



danske

ERHVERVSSKOLER  
OG -GYMNASIER  
BESTYRELSENE



**2. udgave**

**Kodeks for godt bestyrelsesarbejde på  
erhvervsskoler og SOSU-skoler**

# INDHOLD

Forord	3
Samspil med ministeriet og andre interessenter	5
Bestyrelsens opgaver og ansvar	7
Bestyrelsens sammensætning og organisering	10
Formandens rolle	12
Direktør og direktion	13
Regnskab, revision og risikostyring	14
Eksempel på interessentkortlægning	15
Eksempler på strategiske udfordringer	16
Vejledende skabelon til forretningsorden	17
Standardvedtægter	22
Eksempel på flow og fokuspunkter i strategiproces	22
Kodeks i skematisk oversigt til kommunikation	23
Tjekliste med eksempler på relevant materiale	25
Principper for det effektive møde	25
Værktøj til kortlægning af bestyrelsens kompetenceprofil og -behov	25
Eksempel på bestyrelsens årsplan	26
Enkelt værktøj til risikovurdering	26
Elementer i en bestyrelsesevaluering	27

# FORORD

Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier – Bestyrelserne (DEG-B) og Danske SOSU-skoler – Bestyrelserne ønsker med dette kodeks for godt bestyrelsesarbejde at styrke ledelsen på strategisk niveau på danske erhvervsskoler og sosu-skoler.

Vi ser det som altafgørende, at bestyrelsen og den daglige ledelse er bevidste om rolle- og ansvarsfordelingen og handler i forhold dertil. Det at forholde sig til et kodeks er en naturlig del af det fælles arbejde og bidrager til forbedringskulturen.

I 2008 offentliggjorde Børne og Undervisningsministeriet et kodeks for godt bestyrelsesarbejde i selvejende uddannelsesinstitutioner. Vi vurderer, at det er tid til en opdatering. Målet med dette nye og opdaterede kodeks er at:

- være målrettet erhvervs- og sosu-skoler
- modsvare tidens tendenser inden for godt bestyrelsesarbejde
- være operationelt for den enkelte bestyrelse

## Godt bestyrelsesarbejde og godt selvejerskab

I Danmark har vi en model for selskabsledelse, hvor bestyrelsen er organisationens øverste myndighed og varetager ledelse på overordnet strategisk niveau. Bestyrelsen ansætter en direktør til varetagelse af den daglige ledelse af organisationen og sætter rammen for den daglige ledelse. Bestyrelsen skaber dermed det ledelsesrum, som den daglige ledelse skal udfylde.

Erhvervs- og sosu-skoler er selvejende erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner. Det betyder, at skolerne er selvstændige juridiske enheder med forpligtelser og rettigheder. Samfundet har en stor og aktiv ejerinteresse i skolerne, og formelt set er Børne og Undervisningsministeriet ejer gennem sin rolle som tilkudsyder og gennem overordnet styring af og krav til skolerne. Ministeriet uddelegerer noget af ejerskabet til bestyrelserne på de enkelte skoler. Gennem selvejet varetager en række branche- og interesseorganisationer samfundets interesser og ministeriets ejerinteresser i skolerne gennem udpegningsret til bestyrelserne.

### Selveje i erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner

Er kendetegnet ved, at institutionen:

- Ledes af en selvstændig og uafhængig bestyrelse.
- Har vedtægter, som fastlægger formålet for institutionen og rammer for dens virke.
- Har fra ejeren (staten) en adskilt formue, som den frit kan disponere over inden for sit formål.
- Staten hæfter ikke for eventuelt underskud, ligesom eventuelt overskud ikke tilfalder statskassen.

## 4 ANBEFALINGER

Det er i bestyrelsen og i dens samarbejde med ministeriet "opad" og direktøren "nedad", at det gode bestyrelsesarbejde og gode selvejerskab praktiseres, og det er i det felt, at vi giver anbefalinger til godt bestyrelsesarbejde. Vi ser det som afgørende, at bestyrelsen altid er proaktiv i sin varetagelse af selvejerskabet.

### Vores anbefalinger - inspiration og kilde til læring

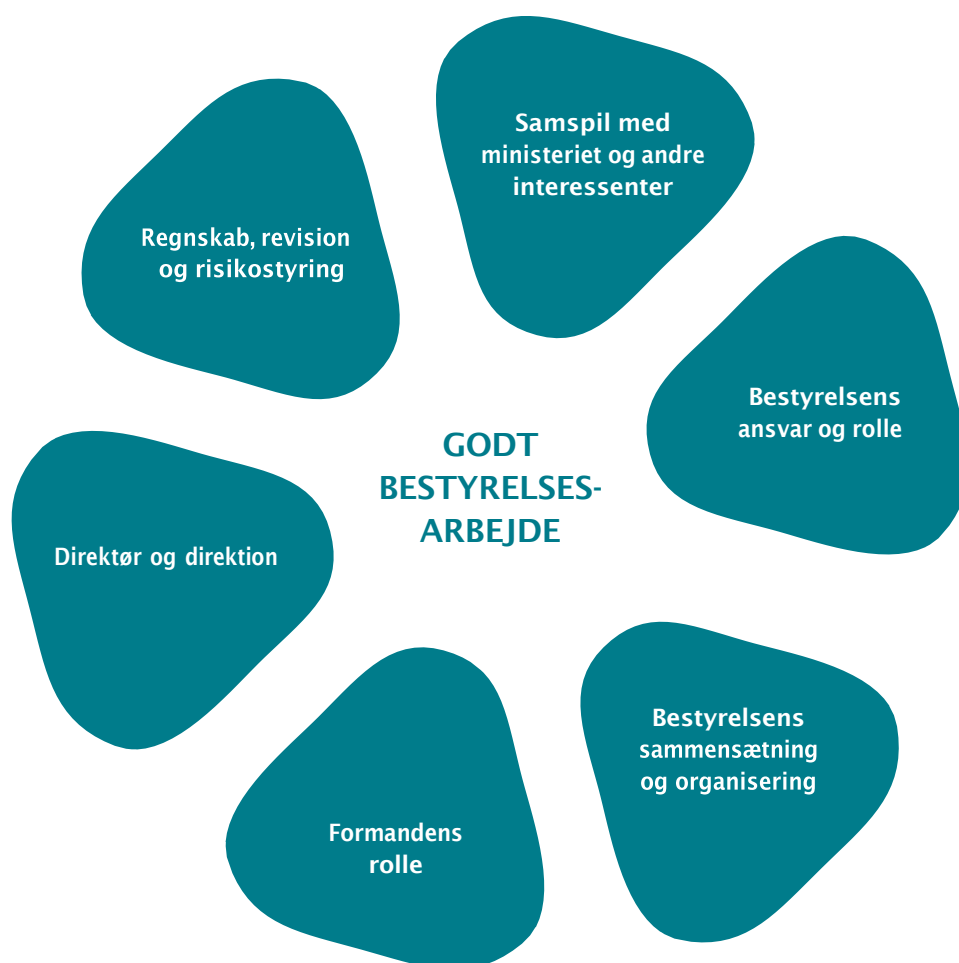
Anbefalingerne i dette kodeks er såkaldt soft law, der skal ses som et supplement til gældende relevant lovgivning, f.eks. Institutionsloven og lov om erhvervsuddannelser. Anbefalingerne er ikke udtømmende, men de udgør et solidt afsæt for at udøve god ledelse på strategisk niveau, og kan være en kilde til læring i det praktiske bestyrelsesarbejde med mulighed for tilpasning for den enkelte skole.

