på overholdelse af formelle krav og lovgivning hos både formænd og ledere. Dette fokus fylder tilmed mere i 2021 end i 2017. Efter to år med COVID-19-nedlukninger har bestyrelsen i høj grad måttet tage stilling til skiftende retningslinjer udstukket af ministeriet og implementeret af den daglige ledelse. Dette kan forklare en del af det større fokus. Men det kan også forklares med, at bestyrelsesformænd og ledere oplever, at bestyrelserne i højere grad end tidligere anvendes som indgang for ministeriet i tilsyns- og kontroløjemed.
- **Fokus på videreudvikling af strategi, vision m.m.:** For de almene gymnasier, HF og VUC, erhvervsskolerne og SOSU-skolerne er der for både formænd og ledere sket en lille stigning i andelen, som vurderer, at bestyrelsen har fokus på videreudvikling af vision, strategi m.m. Formænd og ledere på FGU-institutioner er den institutionstype, hvor der er mindst fokus på videreudvikling af vision, strategi m.m. Dette handler bl.a. om, at institutionerne de seneste to år har befundet sig i en etableringsfase med et stærkt fokus økonomi og på etablering af drift frem for udvikling af strategier, visioner m.m.

Fokus på økonomi

I 2017 blev der som noget nyt spurgt ind til bestyrelsernes fokus på økonomi. Resultaterne fra 2021 viser, at institutionernes økonomi – ligesom i 2017 – er det mest centrale fokus for bestyrelserne. Særligt ledere på FGU-institutioner (95%) samt formænd og ledere på VUC'er (100%) angiver, at økonomi er i fokus. En forklaring knyttet til FGU er f.eks., at institutionerne har oplevet store strukturelle ændringer, der har påvirket institutionernes økonomi. En FGU-leder siger eksempelvis:

"Det er en meget aktiv bestyrelse med henholdsvis 8 og 7 møder i de første to år. Desværre har økonomien taget scenen, da det har været to meget turbulente år. Der er potentiale i bestyrelsen, og det er en bestyrelse, som gerne vil skabe en god institution."

Leder, FGU

Fokus på overholdelse af formelle krav og lovgivning

I 2021 fylder fokus på overholdelse af formelle krav og lovgivning fortsat hos både formænd og ledere. I gennemsnit angiver 74% af formændene og 56% af lederne, at dette er i fokus. Det er højere end i 2017. En forklaring, som er givet i undersøgelsen, er, at bestyrelserne efter to år med COVID-19-nedlukninger har måttet tage stilling til skiftende retningslinjer udstukket af ministeriet og implementeret af den daglige ledelse. Dette kan forklare en del af det større fokus. Det større fokus kan også forklares med, at formænd og ledere oplever, at bestyrelserne i højere grad end tidligere anvendes som indgang for ministeriet i tilsyns- og kontroløjemed.

Fokus på videreudvikling af strategi, vision m.m.

Blandt formændene og lederne kan det umiddelbart se ud til, at de i mindre grad har fokus på videreudvikling af vision, strategi m.m. Dette fald er dog i høj grad drevet af en relativt lav andel af formænd og ledere på FGU-institutionerne, som angiver, at videreudvikling af vision, strategi mv. i høj grad er i fokus – hhv. 53% og 45% for formænd og ledere. For de fire andre institutionstyper, som har været en del af bestyrelsesbarometeret siden 2013, er der sket en stigning i forhold til de foregående år. Forskellen mellem FGU og de andre institutionstyper skal i høj grad ses i lyset af FGU-institutionernes korte levetid, hvor økonomi og etablering af drifter har været mere i fokus fremfor (videre)udvikling af vision, strategi m.m.

Relevante trends i samfundet

Der ser ud til at være en lille stigning i andelen af formænd, som oplever, at bestyrelsen i høj grad har fokus på relevante trends i samfundet. Denne stigning skal dog ses i lyset af stor variation mellem de enkelte institutionstyper.

Særligt formænd på SOSU-skolerne trækker gennemsnittet op. I besvarelsene ses endnu engang en fordobling – fra 18% i 2013, til 36% i 2017 og til 64% i 2021 – i andelen af formænd, der oplever, at bestyrelsen i høj grad fokuserer på relevante trends i samfundet. I Bestyrelsesbarometer 2017 blev denne stigning forklaret med, at SOSU-skolerne tilbage i 2013 befandt sig i forholdsvist gunstige politiske og økonomiske omgivelser, som siden har ændret sig med f.eks. EUD-reformen i 2015. Dette har lagt et pres på SOSU-skolerne i forhold til at fokusere på tendenser i samfundet og agere strategisk i forhold til disse. Samtidig er der

siden sidste bestyrelsesbarometer sket en del i det uddannelsespolitiske landskab, herunder de seneste års fokus på SOSU-manglen i fremtiden⁴.

Til sammenligning angiver en meget lavere andel af både formænd og ledere på FGU-institutionerne, at de oplever, at bestyrelsen i høj grad fokuserer på relevante trends i samfundet. Andelen er således kun 13% for formændene og 27% for lederne på FGU-institutionerne. Til sammenligning er gennemsnittet hhv. 44% (for formændene) og 37% (for lederne). FGU-lederne og formændene forklarer dette med, at de første to år af institutionernes levetid har været karakteriseret af et stærkt økonomi- og driftsfokus. En FGU-leder skriver som eksempel:

"Vi er en ret ny organisation, der har været ramt af delvis nedlukning det meste af levetiden grundet Corona, derfor er der ting, der ikke er genbesøgt endnu."

Leder, FGU

Udvikling af netværk og relationer til omgivelser

En større andel af formænd og ledere oplever, at bestyrelserne i høj grad fokuserer på udvikling af netværk og relationer til omgivelser. Andelen af formænd og ledere på tværs af de fem institutionstyper, der oplever, at bestyrelsen i høj grad fokuserer på udvikling af netværk og relationer til omgivelser er steget med hhv. 11 procentpoint for formændene (29% til 40%) og 13 procentpoint for lederne (23% til 36%) fra 2017 til 2021.

For bestyrelsesformændene dækker den gennemsnitlige stigning over en større andel på SOSU-skolerne, VUC'erne og erhvervsskolerne, der oplever, at bestyrelsen i høj grad fokuserer på udvikling af netværk og relationer til omgivelser, mens de almene gymnasier (36%) og FGU-institutionerne (29%) ligger lavere end gennemsnittet. Ledernes gennemsnitlige stigning fra 2017 til 2021 er drevet af en større andel af ledere på SOSU-skolerne, VUC'erne og FGU-institutionerne, der oplever, at bestyrelsen i høj grad fokuserer på udvikling af netværk og relationer til omgivelser.

Bestyrelsens egen udvikling

I 2021 er der en ny svarkategori med. Den handler om, at formænd og ledere har skullet vurdere, i hvilken grad bestyrelsen har haft fokus på bestyrelsens egen udvikling.

Det fremgår af tabel 1.1 og 1.2, at den nye svarkategori er det fokusområde, som både formænd og ledere vurderer lavest sammenlignet med de andre svarkategorier. Således angiver 85% af formændene, at bestyrelsen i nogen grad eller i høj grad har fokus på bestyrelsens egen udvikling, mens kun 25% angiver, at bestyrelsen i høj grad har fokus på bestyrelsens egen udvikling. Det samme billede ses på ledersiden, hvor tallene er hhv. 64% og 9%. I de kvalitative kommentarer i undersøgelsen skriver to FGU-ledere:

"Der har været fokus på etablering af en ny organisation, herunder stort fokus på økonomien. Næste step er at kigge på bestyrelsessammensætningen og hvilke kompetencer, der er i bestyrelsen."

Leder, FGU

⁴ Se f.eks.: Kommunerne kæmper med kommende SOSU-mangel (1. oktober 2019): <https://www.foa.dk/global/news/pressemeddelelser/2019/oktober/kommunerne-kaemper-med-kommende-sosu-mangel>

"Vi er en ret ny organisation, der har været ramt af delvis nedlukning det meste af levetiden grundet Corona, derfor er der ting, der ikke er genbesøgt endnu."

Leder, FGU

Foruden FGU'ernes etablering som institution kan de samlede besvarelser ses i lyset af dels to år med COVID-19, hvor fokus har været rettet mod opretholdelse af institutionernes drift, dels at vi befinder os i slutningen af flere bestyrelsesperioder. Efter de nye bestyrelseskonstitueringer – i kølvandet på kommunal- og regionsrådsvalgene i november 2021 – vil det være forventeligt, at bestyrelsernes fokus på deres egen udvikling vil vokse.

TABEL 1.1: BESTYRELSESNES FOKUSOMRÅDER (FORMÆND)
I hvilken grad har bestyrelsen fokus på...

	FGU	Erhvervs- skole	VUC	Alment gym.	SOSU	Gen- nemsnit	FGU	Erhvervs- skole	VUC	Alment gym.	SOSU	Gen- nemsnit
	Andel, der har svaret i høj grad						Andel, der både har svaret i nogen grad eller i høj grad					
Videreudvikling af vision, strategi m.m.												
2013	-	82%	100%	81%	82%	86%	-	100%	100%	98%	100%	100%
2017	-	81%	94%	76%	100%	88%	-	98%	100%	100%	100%	99%
2021	50%	94%	86%	91%	100%	84%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Overholdelse af formelle krav og lovgivning m.m.												
2013	-	86%	64%	53%	64%	67%	-	93%	100%	84%	91%	92%
2017	-	63%	38%	36%	46%	46%	-	93%	94%	82%	82%	88%
2021	64%	85%	71%	70%	82%	74%	100%	100%	100%	96%	100%	99%
Relevante trends i samfundet												
2013	-	46%	82%	40%	18%	47%	-	100%	91%	92%	91%	93%
2017	-	56%	38%	30%	36%	40%	-	90%	81%	84%	100%	89%
2021	14%	61%	38%	43%	64%	44%	79%	97%	100%	96%	100%	94%
Udvikling af netværk og relationer til omgivelser												
2013	-	54%	27%	26%	9%	29%	-	89%	91%	74%	82%	84%
2017	-	44%	19%	36%	18%	29%	-	90%	81%	82%	73%	82%
2021	29%	48%	43%	36%	45%	40%	79%	97%	90%	94%	91%	90%
Institutionens økonomi												
2017	-	98%	100%	99%	91%	94%	-	98%	100%	100%	100%	100%
2021	86%	91%	100%	94%	91%	92%	100%	97%	100%	100%	100%	99%
Bestyrelsens egen udvikling												
2021	7%	27%	24%	23%	45%	25%	79%	79%	90%	85%	91%	85%

TABEL 1.2: BESTYRELSESNES FOKUSOMRÅDER (LEDERE)
I hvilken grad har bestyrelsen fokus på...

	FGU	Erhvervs- skole	VUC	Alment gym.	SOSU	Gen- nemsnit	FGU	Erhvervs- skole	VUC	Alment gym.	SOSU	Gen- nemsnit
	Andel, der har svaret i høj grad						Andel, der både har svaret i nogen grad eller i høj grad					
Videreudvikling af vision, strategi m.m.												
2013	-	63%	63%	77%	64%	67%	-	97%	94%	93%	71%	89%
2017	-	79%	82%	80%	55%	74%	-	97%	100%	100%	100%	99%
2021	45%	79%	85%	76%	60%	69%	95%	98%	100%	100%	90%	97%
Overholdelse af formelle krav og lovgivning m.m.												
2013	-	47%	69%	36%	64%	54%	-	84%	100%	77%	93%	89%
2017	-	34%	41%	27%	36%	35%	-	74%	88%	71%	82%	79%
2021	45%	42%	75%	58%	60%	56%	95%	86%	100%	82%	90%	91%
Relevante trends i samfundet												
2013	-	45%	63%	31%	36%	44%	-	84%	100%	87%	79%	87%
2017	-	61%	65%	21%	46%	48%	-	97%	100%	77%	100%	94%
2021	27%	37%	50%	29%	40%	37%	86%	88%	100%	76%	90%	88%
Udvikling af netværk og relationer til omgivelser												
2013	-	45%	50%	20%	7%	30%	-	89%	75%	79%	64%	77%
2017	-	26%	24%	35%	9%	23%	-	71%	76%	77%	64%	72%
2021	59%	23%	40%	18%	40%	36%	82%	79%	90%	71%	70%	78%
Institutionens økonomi												
2017	-	87%	94%	92%	73%	87%	-	100%	100%	100%	100%	100%
2021	95%	88%	100%	93%	90%	93%	100%	100%	100%	100%	90%	98%
Bestyrelsens egen udvikling												
2021	9%	14%	5%	16%	0%	9%	59%	60%	85%	64%	50%	64%



Bestyrelsernes værdiskabelse

7 BESTYRELSESNES VÆRDISKABELSE

I både 2013 og 2017 var effektiv beslutningstagning (det at sige ja og nej på de rigtige tidspunkter) det område, hvor flest formænd og ledere vurderede, at bestyrelsen skabte størst værdi. Vi kan i Bestyrelsesbarometer 2021 konstatere, at billedet er det samme, som i de to foregående barometre. Samtidig var det gennemgående ved de to foregående bestyrelsesbarometre, at lederne i mindre grad end formændene havde en oplevelse af, at bestyrelsen skabte værdi på de områder, som der blev spurgt til i barometret. Det er det samme billede, der tegner sig i 2021. Herunder fremgår resultaterne.



Det viser Bestyrelsesbarometer 2021

- **Effektiv beslutningstagning er stadig det mest værdiskabende – og strategisk udvikling er blevet vigtigere:** I de to foregående bestyrelsesbarometre har formændene angivet områderne "At sikre effektiv beslutningstagning (sige ja og nej på de rigtige tidspunkter)" og "At varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver (føre kontrol og tilsyn, sikre daglig ledelse, samt sikre tilstedeværelse af vision og strategi)" som de områder, hvor bestyrelsen skabte størst værdi. I 2021 er det stadig den effektive beslutningstagning, der skaber størst værdi for formænd og ledere. Samtidig ser vi også i 2021, at bestyrelsens fastsættelse af strategiske rammer er blevet endnu mere væsentligt for bestyrelsens værdiskabelse. Dette gælder både for formænd og ledere.
- **Færre ledere end formænd oplever, at bestyrelsen skaber værdi:** Lederne på tværs af institutionstyper vurderer bestyrelsens værdiskabelse lavere end formændene. På enkelte områder er der stor variation i andelen af formænd og ledere, som vurderer, at bestyrelsen skaber værdi. F.eks. vurderer 77% af formændene, at bestyrelsen i høj grad skaber værdi i kraft af effektiv beslutningstagning. Blandt lederne er dette tal 64%.
- **FGU-formændene vurderer bestyrelsens værdiskabelse lavere end resten af sektoren:** På samtlige områder vurderer FGU-formændene i lavere grad end formændene på de øvrige institutionstyper, at bestyrelsen skaber værdi for institutionen. Dette billede kan delvist genfindes hos FGU-lederen. Dette kan være et udtryk for, at FGU-bestyrelserne, på linje med institutionerne, er nye. Det betyder også, at bestyrelserne og lederne på institutionerne fortsat har en opgave i at afklare med hinanden, hvor- og hvordan bestyrelserne skaber størst værdi for institutionerne – inden for de givne rammer.

TABEL 2.1 BESTYRELSESNES VÆRDISKABELSE (Formænd)

I hvilken grad mener du, at bestyrelsen skaber værdi ved...

Andel, der har svaret "i høj grad"	FGU	Erhvervsskole	VUC	Alment gym.	SOSU	Gennemsnit
At sikre effektiv beslutningstagning (sige ja og nej på de rigtige tidspunkter)						
2013	-	57%	82%	68%	73%	70%
2017	-	78%	81%	84%	64%	77%
2021	64%	85%	76%	77%	82%	77%
At varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver (føre kontrol og tilsyn, sikre daglig ledelse, samt sikre tilstedeværelse af vision og strategi)						
2013	-	46%	73%	56%	55%	58%
2017	-	61%	50%	45%	46%	50%
2021	43%	64%	62%	38%	64%	54%
At skabe netværk og relationer til aftagerne, både arbejdsmarkedet og uddannelsesinstitutionerne						
2013	-	57%	45%	32%	27%	41%
2017	-	59%	44%	37%	36%	44%
2021	21%	52%	24%	36%	55%	37%
At tilføre unik viden og erfaring						
2013	-	39%	55%	21%	9%	31%
2017	-	46%	38%	49%	27%	40%
2021	21%	33%	33%	38%	27%	31%
At udvikle organisationens organisationskultur						
2013	-	32%	36%	24%	18%	28%
2017	-	34%	25%	33%	18%	28%
2021	21%	33%	29%	25%	45%	31%
At definere institutionens strategiske rammer						
2021	57%	32%	36%	24%	18%	28%

TABEL 2.2 BESTYRELSESNES VÆRDISKABELSE (LEDERE)

I hvilken grad mener du, at bestyrelsen skaber værdi ved...

Andel, der har svaret "i høj grad"	FGU	Erhvervsskole	VUC	Alment gym.	SOSU	Gennemsnit
At sikre effektiv beslutningstagning (sige ja og nej på de rigtige tidspunkter)						
2013	-	66%	75%	66%	64%	68%
2017	-	61%	59%	51%	46%	54%
2021	64%	60%	90%	64%	40%	64%
At varetage vedtægtsmæssige styringsopgaver (føre kontrol og tilsyn, sikre daglig ledelse, samt sikre tilstedeværelse af vision og strategi)						
2013	-	42%	50%	44%	36%	43%
2017	-	34%	18%	35%	18%	26%
2021	32%	35%	70%	44%	70%	50%
At skabe netværk og relationer til aftagerne, både arbejdsmarkedet og uddannelsesinstitutionerne						
2013	-	50%	44%	43%	43%	45%
2017	-	34%	41%	33%	36%	36%
2021	32%	35%	20%	20%	10%	23%
At tilføre unik viden og erfaring						
2013	-	21%	31%	40%	21%	28%
2017	-	34%	35%	43%	18%	33%
2021	36%	14%	65%	27%	20%	32%
At udvikle organisationens organisationskultur						
2013	-	18%	6%	19%	7%	13%
2017	-	8%	0%	13%	18%	10%
2021	14%	9%	5%	2%	0%	6%
At definere institutionens strategiske rammer						
2021	50%	53%	80%	53%	50%	57%



Bestyrelsernes kompetencebehov og -sammensætning

8 BESTYRELSESNES KOMPETENCEBEHOV OG -SAMMENSÆTNING

Kompetencesammensætningen i bestyrelserne på landets ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner er afgørende for, at bestyrelserne kan udfylde deres tiltænkte rolle i uddannelsernes styringskæde og bidrage til institutionernes strategiske udvikling.

Der er endnu en gang foretaget en GAP-analyse, der har til formål at identificere, hvorvidt bestyrelsesformænd og ledere oplever, at bestyrelsens kompetencesammensætning matcher det eksisterende kompetencebehov. I GAP-analysen anvendes de kompetenceområder, som tidligere er anvendt. Men der er i forbindelse med spørgerammen i Bestyrelsesbarometer 2021 tilføjet fem nye kompetencer, som er vurderet som relevante for bestyrelsernes arbejde.

Timing af Bestyrelsesbarometer 2021 følger de kommende bestyrelseskonstitueringer. Da flere bestyrelser skal konstitueres på ny efter kommunal- og regionsrådsvalgene i november 2021, er det en oplagt anledning til systematisk at overveje bestyrelsernes kompetencebehov og -sammensætning, så særligt formænd proaktivt kan bidrage til rekruttering af bestyrelsesmedlemmer med de efterspurgte kompetencer.

Det viser Bestyrelsesbarometer 2021

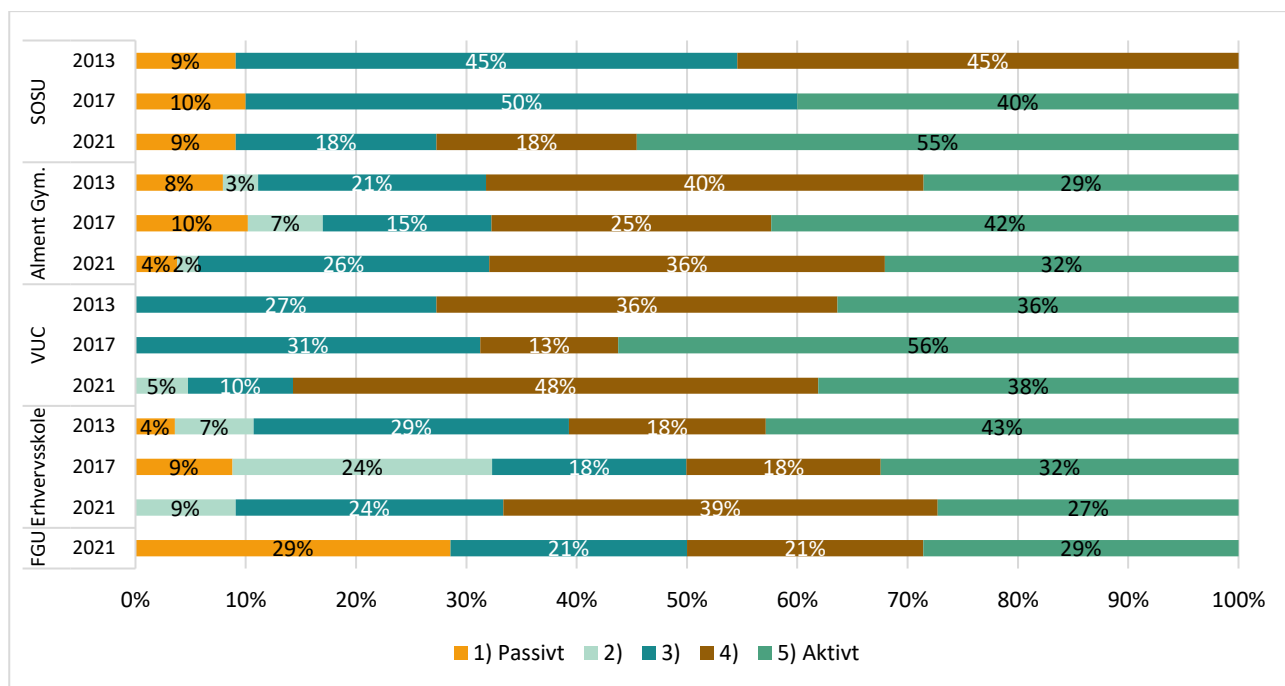


- **Flere formænd og ledere forholder sig aktivt til udpegningen af nye bestyrelsesmedlemmer:** Bestyrelsesformænd og ledere har i Bestyrelsesbarometer 2021 vurderet, at de i højere grad end i de to foregående bestyrelsesbarometre forholder sig aktivt til udpegningen af nye bestyrelsesmedlemmer. Dette kan netop hænge sammen med det tidspunkt, som undersøgelsen er gennemført på – op til nye konstitueringer. Den eneste undtagelse er ledere på erhvervsskolerne, hvor der er sket et fald i andelen, som vurderer, at de forholder sig aktivt til udpegningen af nye bestyrelsesmedlemmer.
- **Flere kompetenceområder opleves som mindre vigtige – men er også i højere grad til stede nu:** Faglig- og branchemæssig kompetence er i Bestyrelsesbarometer 2021 den vigtigste. Dog kan vi i dette års barometer konstatere, at flere af kompetenceområderne er faldet i forhold til vurderingen af deres vigtighed. Samtidig ses en udvikling fra 2017 frem til 2021, hvor flere af kompetenceområderne nu er til stede i bestyrelserne. Dermed kan opmærksomheden på og vigtigheden af dem måske også opleves som mindre.
- **Formændene vurderer generelt kompetencerne mere til stede end lederne:** En generel tendens i besvarelserne er, at formænd generelt vurderer kompetencernes tilstedeværelse højere end ledere. Dette er et vigtigt opmærksomhedspunkt i forbindelse med de nye konstitueringer af bestyrelserne.
- **De fem nye kompetencer vurderes som mindst vigtige og til stede:** I Bestyrelsesbarometer 2021 er der tilføjet fem nye kompetencer i GAP-analysen: Elevkendskab, Pædagogisk og didaktisk kompetence, Internationaliseringskompetence, Bæredygtighedskompetence samt Digitaliseringskompetence. Alle fem kompetencer bliver af formænd og ledere vurderet som mindre vigtige og til stede i forhold til de resterende kompetencer.

Udpegning af bestyrelsesmedlemmer

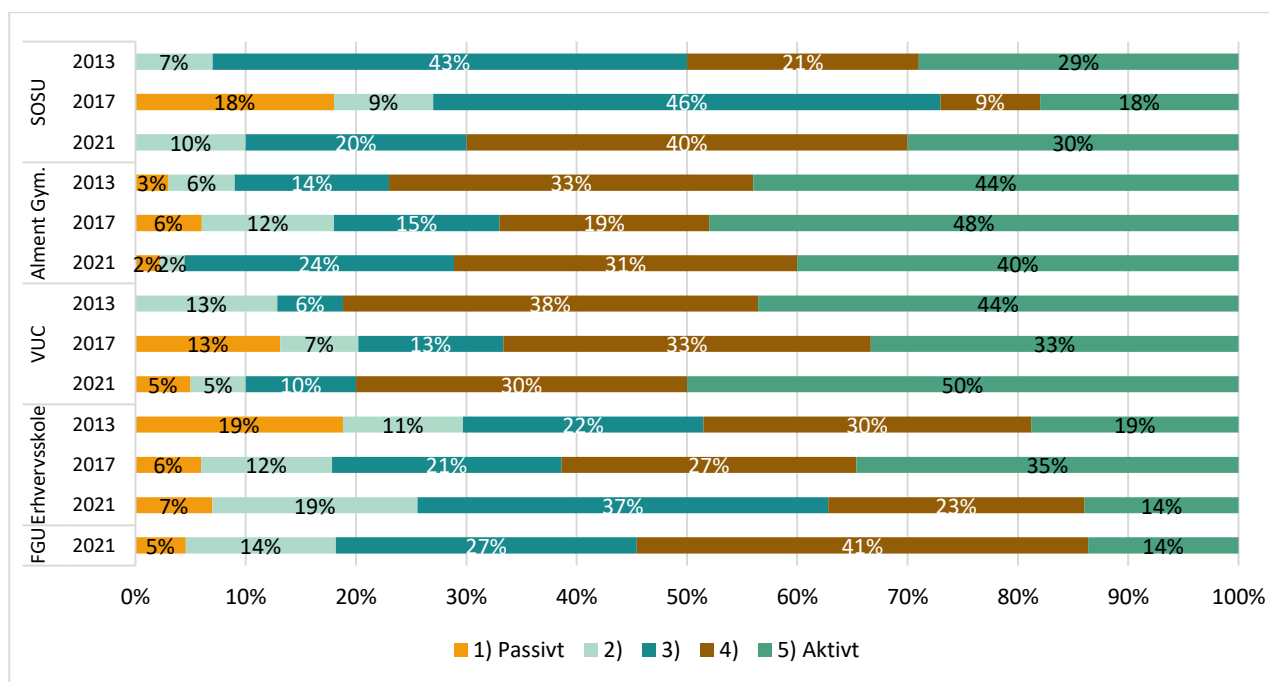
FIGUR 11.1: UDPEGNING AF NYE BESTYRELSESMEDELMER (FORMÆND)

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



FIGUR 11.2: UDPEGNING AF NYE BESTYRELSESMEDELMER (LEDERE)

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



Bestyrelsernes kompetencesammensætning: Vigtighed og tilstedeværelse

I de følgende figurer præsenteres resultaterne af GAP-analysen. En GAP-analyse har fokus på de forskellige kompetencer i bestyrelsen. Den viser, i hvilken grad en given kompetence vurderes at være til stede sammenholdt med, hvor vigtig kompetencen vurderes at være. På de efterfølgende sider vil figurerne præsentere besvarelsene fordelt efter institutionstype og delt op på bestyrelsesformænd og ledere.

I Bestyrelsesbarometer 2021 er der fjernet en enkelt variabel i forhold til de to foregående barometre (læs nærmere i afsnit 13 om datagrundlag og metode), mens fem nye kompetencer er tilføjet. Følgende kompetencer indgår i GAP-analysen i Bestyrelsesbarometer 2021, som kan sammenlignes med de to foregående barometre:

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

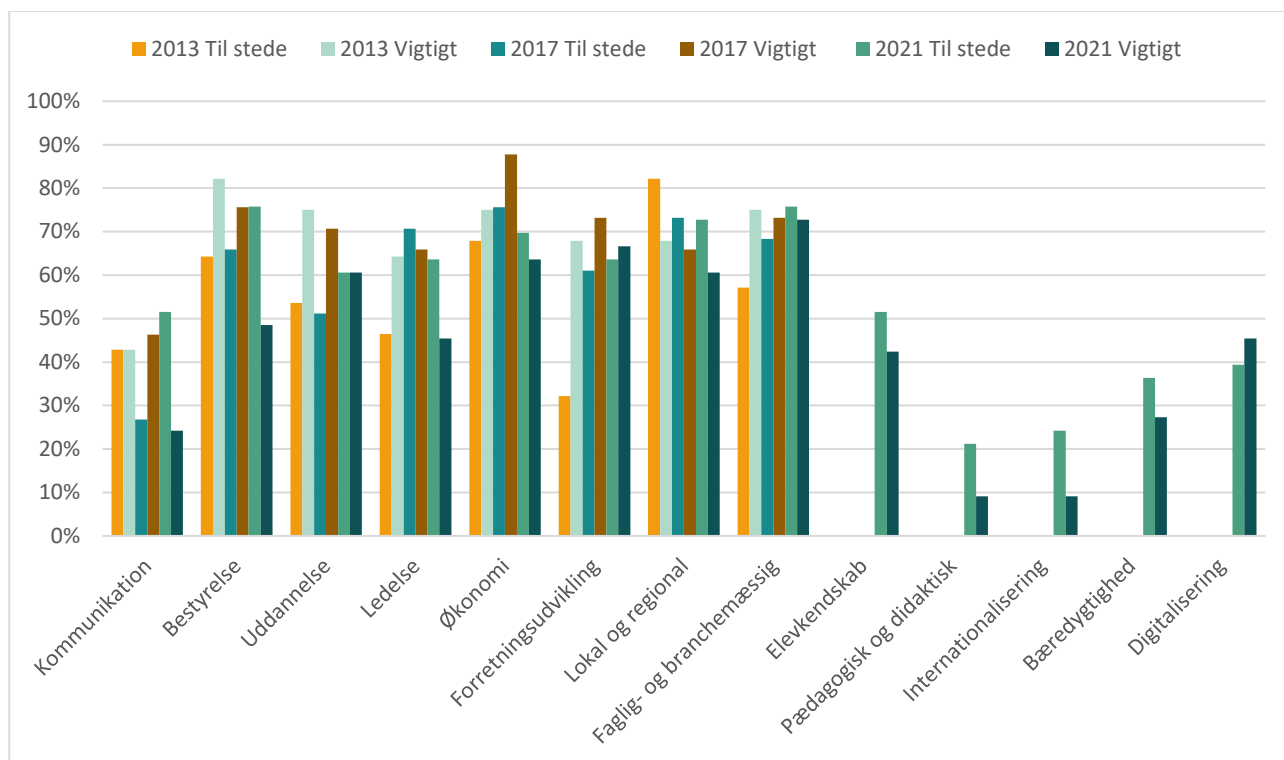
De fem nye kompetencer, som indgår i GAP-analysen:

- **Elevkendskab:** Forståelse for f.eks. elevernes situation, præferencer, drømme, behov og ambitioner
- **Pædagogisk og didaktisk kompetence:** At kunne udfordre og vurdere ledelsens pædagogiske og didaktiske strategiarbejde
- **Internationaliseringskompetence:** Internationalisering af uddannelserne, vurdering af kompetencekrav i et internationalt perspektiv mv.
- **Bæredygtighedskompetence:** Erfaringer og kompetencer indenfor bæredygtighed og den grønne omstilling
- **Digitaliseringskompetence:** Forståelse for digital understøttelse af pædagogiske og administrative processer.

Note: Figurene viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad".