Anbefalingerne bygger på følg eller forklar princippet for at understøtte læringselementet. Det betyder, at den enkelte skole selv afgør, om det giver mening for skolen at følge anbefalingerne eller

lade være. Der kan i konkrete situationer være gode grunde til ikke at følge anbefalingerne, men stillingtagen hertil - baseret på dialog i bestyrelserne - har en selvstændig værdi, ligesom en vurdering af konsekvenser ved fravigelse fra anbefalingerne vil kunne styrke bestyrelsens selvforståelse af bestyrelsesarbejdet på den enkelte skole. Kommunikation af disse overvejelser til omverdenen kan være et bidrag til at vise, hvordan ledelse på strategisk niveau praktiseres på den enkelte skole som del af en mere bred profilering og brandingindsats.

### Kodeksindhold

Figuren illustrerer de hovedtemaer, som vi finder vigtige at have med i kodekset. Vi giver for hvert hovedtema en kort uddybning og supplerer med vores anbefalinger. Hvert afsnit indeholder endvidere relevante faktabokse samt henvisninger til relevante værktøjer til bestyrelsen. Disse findes på <https://deq.dk> og <https://sosu.dk>



# SAMSPIL MED MINISTERIET OG ANDRE INTERESSENER

Skolerne spiller en væsentlig samfundsmæssig rolle med mål om at levere tidssvarende og relevante uddannelser til samfundet, og skolerne har en lang række interessenter, herunder ministeriet (skolernes tilskudsyder), brancheorganisationer, aftagere, brugere, nærsamfund m.fl. Alle interessenter har sammen med skolerne en fælles interesse i, at skolerne kan udvikle sig og tilpasse sig skiftende behov for uddannelse i samfundet.

I den sammenhæng er skoler, der modtager offentligt tilskud, underlagt en række krav – herunder lovkrav, forventninger og målsætninger fra ministeriet. Det er den enkelte bestyrelses ansvar at orientere sig om og følge disse krav, forventninger og målsætninger.

## Uddannelsespolitiske målsætninger

- 95 procent af en ungdomsårgang skal gennemføre mindst en ungdomsuddannelse
- Høj faglig kvalitet
- Uddannelser til flere
- Udviklingsorienterede institutioner
- Effektiv institutionsdrift

Den enkelte skole driver og udvikler skolen under hensyntagen til relevante interessenter og sikrer en god dialog med disse. Dialogen om skolernes samlede interessevaretagelse varetages gennem skolernes leder- og bestyrelsesforeninger. Aktiv deltagelse i foreningernes indsatser fremmer den samlede interessevaretagelse.

## Samfundsansvar

Den enkelte skoles overordnede samfundsansvar kan udbygges og prioriteres ved at arbejde målrettet med Corporate Social Responsibility (CSR).

## Corporate Social Responsibility (CSR)

CSR er betegnelsen for virksomheders og organisationers frivillige arbejde med at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres aktiviteter og i deres interaktion med interessenterne. CSR-aktiviteter er kendetegnet ved, at de rækker udover det ansvar, som virksomheder og organisationer er direkte pålagt ved lov. Det kan f.eks. indebære:

- At stille krav til leverandører om at overholde menneske- og arbejdstagerrettigheder
- At samarbejde med leverandører om at forbedre sociale og miljømæssige forhold
- At arbejde systematisk med miljø- og klimaledelse
- At arbejde for at forbedre medarbejderforhold og arbejdsmiljø
- At udvikle nye produkter eller ydelser, der indeholder en social eller miljømæssig dimension

Læs mere om CSR på: <https://www.csr.dk>

## ESG – hvad er det?

ESG står for "Environmental, Social and Governance" og dækker over virksomhedens miljømæssige, sociale og ledelsesmæssige forhold.

- E (Environmental): Miljø
- S (Social): Sociale forhold
- G (Governance): God selskabsledelse

Jo bedre en virksomhed klarer sig på disse områder, desto mere ansvarlig vurderes den at være. ESG bruges til at evaluere en virksomheds bæredygtighed og samfundsansvar på tværs af disse tre temaer, som ofte har fællestræk, men også individuelle karakteristika.

Læs mere om ESG - Grøn og bæredygtig omstilling på: <https://virksomhedsguiden.dk>



# BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

Bestyrelsen er over for ministeriet ansvarlig for skolens drift og forvaltning af de statslige tilskud, herunder forvaltning af skolens midler, så de bliver til størst mulig gavn for skolen i forhold til skolens formål.

## Strategiske udfordringer

Diskussioner af mission, vision og strategi er en forpligtelse for bestyrelsen, ligesom bestyrelsen - på strategisk niveau - skal overvåge, om skolens aktiviteter i praksis lever op til målsætningerne.