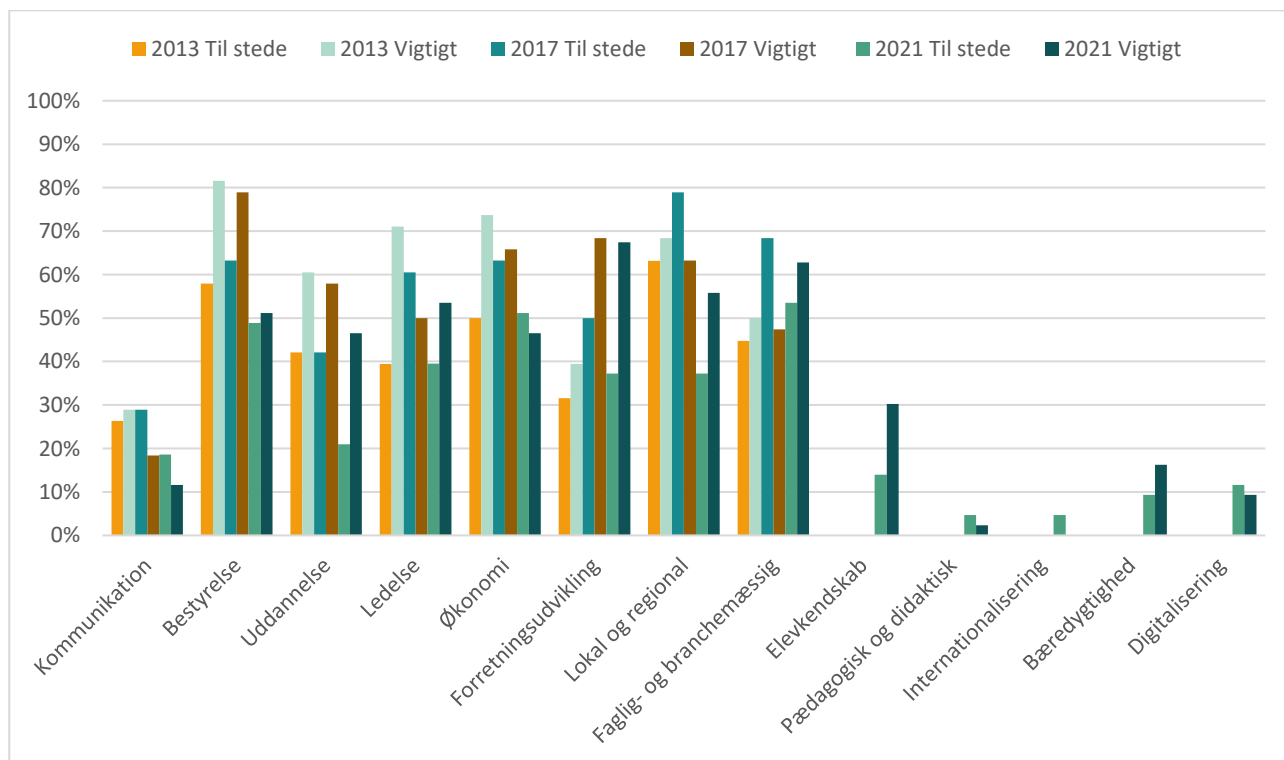
FIGUR 12.1: ERHVERVSSKOLER (FORMÆND)

Hvilke af nedenstående kompetencer vurderer du som vigtige og til stede i bestyrelsen?



FIGUR 12.2: ERHVERVSSKOLER (LEDERE)

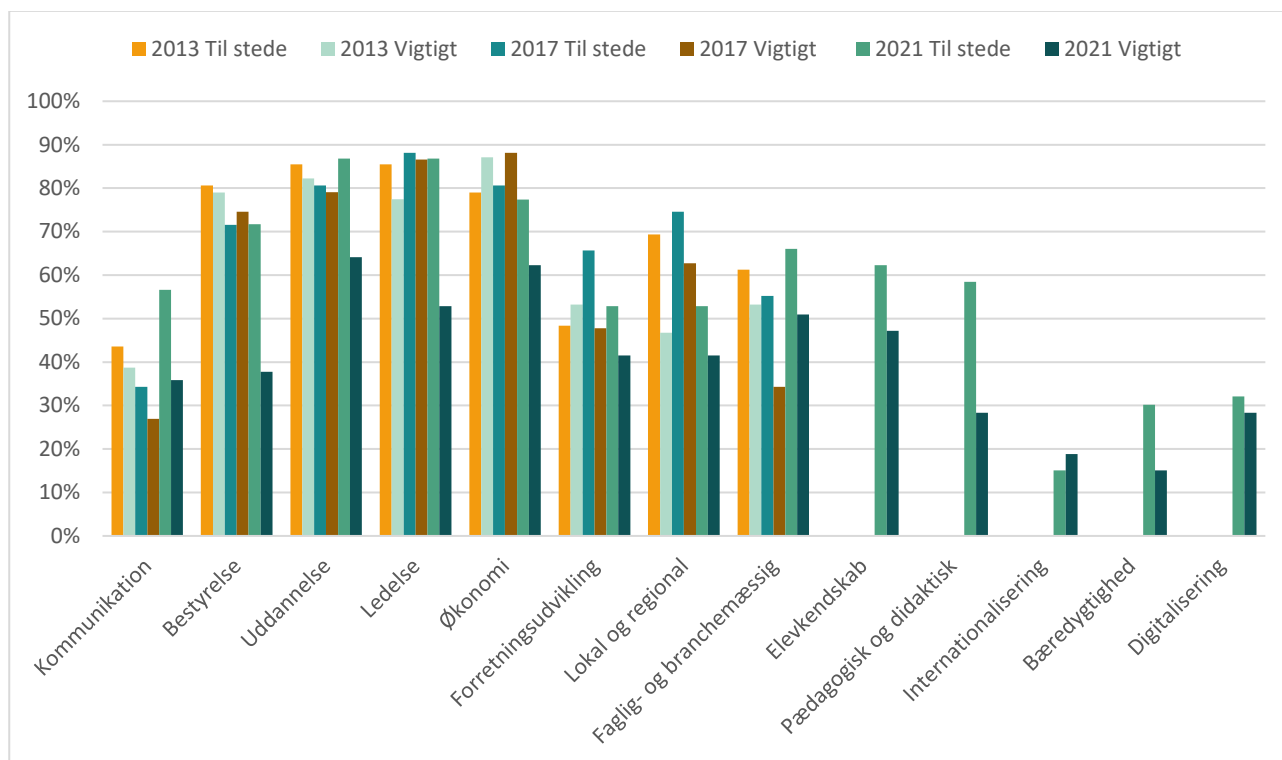
Hvilke af nedenstående kompetencer vurderer du som vigtige og til stede i bestyrelsen?



Note: Figurene viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad".

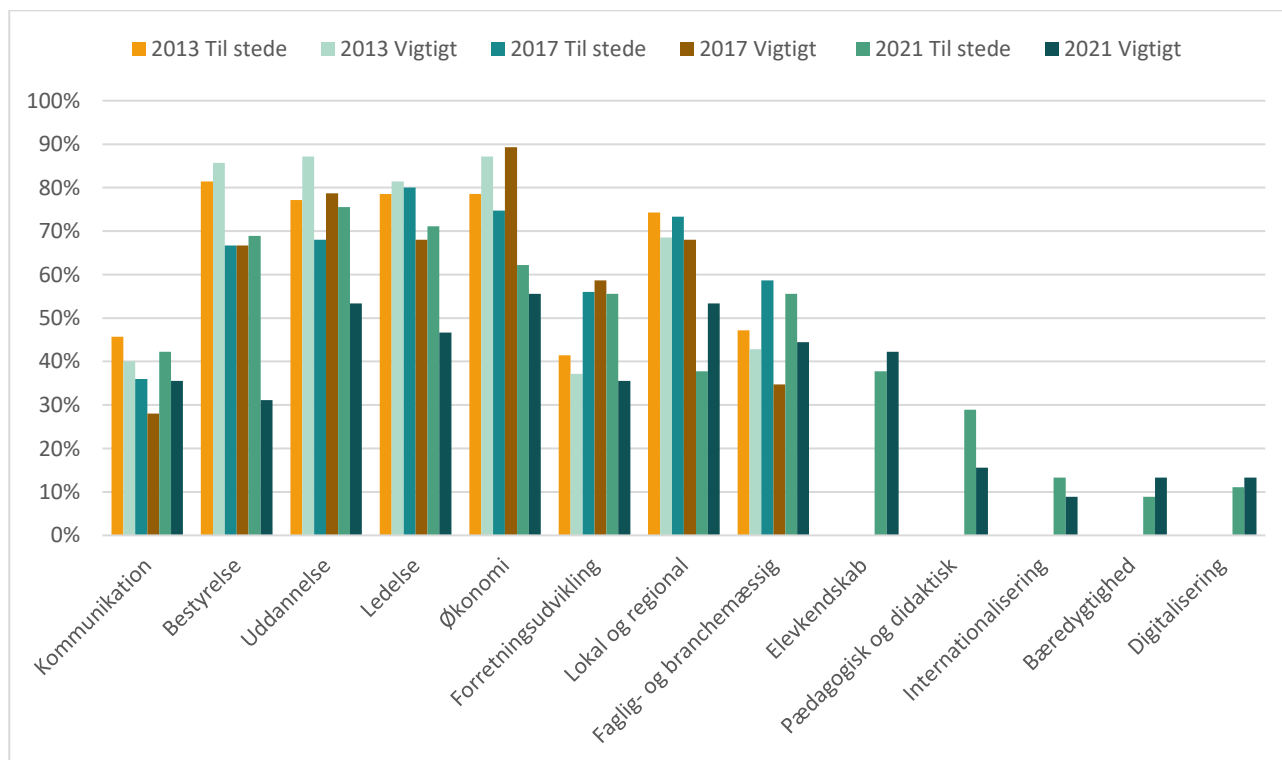
FIGUR 13.1: ALMENE GYMNASIER (FORMÆND)

Hvilke af nedenstående kompetencer vurderer du som vigtige og til stede i bestyrelsen?



FIGUR 13.2: ALMENE GYMNASIER (LEDERE)

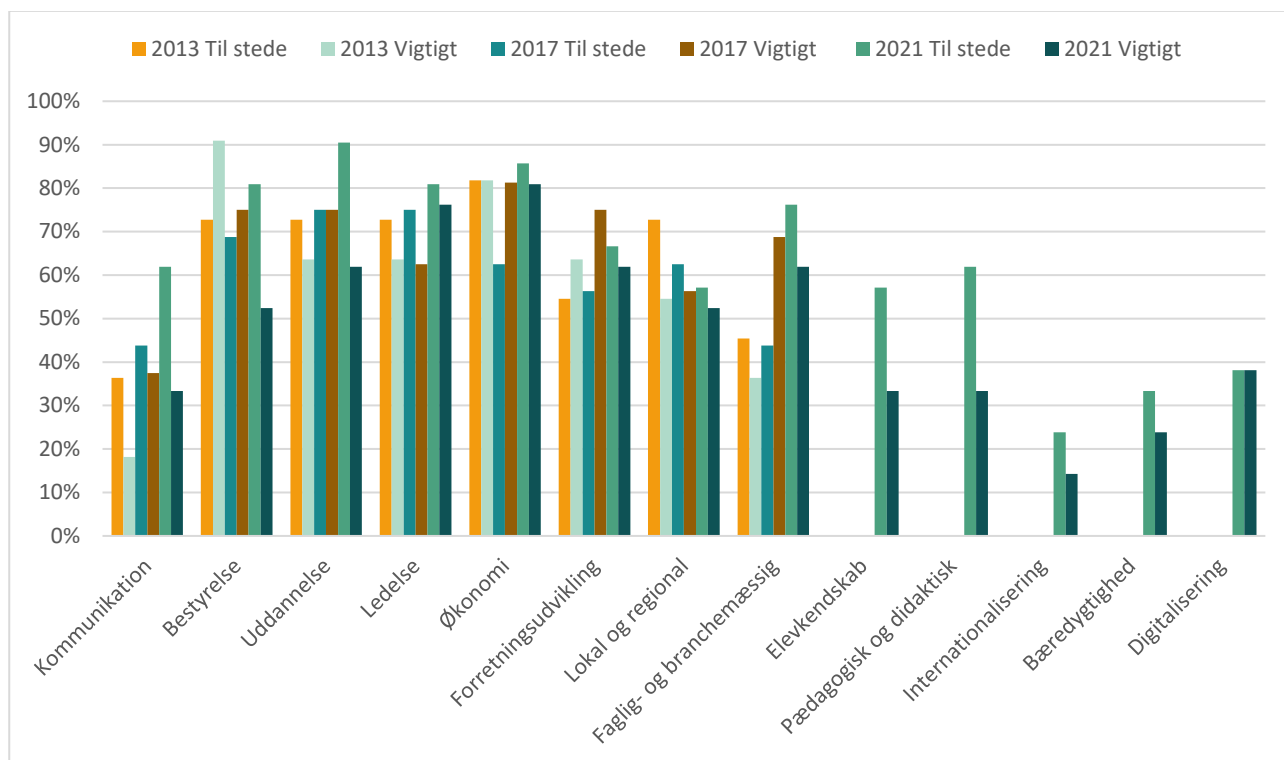
Hvilke af nedenstående kompetencer vurderer du som vigtige og til stede i bestyrelsen?



Note: Figurene viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad".

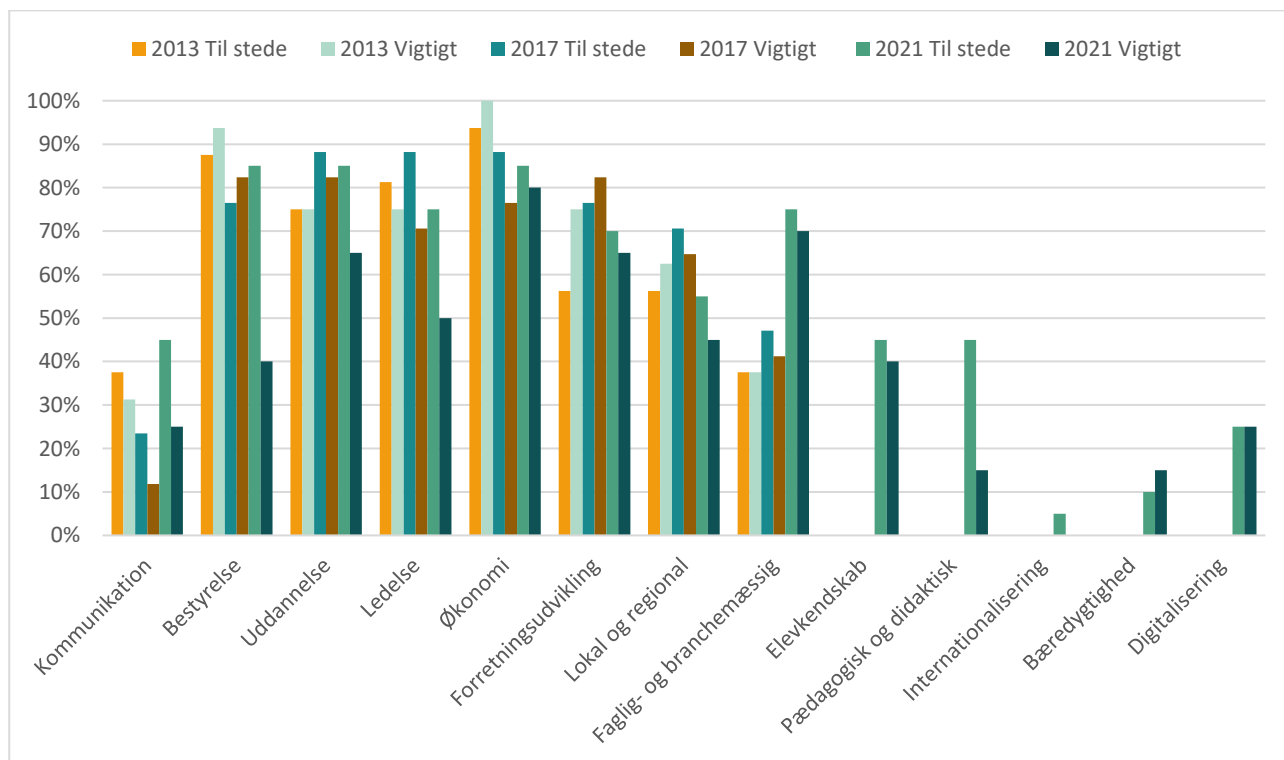
FIGUR 14.1: VUC'ER (FORMÆND)

Hvilke af nedenstående kompetencer vurderer du som vigtige og til stede i bestyrelsen?



FIGUR 14.2: VUC'ER (LEDERE)

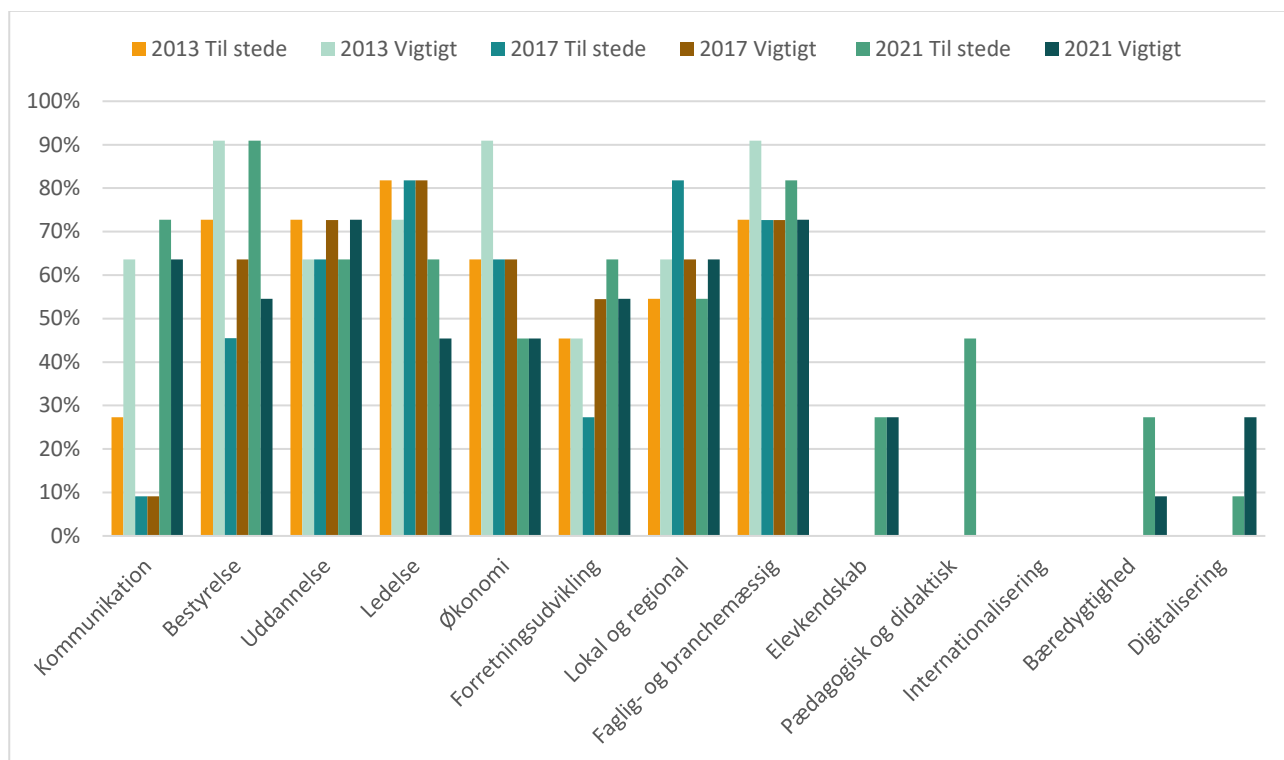
Hvilke af nedenstående kompetencer vurderer du som vigtige og til stede i bestyrelsen?



Note: Figurene viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad".

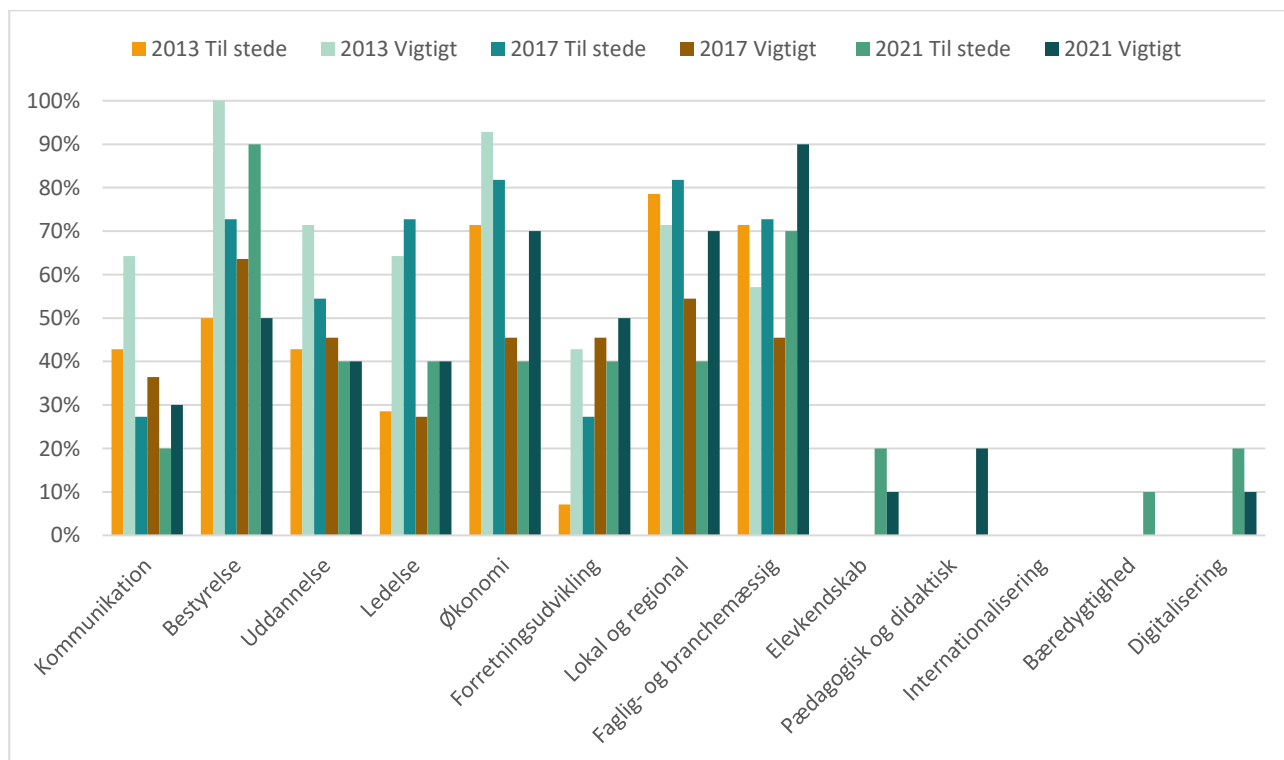
FIGUR 15.1: SOSU-SKOLER (FORMÆND)

Hvilke af nedenstående kompetencer vurderer du som vigtige og til stede i bestyrelsen?



FIGUR 15.2: SOSU-SKOLER (LEDERE)

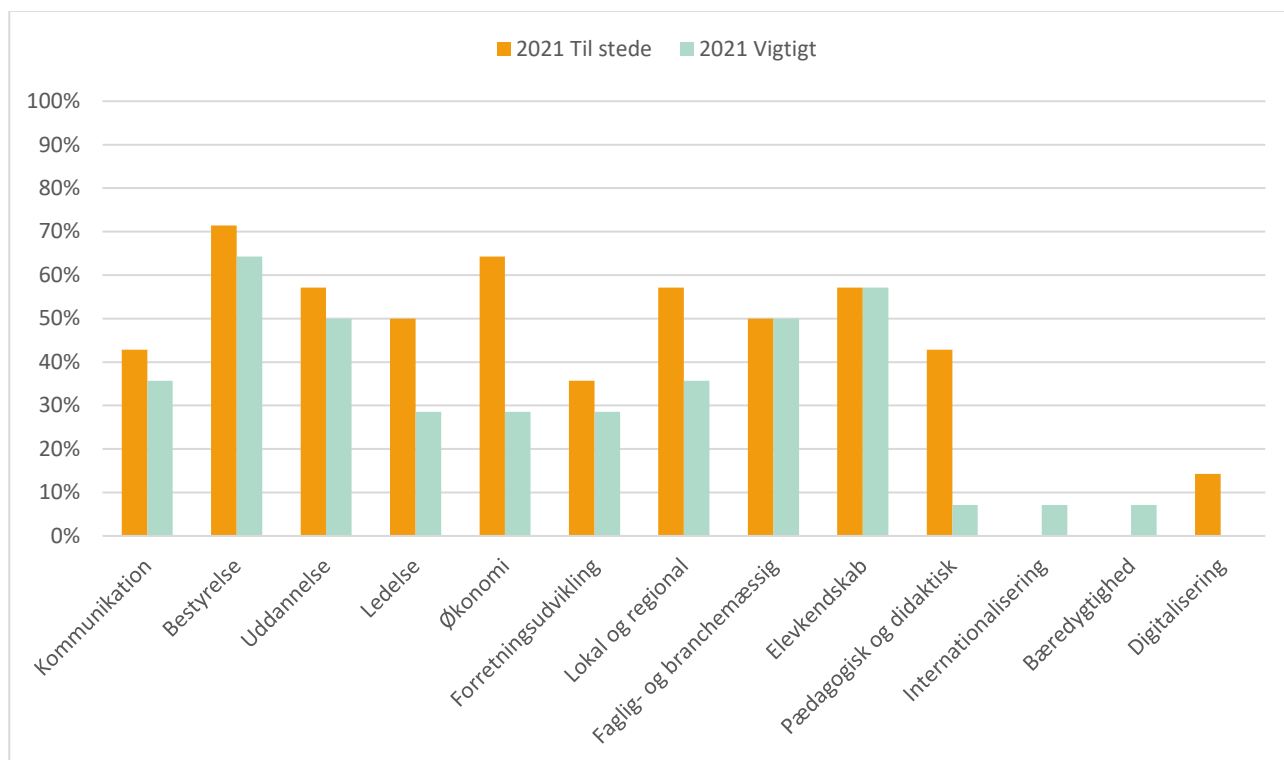
Hvilke af nedenstående kompetencer vurderer du som vigtige og til stede i bestyrelsen?



Note: Figurene viser andelen af respondenter, der har svaret "i høj grad".

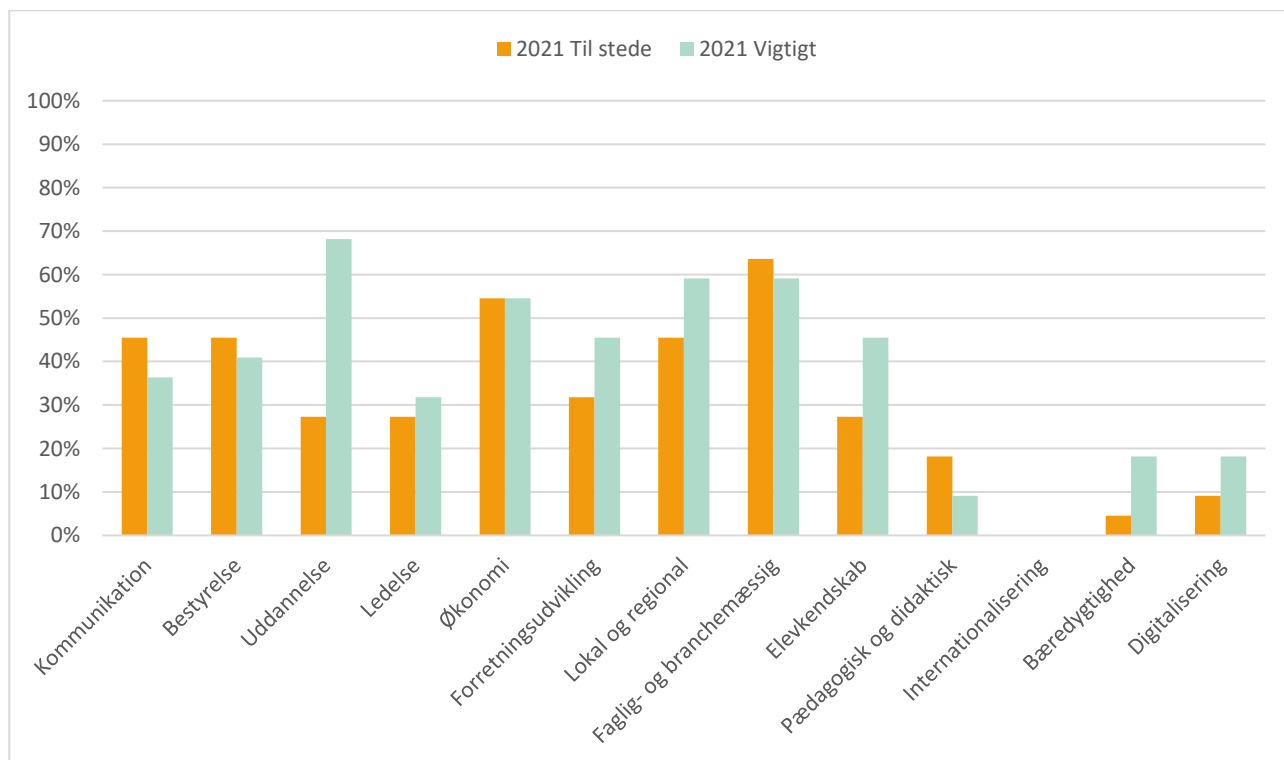
FIGUR 16.1: FGU'ER (FORMÆND)

Hvilke af nedenstående kompetencer vurderer du som vigtige og til stede i bestyrelsen?



FIGUR 16.2: FGU'ER (LEDERE)

Hvilke af nedenstående kompetencer vurderer du som vigtige og til stede i bestyrelsen?





Bestyrelsernes håndtering af COVID-19

9 BESTYRELSESNES HÅNDTERING AF COVID-19

I 2020 og 2021 var hverdagen en anden på landets ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner. Bestyrelserne og ledelserne på institutionerne måtte indstille sig på, fra den ene dag til den anden, at omstille ikke mindst undervisningen til nye måder og platforme.

COVID-19 har om noget stresstestet institutionerne, og vi vil gerne i denne udgave af bestyrelsesbarometeret prøve at skabe grundlag for læring i forhold til fremtidig krisehåndtering. I Bestyrelsesbarometer 2021 har vi derfor spurgt bestyrelsesformænd og ledere, hvordan COVID-19 har påvirket mødefrekvensen i bestyrelsen, hyppigheden af kontakt mellem den daglige ledelse og bestyrelsen/formandskabet, samt påvirkningen af bestyrelsens beslutningsinvolvering.

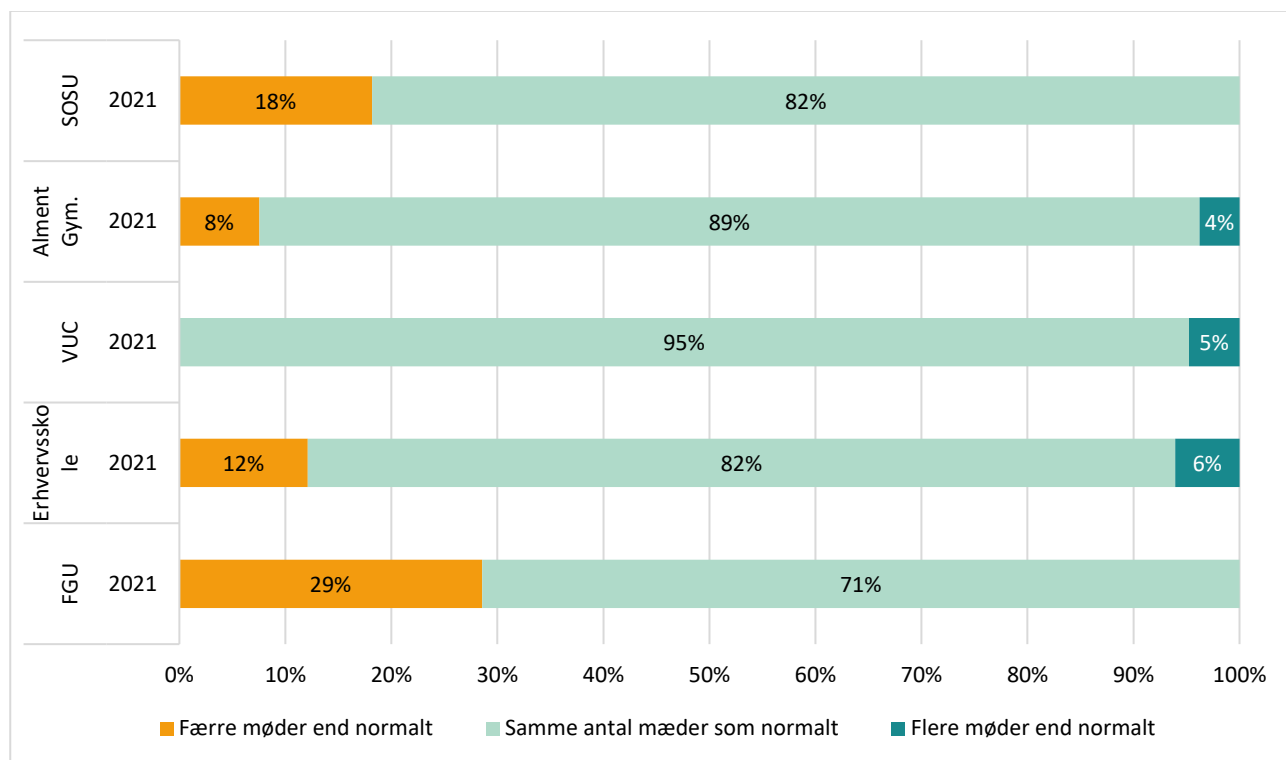
Det viser Bestyrelsesbarometer 2021



- **Antallet af møder under COVID-19 er uændret:** Der har ikke været en nævneværdig ændring i antallet af bestyrelsesmøder under de to COVID-19-nedlukninger. Således svarer langt størstedelen af ledere og formænd, at bestyrelsen afholdt samme antal møder som normalt.
- **Formændene/formandskabet er kommet tættere på den daglige ledelse under COVID-19:** Særligt bestyrelsesformændene vurderer, at formanden/formandskabet i øget grad har repræsenteret bestyrelsen over for den daglige ledelse, ligesom både ledere og formænd vurderer, at der har været hyppigere orientering af bestyrelsen.
- **Beslutningsinvolveringen har ikke ændret sig under COVID-19:** Der er ingen ændring i bestyrelsernes grad af beslutningsinvolvering under COVID-19. Således vurderer størstedelen af formænd og ledere på tværs af de fem institutionstyper, at bestyrelsen har taget stilling og været involveret som normalt. Nuancerne peger hen imod, at bestyrelsen har givet ledelsen ro til at foretage de nødvendige prioriteringer og foranstaltninger til at reagere på de skiftende retningslinjer. Dette skal samtidig ses i lyset af, at håndteringen af COVID-19 primært har været en ledelsesmæssig driftsopgave snarere end en strategisk bestyrelsesopgave.