Det er væsentligt, at bestyrelsen i sit arbejde til enhver tid har fokus på skolens største nuværende og kommende strategiske

udfordringer. Dette vil have en afgørende betydning for, om bestyrelsen kan være værdiskabende for skolen. Den daglige ledelse og bestyrelsen skal kunne manøvrere i et samfund i forandring, modsvare behov fra uddannelsessøgende og af-tagere samt sikre skolens berettigelse på kort og langt sigt.

## Bestyrelsens opgaver

Bestyrelsens opgaver kan med fordel inddeles i de funktioner, som fremgår af oversigtsfiguren. Funktionerne skal ikke nødvendigvis spille en lige stor rolle i bestyrelsens opgaveprioritering, men det er væsentligt, at bestyrelsen i løbet af et år varetager alle funktioner med henblik på at dække bestyrelsens samlede opgaver.

### Overvågning

- Politiske strømninger
- Økonomi- og samfundsforhold
- Konkurrenter
- Nye præferencer hos uddannelsessøgende og deres netværk
- Globalisering
- Etc.

### Udvikling

- Mission (Mening - Hvorfor er vi til?)
- Vision (Retning – Hvad skal vi udvikle os til?)
- Mål og Strategi
- Målgrupper
- Ressourceindsatser
- Handlingsplaner
- Overordnede pædagogiske principper
- Etc.

### Organisering

- Ledelsessikring
- Ledelsessparring
- Overordnet organisation
- Medarbejderpolitikker
- Etc.

### Beslutninger

- Beslutte i konkrete sager
- Afvigelse fra strategien
- Større investeringer
- Bindende investeringer
- Fusioner og samarbejder
- Etc.

### Kontrol

- Økonomisk rapportering
- Revision
- Forespørgsler/analyser
- Risikostyring
- Nye rapporteringssystemer
- Kvalitetsrapportering: Medarbejder- og elevtilfredshedsundersøgelser samt aftageranalyser
- Etc.

### Kontakt

- Ambassadørfunktion
- Kontakt til relevante myndigheder
- Baglandet
- Medlemmer
- Medier
- Pengeinstitut
- Etc.

### Bestyrelsens ansvar

Bestyrelsen er ansvarlig for, at skolen overholder lovgivningen og skal derfor kende denne. Det samme gælder økonomiske dispositioner, som kan true skolens virke. Kritisable forhold bør på eget initiativ bringes op i bestyrelsen og om nødvendigt straks meddeles ministeriet. I forlængelse af dette er det relevant at forholde sig til principper for effektiv anvendelse af lærernes arbejdstid.

Bestyrelsen er underlagt forvaltningslovens regler om habilitet og tavshedspligt

# NO GO



### Forvaltningslovens regler om inhabilitet og tavshedspligt

Tavshedspligt i bestyrelsen er fastlagt i forvaltningsloven kap. 8 og omfatter kort fortalt sager:

- Med fortrolige oplysninger, f.eks. enkeltpersoners private forhold.
- Med oplysninger, som i øvrigt er nødvendige at hemmeligholde på grund af offentlige eller private interesser, f.eks. om tekniske indretninger, fremgangsmåder eller forretningsforhold.

Inhabilitet for et bestyrelsesmedlem er fastlagt i forvaltningsloven kap.2. Man er bl.a., inhabil i en sag, hvis:

- Man har en særlig personlig eller økonomisk interesse i sagen.
- En nærtstående har særlige interesser i sagens udfald.
- Der i øvrigt forelægger omstændigheder, som er egnede til at vække tvivl om vedkommendes upartiskhed.

Læs mere: Se [forvaltningsloven på Retsinformation](#), samt om bestyrelsesarbejdet: <https://deg.dk/for-bestyrelserne-paa-erhvervsskolerne>

### Bestyrelsesansvarsforsikring

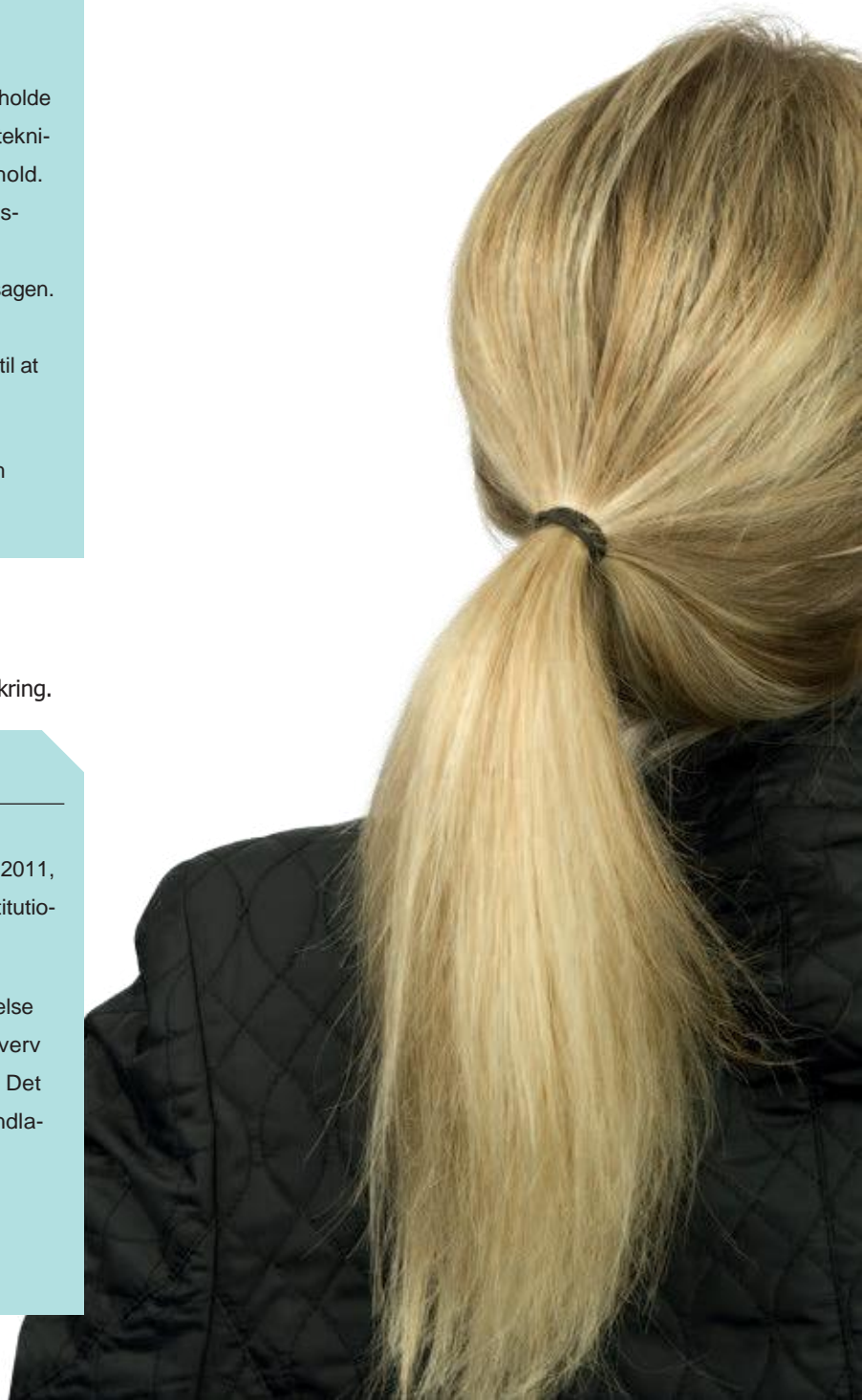
Bestyrelsen kan vælge at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring.

### Bestyrelsesansvarsforsikring

I forbindelse med finansministeriets budgetvejledning for 2011, er der blevet åbnet op for, at selvejende uddannelsesinstitutioner kan tegne en bestyrelsesansvarsforsikring.

En bestyrelsesansvarsforsikring dækker bestyrelse og ledelse mod krav, der rejses mod dem i forbindelse med deres hverv som bestyrelsesmedlem og forretningsfører/direktører. Det kan være krav på grund af en aktiv handling såvel som undladelse i forbindelse med deres ledelse af institutionen.

Læs mere: <https://deg.dk/bestyrelsesansvarsforsikring>





# GO



## Anbefalinger: //

**VI ANBEFALER**, at der arbejdes med en forretningsorden, der som minimum indeholder:

- Regler for bestyrelsens funktioner
- Arbejdsdeling mellem bestyrelse og direktør
- Retningslinjer for hvem der udtaler sig på skolens vegne og i hvilke sammenhænge
- Retningslinjer for formandens eller formandskabets rolle
- Direktørens/direktionens deltagelse i bestyrelsesmøder
- Beslutningsdygtighed
- Stemme procedurer
- Retningslinjer for hvilket materiale der sendes fra direktør til bestyrelse.

**VI ANBEFALER**, at forretningsorden gennemgås mindst en gang årligt med henblik på at vurdere og fastlægge arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktør samt fastlægge krav til direktørens dispositioner og rapportering til bestyrelsen.

**VI ANBEFALER**, at bestyrelsen forholder sig til skolens vedtægter mindst en gang i valgperioden og sikrer sig, at de afspejler lovgivningen.

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

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

**VI ANBEFALER**, at bestyrelsen overvejer, om den ønsker at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring.

**VI ANBEFALER**, at skolen kommunikerer på skolens hjemmeside, hvorvidt de enkelte anbefalinger følges med forklaringer og konsekvenser heraf jf. "følg eller forklar princippet".



# BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING OG ORGANISERING

En forudsætning for godt bestyrelsesarbejde er dels det enkelte medlems engagement og aktiviteter, dels etableringen af rammer, der fremmer det gode bestyrelsesarbejde.

## Bestyrelsessammensætning

Bestyrelsessammensætningen på skolerne foregår ud fra fastsatte regler i skolens vedtægter, hvor paritetsprincippet udfoldes. I det øjeblik et bestyrelsesmedlem er udpeget, arbejder medlemmet for skolens interesse uafhængigt af særinteresser – herunder den udpegende part.

Bestyrelsens samlede kompetencer bør tilpasses skolens nuværende og fremtidige virke. En måde at sikre, at alle relevante kompetencer til enhver tid er repræsenteret i bestyrelsen, er at udarbejde en kompetenceprofil, der kortlægger sammenhængen mellem eksisterende og ønskede fremtidige kompetencer i bestyrelsen. Mangfoldighed vedr. køn, personprofil, etnicitet, alder mv. i bestyrelsen kan øge kvaliteten af bestyrelsesarbejdet, og det vil være givtigt for bestyrelsen at tage stilling til overordnede principper for sikring af mangfoldighed i bestyrelsen. En kompetenceprofil og principper for mangfoldighed kan bruges aktivt i dialog med de udpegende organisationer ved udpegning af nye medlemmer.

## Introduktion til nye medlemmer

Et nytildtrådt bestyrelsesmedlem bør introduceres til sin rolle som del af bestyrelsen og sættes grundigt ind i skolens forhold. Herunder bør der være særligt fokus på elevrepræsentanter.

Herudover er det væsentligt at forsyne det nye medlem med relevant skriftligt materiale om lovgivning samt skolens grundlag og aktiviteter.