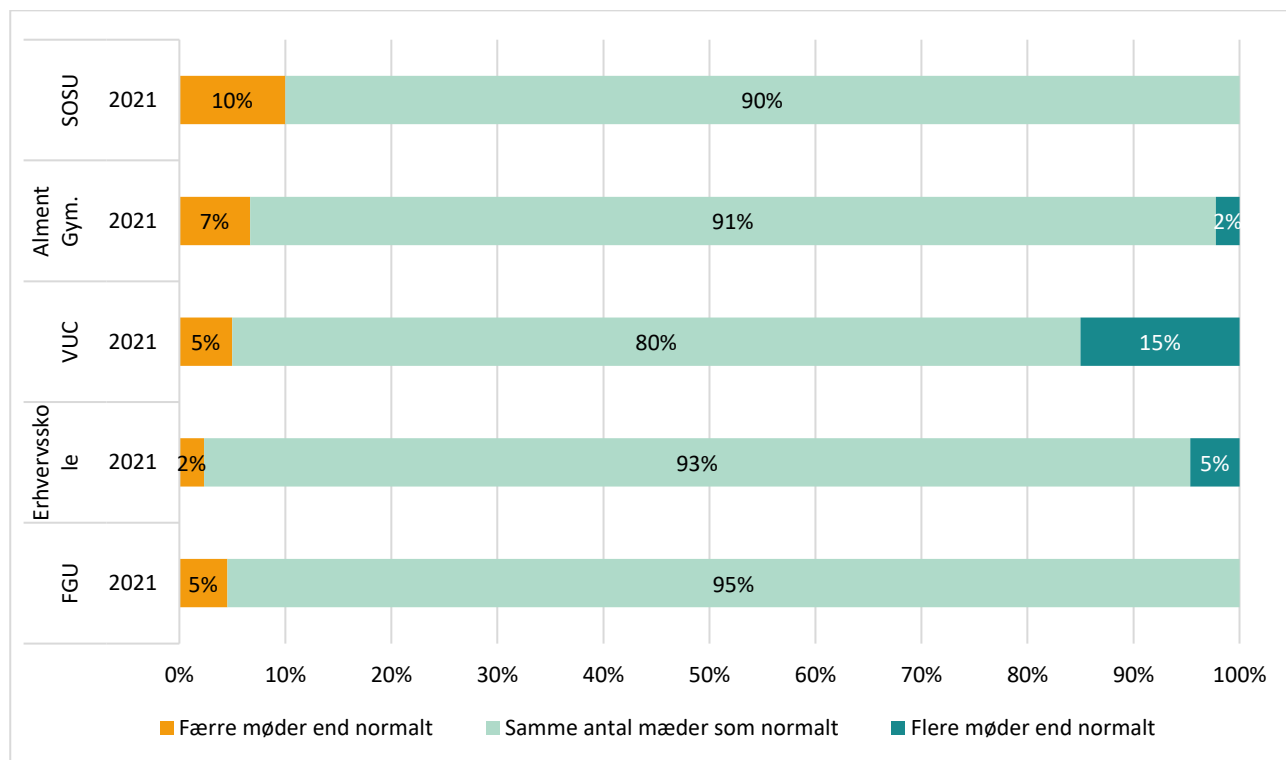
FIGUR 17.1: MØDEFREKVENNS UNDER COVID-19 (FORMÆND)

Hvordan har COVID-19 påvirket mødefrekvensen i bestyrelsen (både fysiske og virtuelle møder)?



FIGUR 17.2: MØDEFREKVENNS UNDER COVID-19 (LEDERE)

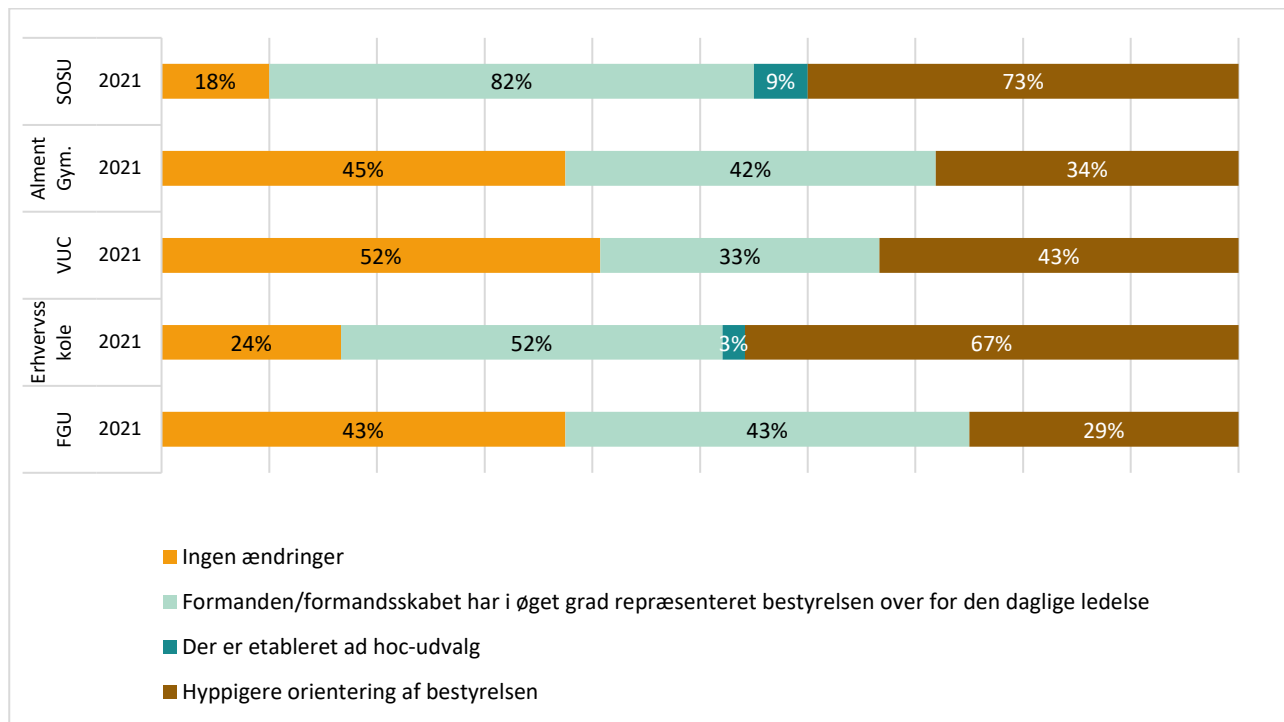
Hvordan har COVID-19 påvirket mødefrekvensen i bestyrelsen (både fysiske og virtuelle møder)?



Organisering af bestyrelsen under COVID-19

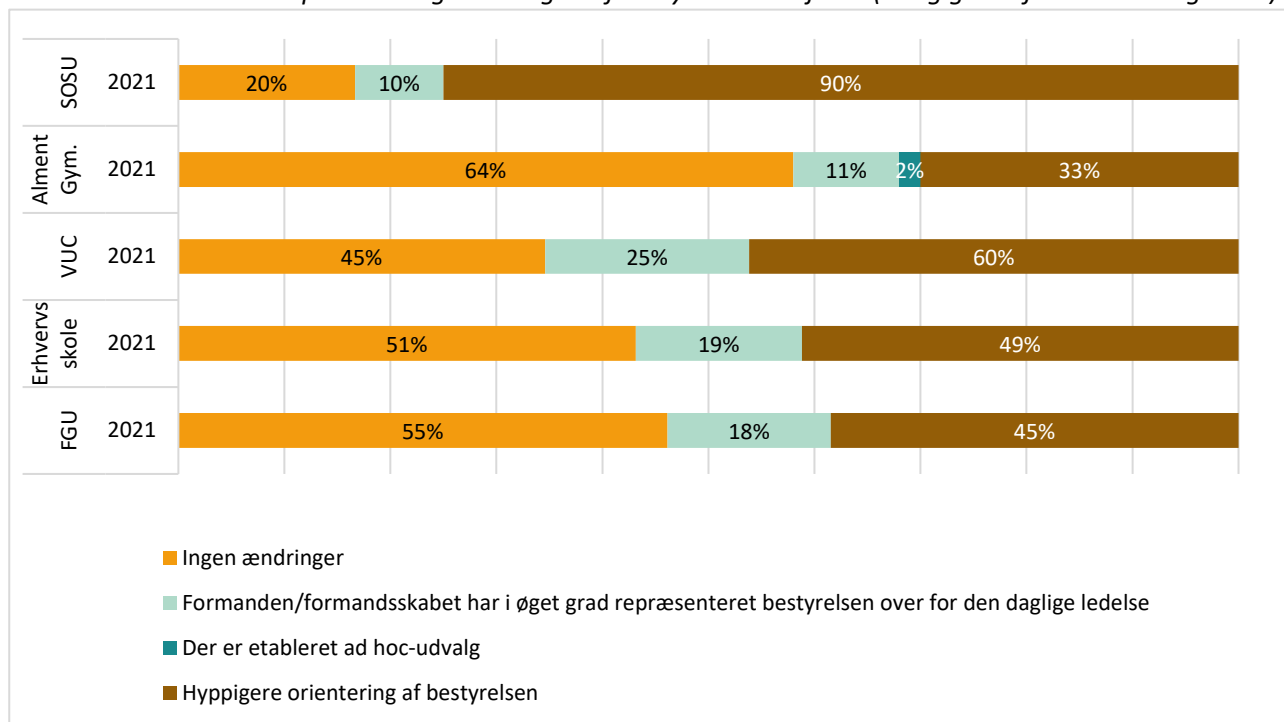
FIGUR 18.1: ORGANISERING AF BESTYRELSEN UNDER COVID-19 (FORMÆND)

Hvordan har COVID-19 påvirket organiseringen af bestyrelsesarbejdet? (Vælg gerne flere svarmuligheder)



FIGUR 18.2: ORGANISERING AF BESTYRELSEN UNDER COVID-19 (LEDERE)

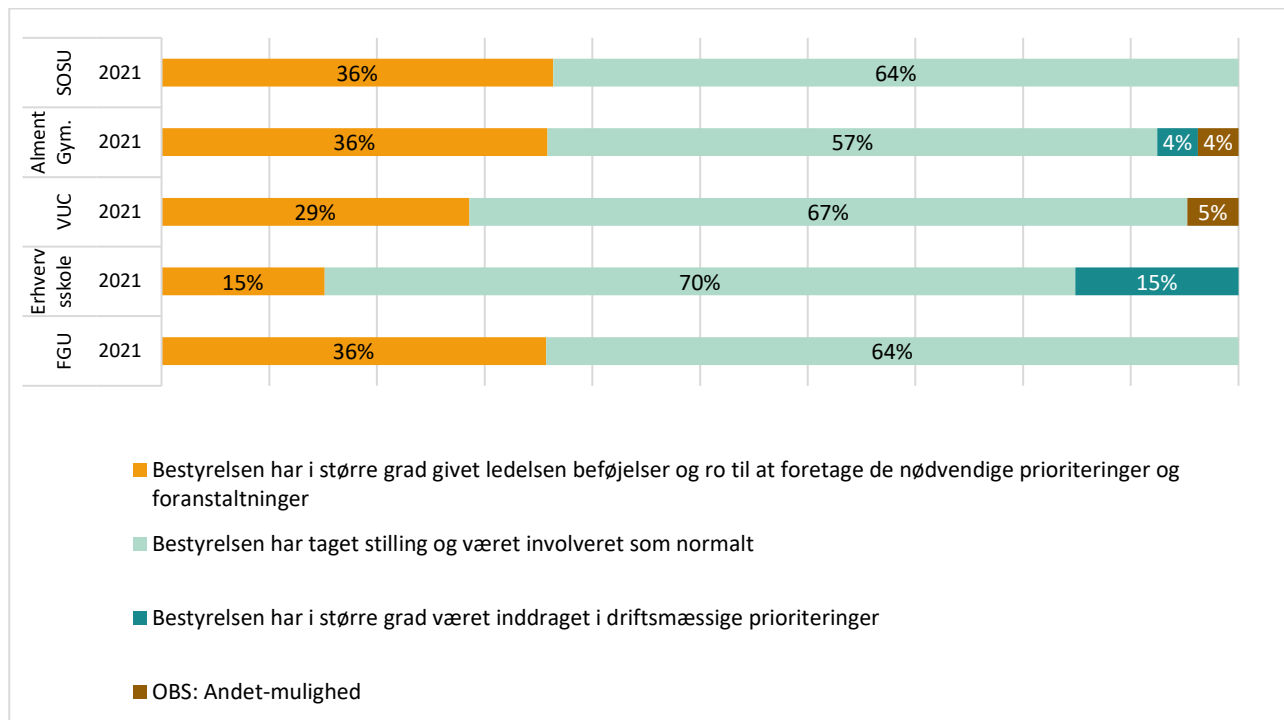
Hvordan har COVID-19 påvirket organiseringen af bestyrelsesarbejdet? (Vælg gerne flere svarmuligheder)



Beslutningsinvolvering under COVID-19

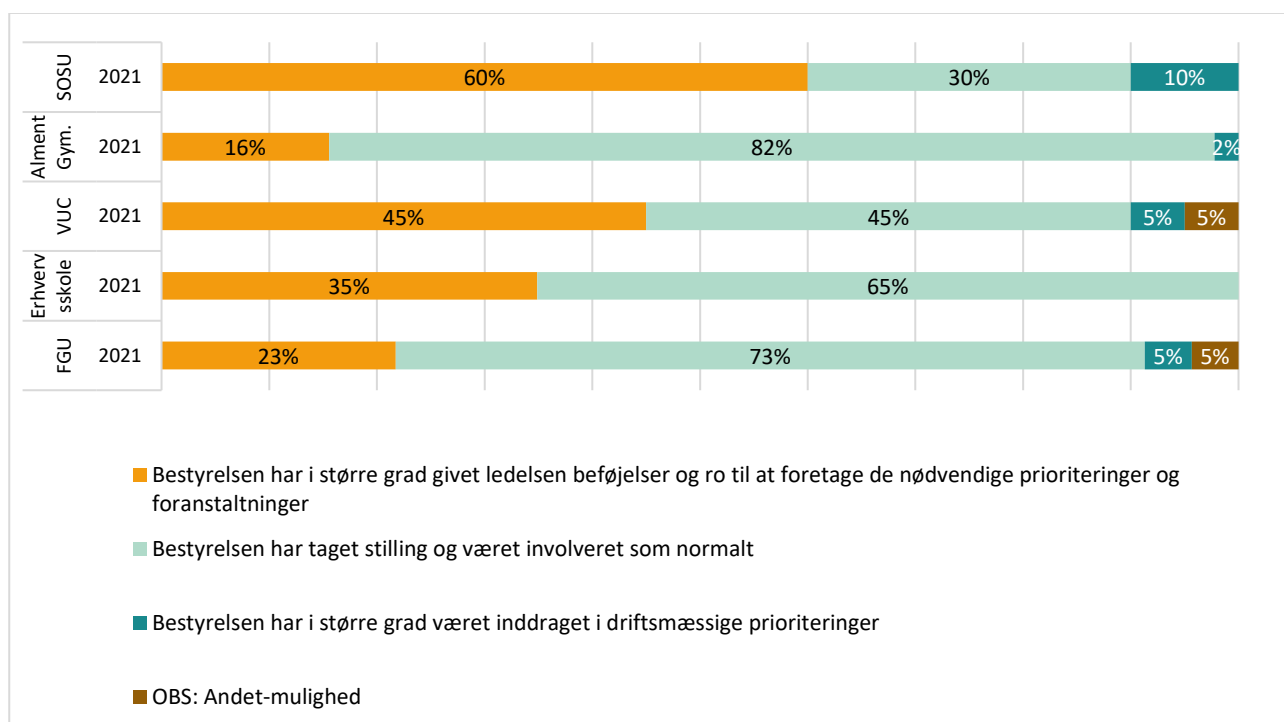
FIGUR 19.1: BESLUTNINGSDINVOLEVERING UNDER COVID-19 (FORMÆND)

Hvordan har COVID-19 påvirket bestyrelsens grad af beslutningsinvolvering?