## Bestyrelseshonorar

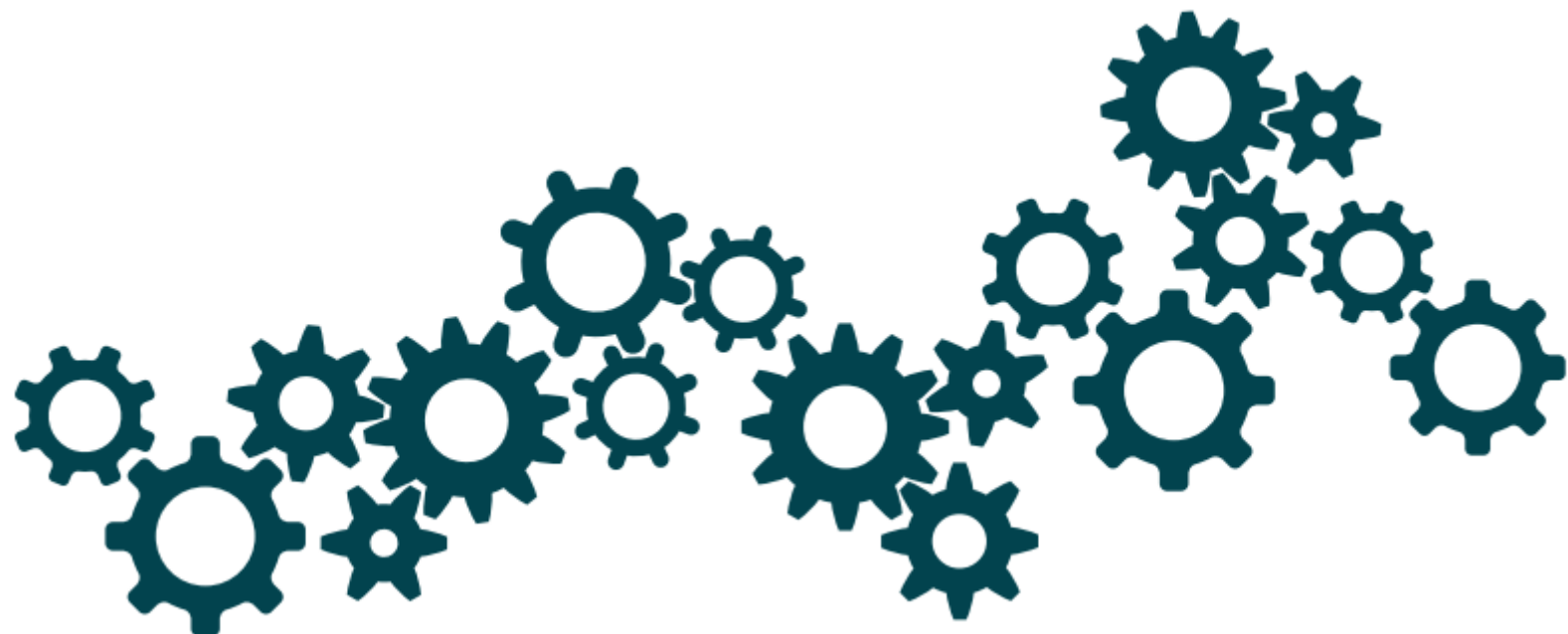
Bestyrelsens formand og næstformand har mulighed for at få honorar efter størrelse af uddannelsesaktiviteten på skolen. Bestyrelsesmedlemmer, som er medlem af forretningsudvalget, kan også tildeles honorar. Dette honorar kan dog ikke gives til formand og næstformand, hvis de i forvejen modtager honorar. Der kan under visse omstændigheder også ydes honorar til de øvrige bestyrelsesmedlemmer, men der er en del betingelser herfor.

Læs mere: Se [bekendtgørelse om særskilt vederlæggelse af bestyrelsesmedlemmer af 28. april 2021](#) eller via Børne og Undervisningsministeriets hjemmeside [om regler for bestyrelsesarbejdet](#).

## Organisering

I bestyrelsesarbejdet er tid en væsentlig faktor, og det er derfor afgørende, at bestyrelsen formår at bruge den effektivt - både under og mellem bestyrelsesmøder.

Bestyrelsen kan organisere sig med et formandskab eller et forretningsudvalg. Et forretningsudvalg bør nedsættes af praktiske hensyn, da det er vigtigt, at beslutninger træffes i den samlede bestyrelse. Herudover kan nedsættelse af ad hoc-udvalg være fremmende og skabe effektivitet i forbindelse med strategisk vigtige projekter – f.eks. ved direktøransættelse, fusions- eller fissionsprocesser, byggeprojekter mv.





Det er vigtigt for bestyrelsen at følge op på bestyrelsens egen indsats og værdiskabelse samt direktionens resultater i forhold til fastsatte mål. Dette kan ske gennem en bestyrelseevaluering.

### Vederlag

Skolen kan yde bestyrelsen særskilt vederlag efter de regler, der er fastsat af ministeriet. Det vil være op til den enkelte bestyrelse at vurdere honorarets omfang ud fra disse regler samt skolens omfang og virke. Det er vigtigt, at der er åbenhed om alle væsentlige forhold vedrørende bestyrelsens vederlag.

### Professionalisering af bestyrelserne

I den politiske aftale "Fra folkeskole til faglært – erhvervsuddannelser til fremtiden" fra november 2018 er et af indsatsområderne professionalisering af bestyrelserne på institutioner for erhvervsrettet uddannelse. Blandt initiativerne under dette indsatsområde er et krav om gennemførelse af en bestyrelsesuddannelse, som efterfølgende er indarbejdet i § 5 a i lov om institutioner for erhvervsrettet uddannelse (institutionsloven):

*Udefrakommende bestyrelsesmedlemmer skal have gennemført en bestyrelsesuddannelse, have forpligtet sig hertil eller på anden måde have opnået tilsvarende kompetencer som dem, bestyrelsesopgaven forudsætter. Bestyrelsesuddannelsen skal være gennemført inden for de første 12 måneder af funktionsperioden. Bestyrelsen giver medarbejder- og elevrepræsentanter mulighed for at gennemføre en bestyrelsesuddannelse. Institutionen afholder udgifterne til den bestyrelsesuddannelse eller del heraf, som et bestyrelsesmedlem deltager i under sin funktionsperiode.*

Det er bestyrelsesformandens ansvar at foretage en konkret vurdering af, om de enkelte udefrakommende bestyrelsesmedlemmer har kompetencer tilsvarende dem som bestyrelsesopgaven forudsætter. Tilsvarende er det bestyrelsesformandens ansvar, at medarbejder- og elevrepræsentanter får mulighed for at gennemføre en bestyrelsesuddannelse.

Ministeriet anbefaler, at bestyrelsesformanden sikrer, at der foreligger dokumentation for udefrakommende bestyrelsesmedlemmers kompetencer.

### Anbefalinger: //

**VI ANBEFALER**, at bestyrelsen udarbejder en kompetenceprofil, og at der søges en dialog med de udpegende organisationer om at udpege bestyrelseskandidater på det grundlag.

**VI ANBEFALER**, at bestyrelsen tager stilling til overordnede principper for mangfoldighed (køn, personprofil, etnicitet, alder mv.) i bestyrelsen.

**VI ANBEFALER**, at bestyrelsen tilser, at det jf. vedtægterne er muligt for bestyrelsen at foretage selvsupplering med henblik på at sikre, at de nødvendige kompetencer er til stede i bestyrelsen.

**VI ANBEFALER**, at bestyrelsen udarbejder en hensigtsmæssig årsplan.

**VI ANBEFALER**, at der udvikles og gennemføres et introduktionsforløb for nye medlemmer, og at disse supplerende deltager i målrettede bestyrelseskurser.

**VI ANBEFALER**, at bestyrelsen tager stilling til, om det evt. er mest hensigtsmæssigt at organisere sig med et formandskab eller et foretningsudvalg.

**VI ANBEFALER**, at bestyrelsen vedtager en vederlagspolitik for bestyrelsen ud fra de rammer, der er fastsat af ministeriet.

**VI ANBEFALER**, at bestyrelsen en gang årligt evaluerer bestyrelsens og direktionens indsats og resultater i forhold til skolens vision og dette kodeks og på den baggrund definerer det fremadrettede bestyrelsesarbejde.

**VI ANBEFALER**, at alle bestyrelsesmedlemmer gennemfører en bestyrelsesuddannelse.



# FORMANDENS ROLLE

Bestyrelsesformandens rolle er særdeles vigtig, idet denne udgør krumtappen i godt bestyrelsesarbejde. Formanden har til opgave at lede bestyrelsen. Det vil sige, at formanden skal tilrettelægge og lede bestyrelsesmøderne med det mål, at den samlede bestyrelse kan deltage i beslutningsprocessen og altid har skolens interesse som sit fokus. Det drøftes i bestyrelsen, om formanden skal løse opgaverne i samarbejde med næstformanden eller i et evt. forretningsudvalg. I så fald vil det være væsentligt at få aftalt og kommunikeret arbejdsdelingen i bestyrelsen. Bestyrelsen skal være et kollaborativt, og bestyrelsesformanden skal sikre dette gennem ledelse og samtaler med de enkelte medlemmer.

### Formandens rolle - bestyrelsesledelse

- Sætte dagsordenen, stilen og tonen i bestyrelsens arbejde
- Sikre, at bestyrelsen fungerer som et team – fremme effektive relationer og åben kommunikation
- Sikre, at væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse
- Aktivere bestyrelsen
- Tilrettelægge og lede bestyrelsesmøder
- Løbende føre dialog og sparre med direktør – herunder gennemføre ledelsesudviklingssamtaler
- Situationsbestemt deltage i de strategiske ledelsesopgaver og den eksterne kommunikation
- Planlægge succession, opkvalificering af bestyrelsesmedlemmer samt introduktion af nye medlemmer
- Sikre at bestyrelsens arbejde evalueres – herunder formandens rolle.

### Anbefalinger: //////////////////////////////////////

**VI ANBEFALER**, at bestyrelsens formand holder sig ajour med skolens udvikling gennem løbende kontakt med direktøren.

**VI ANBEFALER**, at formanden - som bestyrelsens leder – sikrer, at den samlede bestyrelse forholder sig til "Kodeks for godt bestyrelsesarbejde i danske erhvervs- og sosu-skoler", og at formanden forholder sig til sin egen lederrolle.

**VI ANBEFALER**, at formanden løbende holder sig ajour med nye trends knyttet til "godt bestyrelsesarbejde".

**VI ANBEFALER**, at formanden en gang årligt gennemfører en egentlig ledelsesudviklingssamtale (LUS) med direktøren.

////////////////////////////////////



# DIREKTØR OG DIREKTION

Bestyrelsen ansætter og afskediger skolens direktør og kan beslutte retningslinjer for skolens øverste ledelsesstruktur. Direktøren varetager skolens daglige ledelse, mens bestyrelsen varetager ledelsen på strategisk niveau. Grænsedragningen er afgørende for god ledelse på strategisk niveau og god daglig ledelse. Arbejdsdelingen aftales mellem bestyrelse og direktør og nedskrives i en forretningsorden.

## Direktørens opgaver og ansvar

Direktøren skal følge de retningslinjer, som bestyrelsen fastsætter, og skal til enhver tid sikre, at institutionens juridiske og økonomiske forhold er i orden. Direktøren skal holde bestyrelsens formand ajour med institutionens udvikling gennem løbende kontakt. Kontakt mellem direktion og øvrige bestyrelsesmedlemmer bør foregå med bestyrelsesformandens vidende.

Bestyrelsen skal overlade varetagelse af skolens daglige ledelse til den ansatte direktør. Det vil derfor være værdifuldt for bestyrelsen løbende at rådføre sig med direktøren, der deltager i bestyrelsesmøderne, og som har ansvaret for udarbejdelse af oplæg til disse. Bestyrelsen kan ønske at drøfte særligt følsomme dagsordenpunkter eller temaer uden direktørens deltagelse.

## Løn og lønmodel

Bestyrelsen er ansvarlig for fastsættelse af direktørens løn og

lønmodel. I det tilfælde, bestyrelsen vælger en lønmodel med resultatløns, bør bestyrelsen orientere sig i ministeriets anbefalinger, og herudfra vurdere og fastsætte kriterier for resultatløns som incitament for direktørens fokus og indsatser.

## Anbefalinger:

**VI ANBEFALER**, at bestyrelsen løbende påser, at direktøren varetager den daglige ledelse på behørig måde samt vurderer og kontrollerer dennes arbejde.