FIGUR 19.2: BESLUTNINGSDINVOLEVERING UNDER COVID-19 (LEDERE)

Hvordan har COVID-19 påvirket bestyrelsens grad af beslutningsinvolvering?





Muligheder og udfordringer ved selvejet og bestyrelsesmodellen

10 MULIGHEDER OG UDFORDRINGER VED SELVEJET OG BESTYRELSESMODELLEN

Der er i Bestyrelsesbarometer 2021, som noget nyt, også spurgt ind til formænd og lederes opfattelser af muligheder og udfordringer ved selvejet og bestyrelsesmodellen. Foruden spørgeskemaundersøgelsen er der gennemført to workshops med formænd og ledere for at udfolde undersøgelsens resultater.

Selvejet og bestyrelsesmodellen

Der er fra tid til anden debat om selveje som styringsform. Selveje er en måde at styre en offentlig institution på, hvor bestyrelsen inden for lovgivningsmæssige rammer – og i samspil med ledelsen – tilrettelægger driften af uddannelsesinstitutionerne efter lokale behov. I institutionslovgivningen for ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne er det beskrevet, at institutionen ledes af en bestyrelse, som i hovedtræk skal sørge for:

- At have den overordnede ledelse af institutionen
- At arbejde for, at institutionens udbud af uddannelser er relevant og af høj kvalitet
- At samarbejde med den daglige ledelse om strategien på institutionen.

Et alternativ til selvejemodellen er f.eks., at institutionen bliver en del af en offentlig forvaltning med direkte ansvar over for politikere på enten statsligt, regionalt eller kommunalt niveau. Forskellen på selveje og alternative styringsformer er afhængig af de reguleringer og frihedsgrader, der omgærder selvejende institutioner.

Når dette fokus er med i Bestyrelsesbarometer 2021, skyldes det, at selvejet og bestyrelsesmodellen har været genstand for politisk debat de seneste år. I debatten er selvejet bl.a. blevet kritiseret for at føre til et ensidigt fokus på den enkelte institutions forretningsudvikling og en uhensigtsmæssig konkurrence mellem uddannelsesinstitutioner, der ikke bidrager til at løse den overordnede, samfundsmæssige opgave, som uddannelsesinstitutionerne har. Debatten er især blusset op i forbindelse med spørgsmål om elevfordeling mellem almene gymnasier samt uddannelsesdækning i tyndtbefolkede områder.

På den anden side af debatten om selvejet fremføres det, at det er styringen omkring uddannelsesinstitutionerne (særligt taxameterstyringen), der skaber uhensigtsmæssighederne om uddannelsesdækning. Der kan samtidig fremdrages flere eksempler på samarbejde på tværs af institutionstyper, hvor institutionerne effektivt tilpasser deres uddannelsesudbud til elevernes og aftagernes behov i overensstemmelse med selvejets formål.

Med Bestyrelsesbarometer 2021 er det vores ønske at bidrage med data fra sektoren til den nuværende debat om den fremtidige styring af ungdomsuddannelserne samt fremtidige debatter om selvejet og bestyrelsesmodellen. Derfor har vi spurgt formænd og ledere om:

- Deres oplevelse af udviklingen i institutionernes handlerum de seneste 10 år (2 år for FGU)
- Hvilken positiv eller negativ betydning de vurderer, at selvejet som styringsform har haft på en række parametre, der aktuelt og historisk har været bragt frem som selvejets og uddannelsernes formål
- Hvad der især bør fokuseres på, hvis selvejet og bestyrelsesmodellen skal udvikles positivt i fremtiden.



Det viser Bestyrelsesbarometer 2021

- **Udviklingen i institutionernes handlerum er ikke entydigt:** En stor tredjedel af formænd og ledere oplever, at institutionernes handlerum er uændret de seneste 10 år. En tredjedel af lederne og næsten 30 % af formændene oplever dog, at det er blevet mindre. Omvendt oplever næsten 30 % af formændene, at institutionernes handlerum er blevet større.

VUC'erne skiller sig ud ved, at flere formænd oplever et mindre handlerum. Men særligt lederne på erhvervsskolerne skiller sig ud ved, at langt størstedelen angiver, handlerummet er blevet mindre (61%). I undersøgelsen er det bl.a. blevet forklaret med, at bestyrelserne i langt højere grad end tidligere skal forholde sig til driftsmæssige spørgsmål på efterspørgsel fra ministeriet – fremfor spørgsmål af strategisk karakter. Og i forlængelse heraf, at ministeriet i højere grad end tidligere fører tilsyn og kontrol med institutionerne gennem bestyrelserne – på en måde, der kan opleves som detailregulering.

- **Selvejets betydning vurderes positivt på tværs af de fem institutionstyper:** Formænd og ledere vurderer, at selvejet har haft en positiv betydning på alle parametre. Særligt vurderer formænd og ledere, at selvejet har haft en positiv betydning på uddannelsesinstitutionernes innovationsevne og effektivitet.
- **Bestyrelseskompetencer og -sammensætning er sammen med incitamentsstrukturen det vigtigste fokus for styrkelse af selvejet og bestyrelsesmodellen i fremtiden:** Det handler f.eks. om proaktiv udpegning af bestyrelsesmedlemmer og udnyttelse af selvsuppleringsmuligheder, uddannelser til nye bestyrelsesmedlemmer, guides og principper for godt bestyrelsesarbejde samt netværk for særligt formænd og næstformænd.

I forhold til incitamentsstrukturen omkring institutionerne taler alle for, at der skal være incitamenter – men at det skal være de rigtige incitamenter. Der peges særligt på, at der er brug for at se på taxametersystemet, herunder balancen mellem aktivitet og færdiggørelse, et større grundtilskud og uhenigtsmæssige forskelle mellem undervisnings- og institutionstyper, der gør det vanskeligt at planlægge og investere økonomisk på særligt FGU og VUC.

Med den seneste aftale om elevfordeling⁵ er der fastlagt principper og sigtelinjer for kommende justeringer i taxameter- og tilskudssystemet. Bestyrelsesbarometer 2021 understreger da netop også vigtigheden af, at der bliver set på en ny incitamentsstruktur, som kan understøtte og styrke selvejet i fremtiden – og skabe rammerne for, at selvejet, bestyrelsesmodellen og institutionerne kan være med til at løfte de politiske målsætninger for landets ungdoms- og voksenuddannelser.

⁵ Aftale om elevfordeling. 10. juni 2021. Hentet den 11. november 2021 fra: <https://www.uvm.dk/-/media/filer/uvm/aktuelt/pdf21/jun/210610-enderlig-aftale-elevfordeling.pdf>

Institutionernes handlerum

Udviklingen i institutionernes lokale handlerum, herunder beslutningsrummet mellem bestyrelserne og den daglige ledelse, er ikke entydig. En stor tredjedel af formænd og ledere oplever, at institutionernes handlerum er uændret de seneste 10 år. En tredjedel af lederne og næsten 30 % af formændene oplever dog, at det er blevet mindre. Omvendt oplever næsten 30 % af formændene, at institutionernes handlerum er blevet større.

Særligt lederne på erhvervsskolerne oplever, at handlerummet de sidste 10 år er blevet mindre. Hele 61% af lederne på erhvervsskolerne vurderer, at det lokale handlerum enten er blevet mindre eller meget mindre. I undersøgelsens kommentarfelt, bliver dette forklaret ved en oplevelse af, at ministeriet i højere grad end tidligere forholder sig til tekniske, drifts- og ledelsesmæssige spørgsmål, frem for strategiske.

"Man kan ikke både blæse og have mel i munden. Lige nu vil UVM bestemme mere og mere – og det bliver sværere og sværere at se, hvad bestyrelserne egentlig kan bestemme."

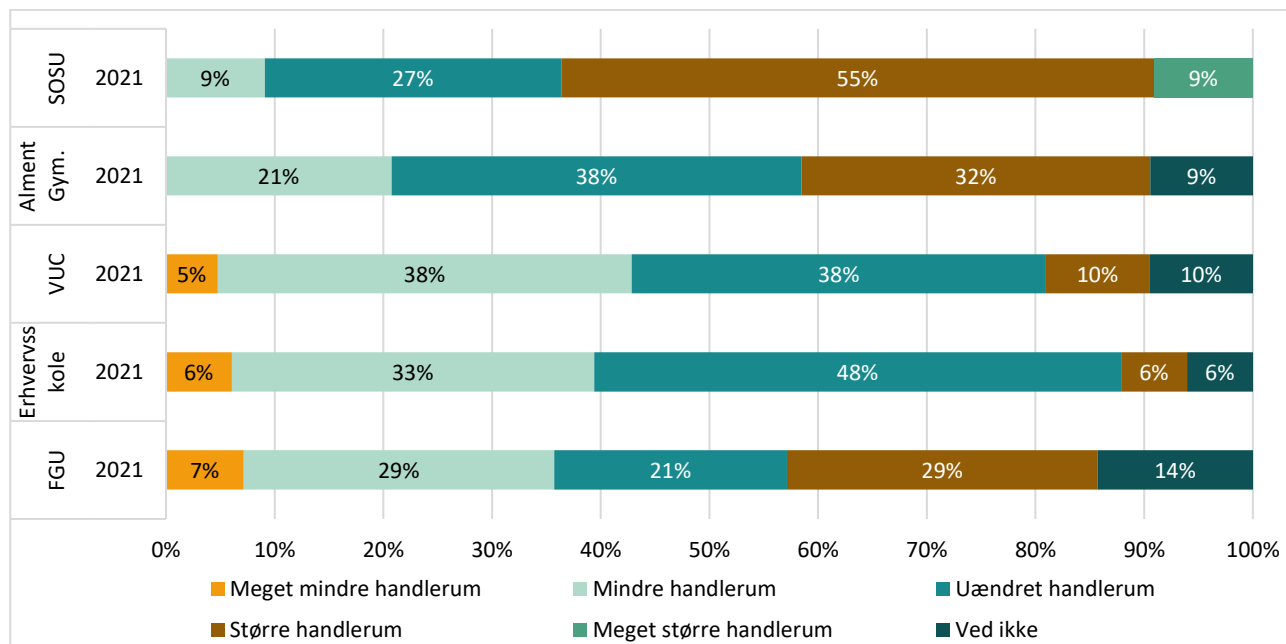
Leder, Erhvervsskole

"En tendens til mere og mere detailstyring samt krav til indberetninger, som tager bestyrelsens fokus fra kerneydelsen og over på økonomi."

Leder, Alment Gymnasium

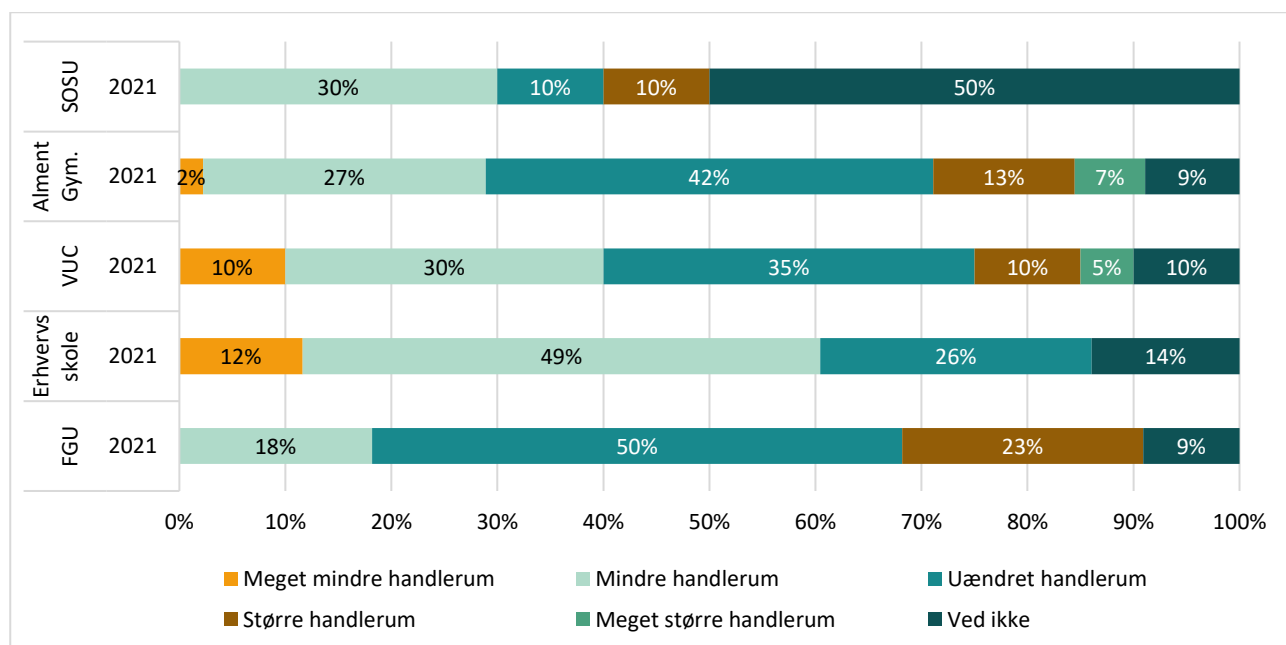
FIGUR 20.1: VURDERING AF UDVIKLINGEN I INSTITUTIONERNES LOKALE HANDLERUM OVER DE SENESTE 10 ÅR? (2 ÅR FOR FGU) (Formænd)

Hvordan har du oplevet udviklingen i institutionens lokale handlerum (beslutninger taget i krydsfeltet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse) over de seneste 10 år?



FIGUR 20.2: VURDERING AF UDVIKLINGEN I INSTITUTIONERNES LOKALE HANDLERUM OVER DE SENESTE 10 ÅR? (2 ÅR FOR FGU) (Ledere)

Hvordan har du oplevet udviklingen i institutionens lokale handlerum (beslutninger taget i krydsfeltet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse) over de seneste 10 år?



Selvejets betydning for institutioner og samfund

Herunder fremgår resultaterne af formænd og lederes vurdering af selvejets positive eller negative betydning på 14 forskellige områder. Først præsenteres de gennemsnitlige vurderinger på tværs af de fem institutionstyper fordelt på formænd og ledere (Figur 22.1 og 22.2). Dernæst præsenteres vurderingerne for hver af de fem institutionstyper fordelt på hhv. formænd og ledere (Figur 23.1 og 23.2).

Formænd og ledere har haft mulighed for at score alle områder på en skala fra 1-5, hvor 1 og 2 er negativ betydning, 3 er neutral betydning, mens 4 og 5 er en positiv betydning. Der er ingen områder, som i gennemsnit har scoret under 3. Derfor er skalaerne i figurene kun præsenteret fra 3-5.