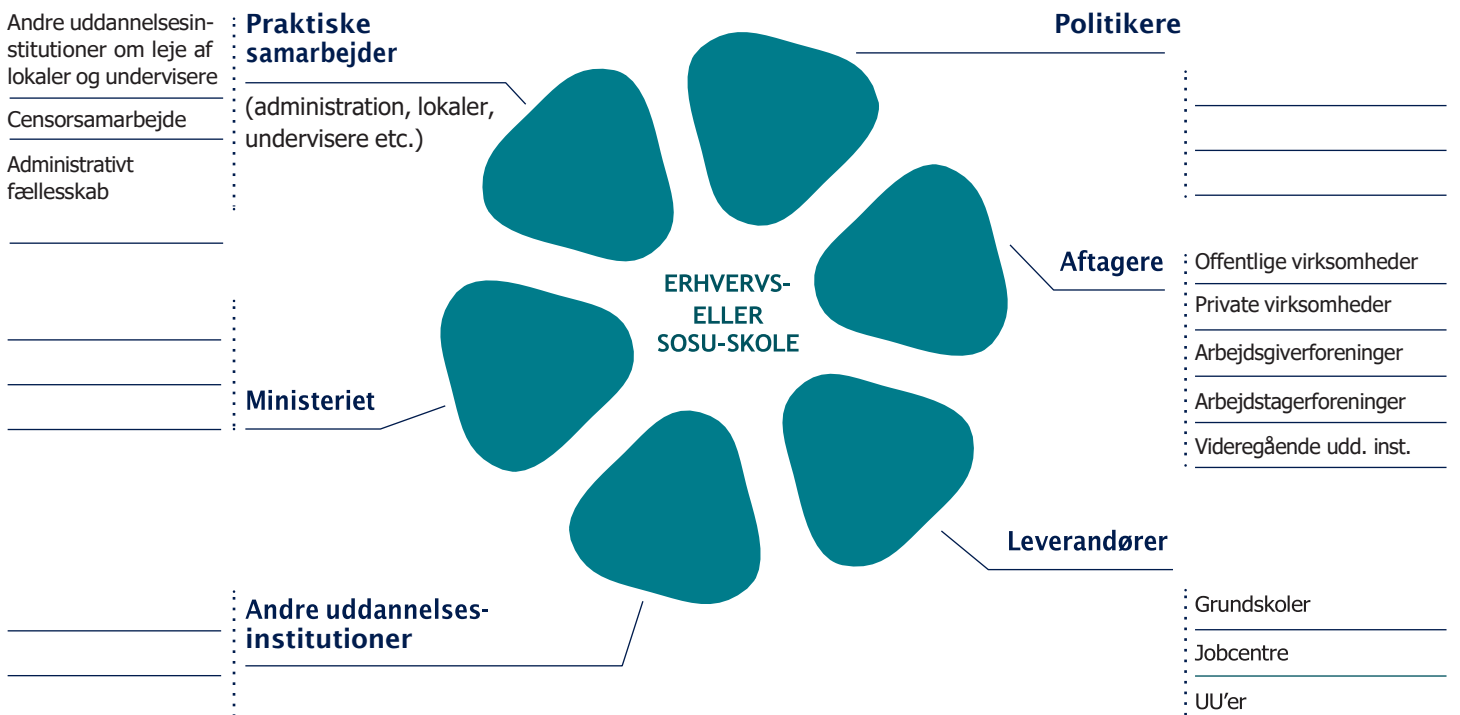
**VI ANBEFALER**, at bestyrelsen tager stilling til, om der skal indgås en resultatlønsaftale med direktøren.

**VI ANBEFALER**, at bestyrelsen - som supplement til formandens årlige ledelsesudviklingssamtale med direktøren - en gang årligt har en samtale om direktørens resultater, evt. som halvårlig opfølgning på resultatlønsaftale eller handlingsplan.





# EKSEMPEL PÅ INTERESSENT-KORTLÆGNING



# EKSEMPLER PÅ STRATEGISKE UDFORDRINGER

Nedenstående fremgår eksempler på skolernes strategiske udfordringer, som skal behandles i bestyrelsen:

Udfordring	Vurdering		
	Meget vigtigt	Vigtigt	Mindre vigtigt
Sikring af uddannelse til flere			
Mindske frafald			
Forbedringer af uddannelseskvalitet			
Omkostningseffektivitet			
Udvikling af nye uddannelses tilbud			
Fusion			
Innovation inden for læring og organisering			
Ledelses- og medarbejderudvikling			
Internationalisering			
Omdømme			
Udvikling af de bygningsmæssige faciliteter og infrastruktur			
Vækst			
Øge organisationens fokus på elevtilfredshed			
Øge organisationens fokus på medarbejdertilfredshed			



# VEJLEDENDE SKABELON TIL FORRETNINGSORDEN

I henhold til [§ 14, stk. 1] i vedtægt af [xx.xx.xx] for [institution NN] er fastsat følgende forretningsorden:

## 1. Bestyrelsens konstituering

*Bestyrelsen udpeges i henhold til institutionens vedtægt, [§ 4]. Institutionens daglige leder er bestyrelsens sekretær.*

### Bør overvejes/kan medtages

Institutionens daglige leder eller formand retter forud for hver bestyrelsesperiodes udløb henvendelse til de udpegningsberettigede organisationer mv. for at få oplysning om, hvem der udpeges til institutionens bestyrelse i den nye periode. Bestyrelsen kan beslutte, hvordan eventuelle ønsker vedrørende nye medlemmer bør formidles.

Inden [x] uger efter hver bestyrelsesperiodes begyndelse, jf. vedtægterne, indkalder institutionens daglige leder bestyrelsen til konstituerende møde.

[Hvis der skal udpeges bestyrelsesmedlemmer ved selvsupplering, skal udpegningen være foretaget senest 1 måned inde i funktionsperioden].

Sekretæren leder bestyrelsens valg af formand og næstformand i henhold til institutionens vedtægt.

Formanden skal formidle et godt samarbejde i bestyrelsen og sikre, at bestyrelsen fungerer tilfredsstillende, og at bestyrelsens opgaver varetages på bedst mulig måde.

Bestyrelsen udpeger et forretningsudvalg bestående af: [procedure/medlemmer anføres]. Forretningsudvalget forbereder bestyrelsesmøderne i samarbejde med institutionens daglige leder. [Eventuel beslutningskompetence, der ikke henhører under bestyrelsens kompetence kan anføres].

I begyndelsen af sin funktionsperiode godkender bestyrelsen sin forretningsorden og fastsætter instrukser for sit virke.

Institutionens daglige leder foranlediger, at der til bestyrelsen,

jf. institutionens vedtægt § 4, stk. 2, nr. 2 og 3 udpeges medlemmer til bestyrelsen af henholdsvis elevrådet og institutionens ansatte. Ved udpegningerne angives, hvilket medlem, der skal have stemmeret i bestyrelsen. Valgperioderne er for de udpegede medlemmer 4 år.