Selvejet har haft størst positiv betydning for uddannelsesinstitutionernes innovationsevne og effektivitet

Både formænd og ledere vurderer, at selvejet har haft størst positiv betydning for institutionens innovationsevne og effektivitet. Dette kommer ikke mindst til udtryk, når institutionerne f.eks. søger at tilpasse deres uddannelsesudbud og -indhold efter elevernes behov, når de samarbejder med andre institutioner i tyndtbefolkede områder, og når de i samarbejde med repræsentanter fra lokalmiljø, erhvervsliv og aftagere tilpasser uddannelserne, så de fortsat kan bidrage til lokal erhvervsudvikling. Dertil påpeger flere også, at de seneste år med COVID-19-vilkår har demonstreret, hvor hurtigt institutionerne har kunnet tilpasse undervisning og organisering – og i samarbejde med deres bestyrelser effektivt har kunnet træffe de nødvendige beslutninger.

Både i kommentarer fra undersøgelsen og inputs fra workshop om selvejet påpeger formænd og ledere, at økonomisk handlefrihed og lokal selvbestemmelse er centralt i forhold til at innovere og effektivisere. For at beslutningerne kan tages hurtigt og med opbakning fra lokalmiljøet, er det centralt for innovationsevnen og effektiviteten, at bestyrelsessammensætningen afspejler det lokale erhvervsliv, lokalmiljøet og aftagere.

"For en SOSU-skole er selvejet en helt naturlig styreform. I forvejen samarbejder parterne om indholdet i uddannelsen, og derfor er vores samarbejde om udbuddet vigtigt."

Formand, SOSU

En stor del af lederne og formændene har således den opfattelse, at dette ville være mere vanskeligt, hvis en større del af beslutningskompetencen var centralt forankret.

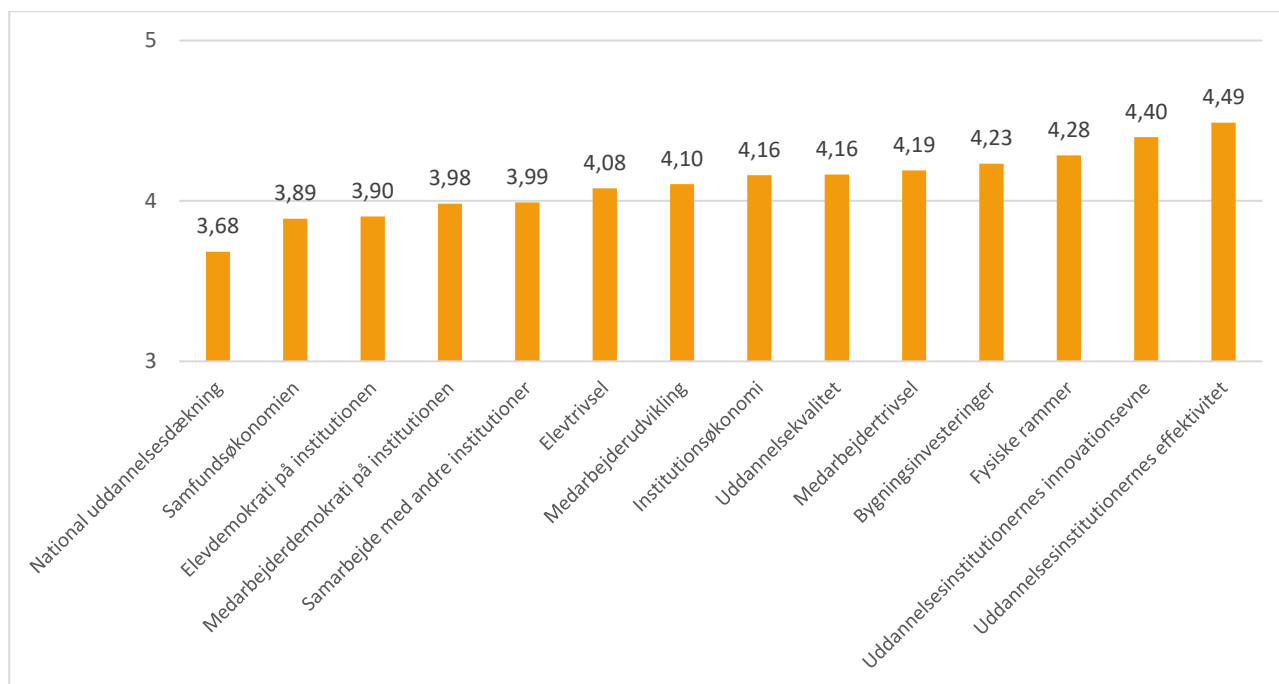
Selvejet har haft mindst positiv betydning for national uddannelsesdækning

Både formænd og ledere vurderer i gennemsnit, at selvejet har haft mindst positiv betydning for den nationale uddannelsesdækning. Det er særligt gennemsnittet blandt ledere på de almene gymnasier, der trækker i negativ retning.

Resultaterne forklares af flere deltagere i undersøgelsen med, at historier om 'udkantsgymnasier' og 'konkurrence mellem gymnasier' har været en central del af det nationale og lokale politiske fokus, hvorfor det ikke er et overraskende resultat. Men endnu flere forklarer resultatet med, at rammerne for at sikre national uddannelsesdækning i høj grad er fastsat centralt – f.eks. gennem retningslinjer for og behandling af anmodninger om fusioner og campusdannelser, fastsatte dækningsområder på FGU-området, forskelligartet institutionslovgivning samt taxameterstyring af institutionerne. Hvis de selvejende institutioner i endnu højere grad skal bidrage til national uddannelsesdækning, påpeger formænd og ledere derfor, at det vil kræve et fortsat gennemsyn af den centrale styring omkring institutionerne, hvilket der også er lagt op til politisk.

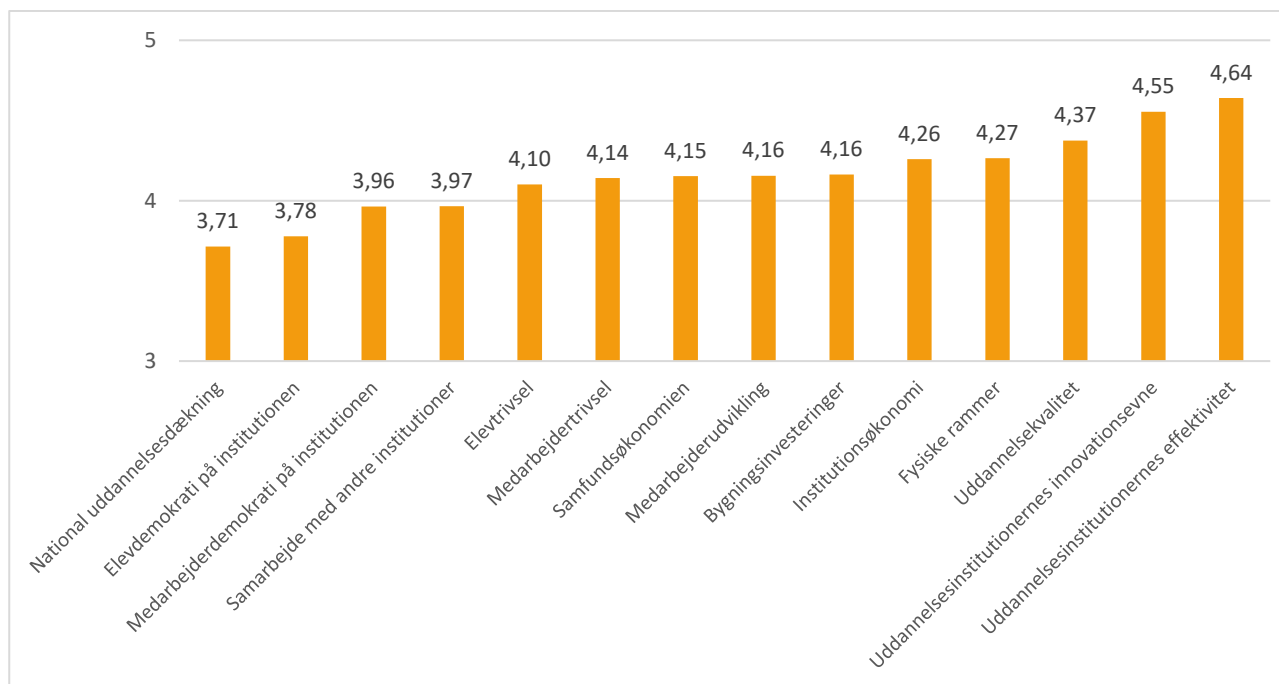
FIGUR 21.1: GENNEMSNTLIG VURDERING AF POSITIV ELLER NEGATIV BETYDNING PÅ SELVEJET (Formænd)

Hvilken positiv eller negativ betydning vurderer du, at selvejet som styringsform har på...



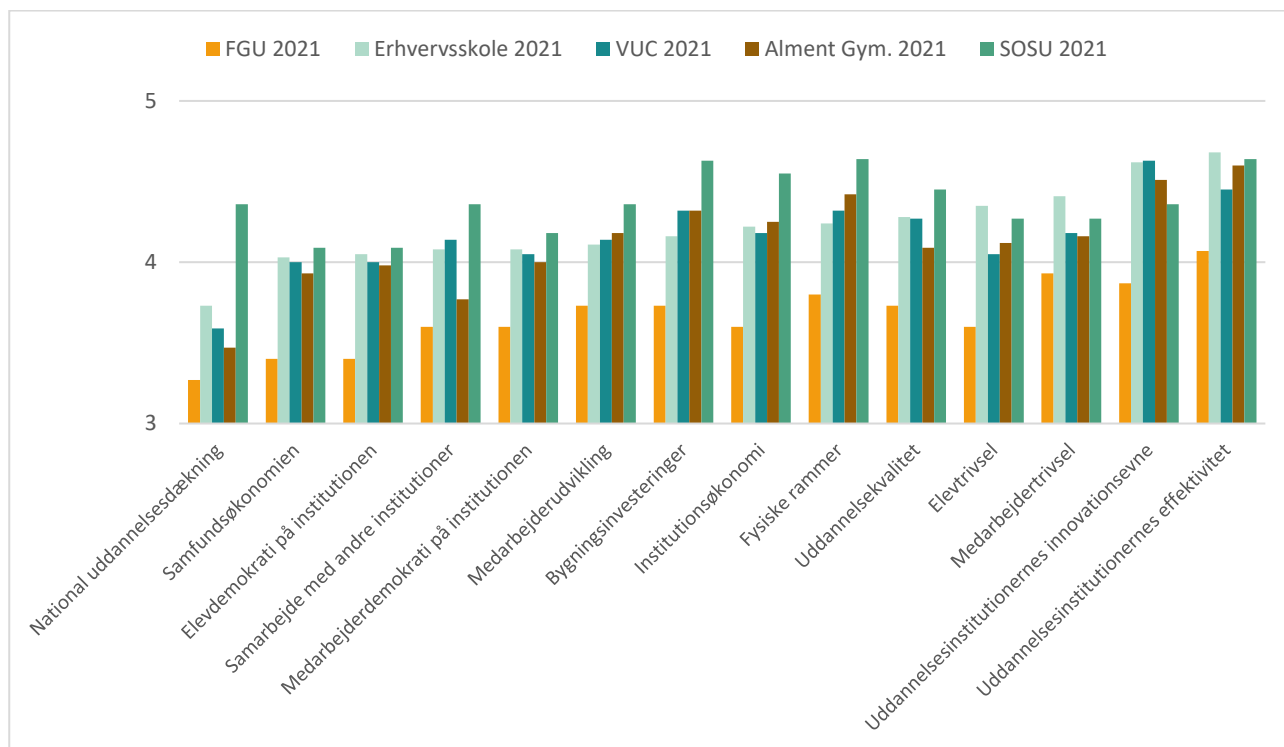
FIGUR 21.2: GENNEMSNTLIG VURDERING AF POSITIV ELLER NEGATIV BETYDNING PÅ SELVEJET (Ledere)

Hvilken positiv eller negativ betydning vurderer du, at selvejet som styringsform har på...



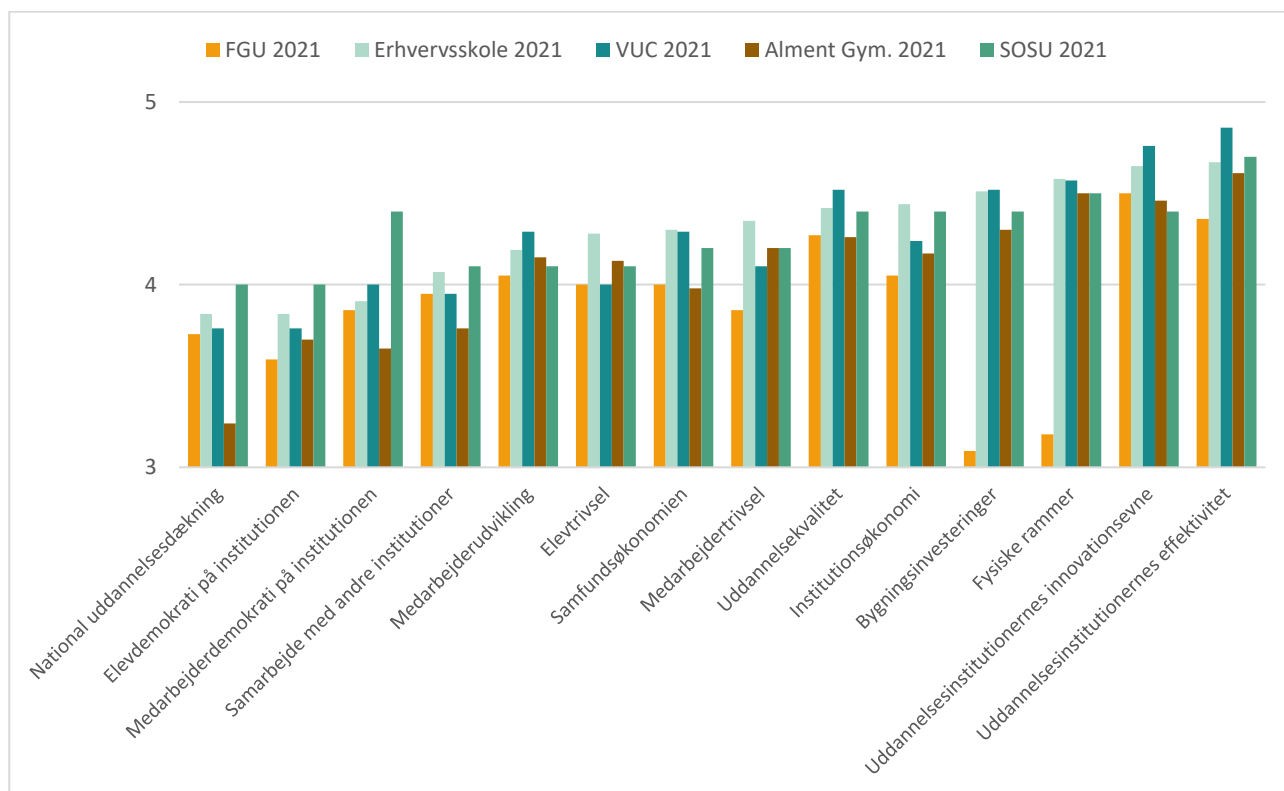
FIGUR 22.1: VURDERING AF POSITIV ELLER NEGATIV BETYDNING PÅ SELVEJET (Formænd)

Hvilken positiv eller negativ betydning vurderer du, at selvejet som styringsform har på...



FIGUR 22.2: VURDERING AF POSITIV ELLER NEGATIV BETYDNING PÅ SELVEJET (Ledere)

Hvilken positiv eller negativ betydning vurderer du, at selvejet som styringsform har på...



Muligheder for at styrke selvejet og bestyrelsesmodellen

I dette afsnit analyseres resultaterne af formænd og lederes vurdering af mulighederne for at styrke selvejet og bestyrelsesmodellen i fremtiden. Formænd og ledere er blevet bedt om at vurdere, i hvilken grad en række fokusområder skal prioriteres, hvis selvejet og bestyrelsesmodellen skal styrkes i fremtiden. Resultaterne er opgjort i gennemsnit på tværs af institutionstyper for hhv. formænd og ledere.

Bestyrelseskompetencer og -sammensætning skal i fokus sammen med den centrale incitamentsstruktur

Formænd og ledere deler top-2 over, hvilke fokusområder der skal prioriteres. 88% af formændene (75% af lederne) vurderer, at der skal fokuseres på bestyrelseskompetencer og -sammensætning, hvis selvejet og bestyrelsesmodellen skal udvikles positivt i fremtiden. 87% af lederne (82% af formændene) vurderer, at der skal fokuseres på incitamentsstrukturen omkring institutionerne, hvis selvejet og bestyrelsesmodellen skal udvikles positivt i fremtiden.

Fokus		Andel der svarer "i høj grad" og "I nogen grad"
Formænd	1. Bestyrelseskompetencer og -sammensætning	1. 88%
	2. Incitamentsstrukturen omkring institutionerne	2. 82%
Ledere	1. Incitamentsstrukturen omkring institutionerne	1. 87%
	2. Bestyrelseskompetencer og -sammensætning	2. 75%

Årsagen til, at netop bestyrelseskompetencer og -sammensætning er i top, forklares af deltagerne i undersøgelsen og på de to workshops ved, at bestyrelsessammensætningen i 2021 er i formænd og lederes bevidsthed op til kommunal- og regionsrådsvalget.

Men i tillæg hertil skriver flere i spørgeskemaets kommentarfelt eller fremfører mundtligt på de to workshops, at der bør være et fortsat fokus på uddannelse af bestyrelsesmedlemmer, herunder foreningernes uddannelser og gennem kurser, guides, netværk for bestyrelsesmedlemmer samt bestyrelsesforeningernes nuværende kurser. I forhold til netværk handler det særligt om netværk for formandskaberne.

Ydermere peger flere formænd i spørgeskemaets kommentarfelt på, at selvsuppleringsmulighederne skal udnyttes endnu bedre og styrkes, således at institutionen og bestyrelsesformanden har mulighed for at udpege personer, der giver værdi for institutionen. F.eks. skriver to formænd:

"Via bestyrelsernes selvsuppleringsmuligheder er der skabt muligheder for sammensætning af bredt funderede og kompetente bestyrelser. Ved fremadrettede overvejelser om ændret sammensætning bør det sikres, at demokratiseringsaspekter og partsindflydelsen fastholdes."

Formand, VUC

"Bestyrelsesformanden bør udnytte muligheden for at få udpeget personer, der vil give værdi for institutionen."

Formand, SOSU

I forhold til incitamentsstrukturen omkring institutionerne angiver en stor del af lederne i kommentarfeltet, at dette særligt handler om taxametersystemet. Kommentarerne handler i overvejende grad om, at taxametersystemet er skævt. Herunder f.eks., at det vægter aktiviteter fremfor færdiggørelse, at der kan være brug for et større grundtilskud, at der er forskel mellem undervisnings- og institutionstyper, og at særligt de svingende elevtal på FGU besværliggør langsigtede økonomiske beslutninger og stabil drift.

På FGU, som har et højere færdiggørelsestaxameter på ca. 8,5%, bliver det bemærket af en FGU-leder:

"De meget svingende elevtal gør det svært at skabe god stabil drift. Med højere grundtilskud vil vi kunne sikre høj kvalitet og faglighed uafhængig af elevudsving. Det er usundt for organisationskulturen og den faglige kvalitet at skulle hyre/fyre ofte."

Leder, FGU

En leder fra en erhvervsskole skriver også:

"Der bør være et langt større fokus på, at offentlige midler til uddannelse følger eleverne og elevernes gennemførelse, så vi ikke strukturelt fastholdes i gamle forestillinger om, at nogle uddannelser som udgangspunkt skal have større taxameter end andre."

Formand, Erhvervsskole

Flere formænd og ledere peger dog også på, at incitamentsstrukturer for så vidt er vigtige for institutionernes udvikling. Men det handler om, at det er de rigtige incitamenter, der sættes op. En formand fra HF & VUC skriver f.eks.:

"Hvis skolerne ikke har incitamenter til konstant at gøre det bedre for brugerne (eleverne, virksomhederne, aftagerinstitutionerne), så vil det gå ud over undervisningens kvalitet og elevernes trivsel, og dermed også ud over virksomhederne og aftagerinstitutionerne. (...)"

Formand, HF & VUC

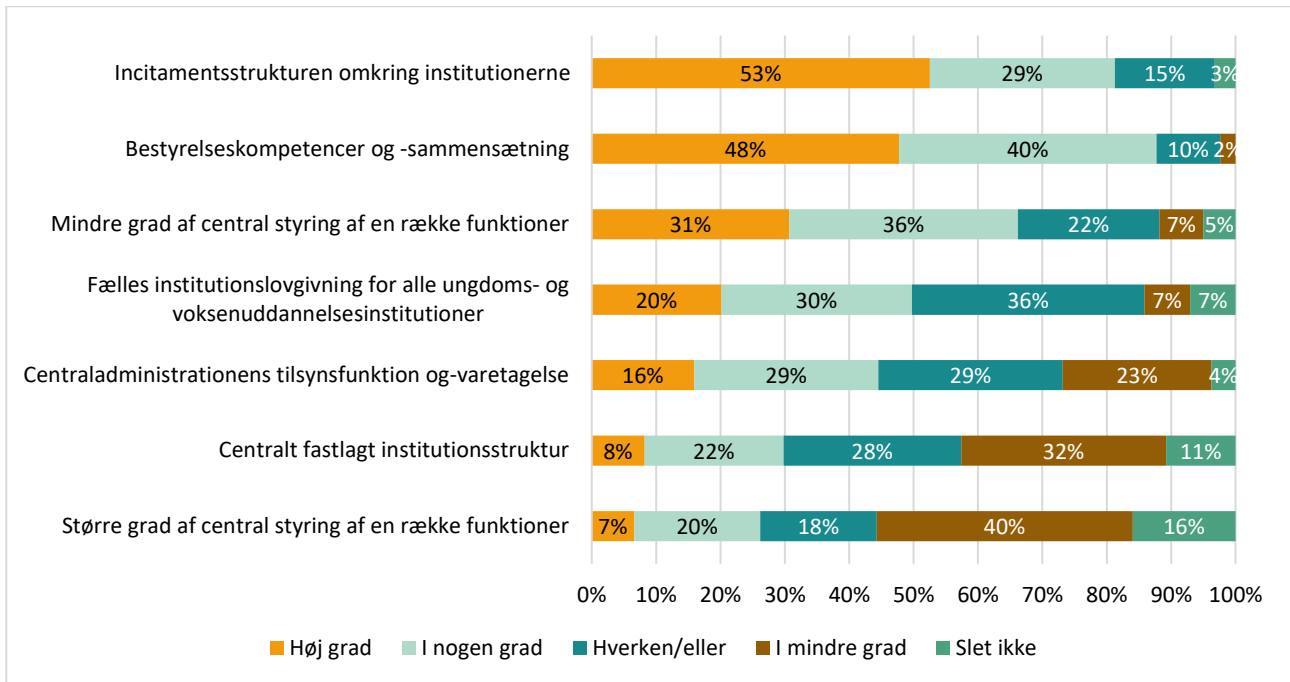
I juni 2021 landede aftalen mellem regeringen (Socialdemokratiet) og Dansk Folkeparti, Socialistisk Folkeparti, Radikale Venstre, Enhedslisten, Alternativet og Kristendemokraterne om Den Koordinerede Tilmelding til Gymnasiale Ungdomsuddannelser⁶. Her fastlagde forligskredsen netop principper og sigtelinjer for kommende justeringer i taxameter- og tilskudssystemet.

Bestyrelsesbarometer 2021 understreger da netop også vigtigheden af, at der bliver set på en ny incitamentsstruktur, som kan understøtte og styrke selvejet i fremtiden – og skabe rammerne for, at selvejet, bestyrelsesmodellen og institutionerne kan være med til at løfte de politiske målsætninger for landets ungdoms- og voksenuddannelser.

⁶ Aftale om elevfordeling. 10. juni 2021. Hentet den 11. november 2021 fra: <https://www.uvm.dk/-/media/filer/uvm/aktuelt/pdf21/jun/210610-enderlig-aftale-elevfordeling.pdf>

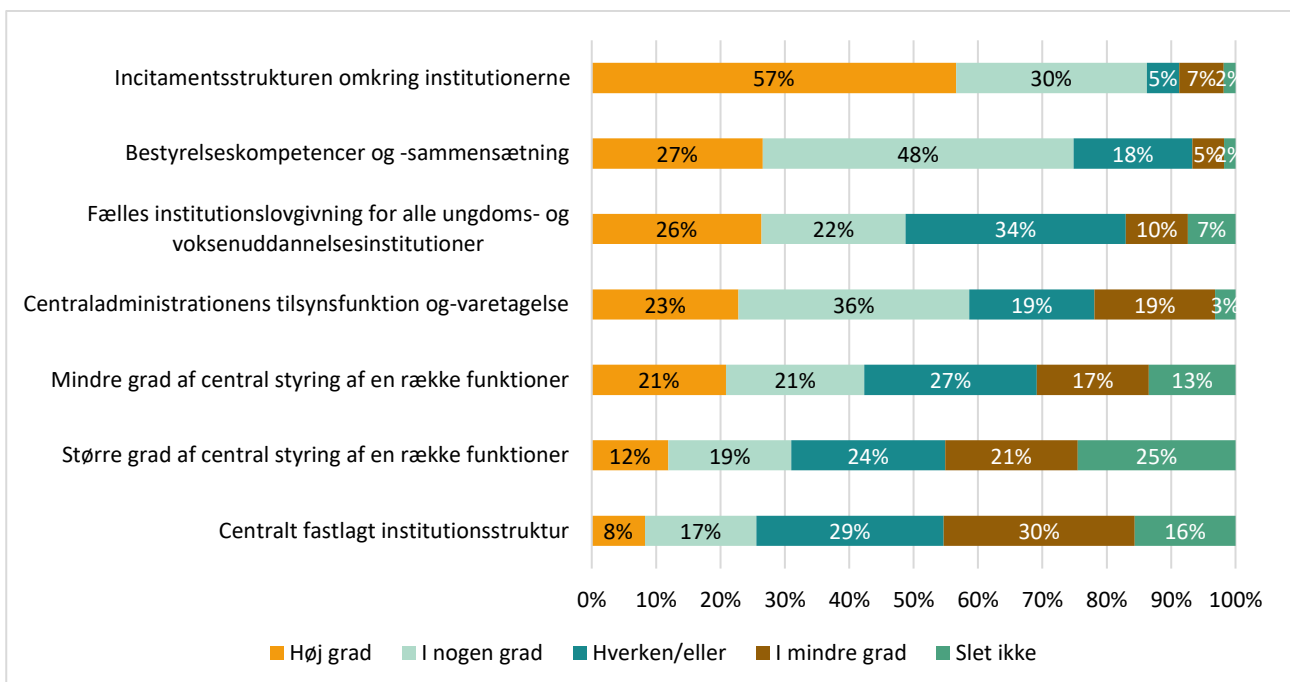
FIGUR 23.1: FORMÆNDENS GENNEMSNI TLIGE VURDERING AF FOKUS, HVIS SELVEJET OG BESTYRELSESMODELLEN SKAL UDVIKLES POSITIVT I FREMTIDEN (Formænd)

Hvad bør der især fokuseres på, hvis selvej et og bestyrelsesmodellen skal udvikles positivt i fremtiden?



FIGUR 23.2: LEDERES GENNEMSNI TLIGE VURDERING AF FOKUS, HVIS SELVEJET OG BESTYRELSESMODELLEN SKAL UDVIKLES POSITIVT I FREMTIDEN (Ledere)

Hvad bør der især fokuseres på, hvis selvej et og bestyrelsesmodellen skal udvikles positivt i fremtiden?



11 DATAGRUNDLAG OG METODE

Spørgerammen for Bestyrelsesbarometer 2021 er baseret på samme ramme som Bestyrelsesbarometer 2013 og 2017. I foråret 2021 gennemførte Tænk tanken DEA og Pluss Leadership en workshop med repræsentanter fra de fem bestyrelsesforeninger fra ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne. I den forbindelse blev der foretaget få ændringer af den eksisterende spørgeramme og tilføjet to nye temaer om håndteringen af COVID-19 samt mulighederne og udfordringerne ved selvejet og bestyrelsesmodellen.

Barometerets resultater baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse, som er udsendt til alle bestyrelsesformænd og ledere på de selvejende ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner i Danmark, som er medlem af de fem bestyrelsesforeninger: erhvervsskolerne, de almene gymnasier, VUC-institutionerne, SOSU-skolerne og FGU-institutionerne. Disse udgør således undersøgelsespopulationen.

Der blev i perioden 21. juni – 16. august 2021 indsamlet data til spørgeskemaundersøgelsen. Invitationerne til spørgeskemaundersøgelsen er i 2021 sendt ud af bestyrelsesforeningerne direkte til deres medlemmer med et anonymt link. For de almene gymnasier har indsamlingen foregået således, at bestyrelsesformændene har videresendt link til spørgeskemaundersøgelsen til lederen på det almene gymnasium.

Respondenter og svarprocenter

	2013		2017		2021	
	N	%	N	%	N	%
Ledere	137	49	141	65	140	55
Formænd	113	46	136	62	132	52
I alt	250	48	277	64	272	53 ⁷

I efteråret 2021 blev der afholdt to workshops med repræsentanter for bestyrelserne og lederne, hvor resultaterne for tema 7 om mulighederne og udfordringerne ved selvejet og bestyrelsesmodellen blev diskuteret, testet og kvalificeret.

Figurene i Bestyrelsesbarometer 2021

Barometerets figurer henviser til resultaterne fra hhv. Bestyrelsesbarometer 2013, 2017 og 2021. Bestyrelsesbarometer 2017's data blev indsamlet i januar 2016, men i figurene henvises til Bestyrelsesbarometer 2017.

⁷ Populationen (255 ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner) består af bestyrelsesforeningernes medlemmer. Enkelte institutioner er medlem af flere end én bestyrelsesforening, hvilket betyder, at populationen er en smule lavere end angivet (VUC-B: 29 medlemmer, GBF: 125 medlemmer, FGU: 12 medlemmer, SOSU-B: 15 medlemmer, samt DEG-B: 74 medlemmer).

Surveydesign for Bestyrelsesbarometer 2021

Surveyen er inddelt i otte hovedafsnit:

1. Indledning
2. Baggrundsinformation
3. Samspil med ministeriet, kommuner og regioner
4. Fokus
5. Værdiskabelse
6. Kompetencebehov og -sammensætning
7. Håndtering af COVID-19
8. Muligheder og udfordringer ved selvejet og bestyrelsesmodellen

Surveyen indeholder både faktuelle spørgsmål og evalueringsspørgsmål. De faktuelle spørgsmål er primært anvendt til at generere baggrundsinformation og til at opstille logiske filtre, så respondenterne så vidt muligt kun skal besvare spørgsmål, der er relevante for deres institutionstype og rolle i bestyrelsen. Ved evalueringsspørgsmålene er der anvendt en svarskala med kategoriseringerne "I høj grad", "I nogen grad", "I mindre grad" og "Slet ikke". For at undgå *holdningsmæssig magelighed* har vi valgt ikke at inkludere en neutral-kategori. I spørgsmålene om muligheder og udfordringer ved selvejet og bestyrelsesmodellen har vi dog inkluderet kategoriseringen "Hverken/eller", da spørgsmålets karakter krævede en neutralkategori.

Der er dog inkluderet en "Ved ikke"-kategori, da det i denne undersøgelse er vurderet, at der kan være flere forhold, som den enkelte respondent reelt ikke kan have viden om. I figurer og lignende, der er genereret på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, er "Ved ikke"-kategorien typisk ikke inkluderet, medmindre en stor andel af respondenterne har brugt denne svarkategori.

13 formænd og ledere på tværs af institutionstyperne besvarede spørgeskemaet to gange. I efterbehandlingen er første besvarelse beholdt, mens anden besvarelse er slettet.

Ændringer fra Bestyrelsesbarometer 2013 til Bestyrelsesbarometer 2021

Det er vigtigt at understrege, at forskellene mellem svarafgivelserne i Bestyrelsesbarometer 2013, 2017 og 2021 ikke nødvendigvis kan tolkes som en holdningsændring blandt respondenterne. Det skyldes til dels, at undersøgelsespopulationen ikke er fuldstændig identisk (nogle ledere eller bestyrelsesformænd kan være udskiftet, mens enkelte institutioner er fusioneret).

I Bestyrelsesbarometer 2021 er en enkelt kompetence endvidere taget ud, da vi har haft et ønske om at nuancere kompetencerne med nye. Således er valgmuligheden "*Organisationskompetence: Indsigt i organisationsudvikling; forandringsledelse; styringssystemer og HR*" erstattet med de fem nye kompetencer: *Internationaliseringskompetence, Bæredygtighedskompetence, Digitaliseringskompetence, Elevkendskab og Pædagogisk- og didaktisk kompetence*.