Bestyrelsen kan ad hoc supplere sig med særligt sagkyndige. Disse har ikke stemmeret.

Bestyrelsen kan nedsætte ad hoc-udvalg til behandling af særlige sager. Indstillinger fra sådanne udvalg forelægges til behandling af bestyrelsen. Hvervet som bestyrelsesmedlem er personligt, og der kan ikke gives møde ved fuldmagt eller suppleant.

Bestyrelsen træffer beslutning om, hvorvidt der skal ydes særskilt vederlag til bestyrelsens medlemmer og i givet fald til hvem og med hvilke beløb, jf. de af Børne og Undervisningsministeriet fastsatte regler herom.

På bestyrelsens første møde i udpegningsperioden redegør institutionens daglige leder for reglerne om inhabilitet.

Bestyrelsesmedlemmerne har pligt til at underrette bestyrelsen om ethvert spørgsmål, som kan give anledning til at rejse en drøftelse af inhabilitet.

## 2. Bestyrelsens møder

### Indkaldelse

Ordinært bestyrelsesmøde afholdes mindst 4 gange årligt.

Ekstraordinært bestyrelsesmøde skal afholdes, når formanden eller mindst 2 bestyrelsesmedlemmer fremsætter krav herom.

Bestyrelsesmedlemmernes rejseudgifter og øvrige udgifter i forbindelse med hvervet afholdes af institutionen efter reglerne om godtgørelse af udgifter ved tjenesterejser i staten.

Bør overvejes/kan medtages

Der fastlægges mødekalender for et år ad gangen.

Formanden indkalder ved institutionens daglige leder til bestyrelsesmøder, normalt med et varsel på mindst 14 dage.

Fremsættes forslag til dagsordenen af mindst 2 bestyrelsesmedlemmer senest 8 dage før mødet, skal forslaget sættes på dagsordenen.

Ved anmodning om ekstraordinært bestyrelsesmøde angives de punkter, der ønskes behandlet.

Dagsorden til bestyrelsens møder med bilagsmateriale udarbejdes af institutionens daglige leder efter aftale med bestyrelsens formand, og i dennes fravær med næstformanden. Dagsorden bør udformes således, at bestyrelsesmedlemmerne får et fyldestgørende billede af de anliggender, der omfattes af dagsordenens punkter.

### Afvikling

Bestyrelsens møder ledes af formanden.

Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af medlemmerne er til stede. Bestyrelsens afgørelser træffes ved almindeligt flertal. I tilfælde af stemmelighed er formandens - og i dennes fravær næstformandens - stemme afgørende.

Til beslutninger om ændring af institutionens vedtægter, om køb, salg eller pantsætning af fast ejendom og om sammenlægning eller spaltning samt om nedlæggelse kræves, at mindst 2/3 af samtlige stemmeberettigede bestyrelsesmedlemmer stemmer herfor.

Bør overvejes/kan medtages

Ved formandens forfald ledes bestyrelsens møder af næstformanden.

Bestyrelsen kan beslutte, at andre end mødeberettigede, jf. institutionens vedtægt og bestyrelsens forretningsorden, kan deltage i bestyrelsesmøderne uden stemmeret under behandling af afgrænsede emner.

### Referat

Bestyrelsens beslutninger optages i et referat, der underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer. Et bestyrelsesmedlem, der ikke er enig i bestyrelsens beslutning, har ret til at få sin mening ført til referat.

Bør overvejes/kan medtages

Principielle synspunkter kan optages i referatet.

Fraværende bestyrelsesmedlemmer underskriver referatet snarest muligt. Referat af bestyrelsesmøde udsendes umiddelbart efter mødet til samtlige bestyrelsesmedlemmer.

På bestyrelsens første møde i udpegningsperioden redegør institutionens daglige leder for reglerne for tavshedspligt.

Kun formanden eller anden person efter bestyrelsens eller formandens bestemmelse kan udtale sig offentligt på institutionens vegne om sager, der skal til behandling eller har været behandlet i bestyrelsen. [Institutionen kan, inden for lovgivningens grænser,





fastsætte særlige bestemmelser om forholdet til pressen og om kommunikationen fra bestyrelsen i øvrigt].

Referat fra forretningsudvalgsmøder udsendes til samtlige bestyrelsesmedlemmer til orientering.

### 3. Oplysninger til bestyrelsen

*[Forretningsordenen og instrukserne skal fastlægge procedure for fremskaffelse af oplysninger, der er nødvendige for opfyldelse af bestyrelsens opgaver samt for bestyrelsens drøftelser om bestyrelsens kompetenceprofil].*

Bør overvejes/kan medtages

Institutionens daglige leder sender efter bestyrelsens retningslinjer materiale til bestyrelsens arbejde, herunder mødedeltagelse. [Det kan beskrives, hvorledes bestyrelsen i øvrigt kan trække på informationer, som findes på eller tilvejebringes af institutionen. Tillige kan forhold vedrørende kompetenceprofil og kompetenceudvikling for bestyrelsesmedlemmer fastsættes her].

### 4. Bestyrelsens arbejde med organisation og økonomistyring

*[Under dette punkt anføres, hvordan bestyrelsen vil efterleve de krav, der fra myndighederne stilles til dens deltagelse i arbejdet med institutionens organisation og økonomistyring, samt hvilke forhold bestyrelsen ønsker sig orientering om fra den daglige ledelse. Det kan være særlige nøgletal eller opgørelser].*

Forretningsordenen og instrukserne skal fastlægge:

- [A. Procedure for stillingtagen til institutionens administration, herunder regnskabsfunktion, den interne kontrol, it, organisering og budgettering, samt institutionens løn- og personalepolitik.
- B. Procedure for gennemgang af perioderegnskaber og lignende i løbet af regnskabsåret og herunder vurdering af budgettet og afvigelser herfra.
- C. Procedure for opfølgning på planer, interne og eksterne evalueringer, rapporter om institutionens uddannelsesresultater, budgetter, rapporter om institutionens likviditet, aktivitetsudvikling, finansieringsforhold, pengestrømme m.v.
- D. Procedure for og indholdet af revisionsprotokol m.v.
- E. Procedure for fremskaffelse af det nødvendige grundlag for revision].

Bør overvejes/kan medtages

Organisationsændringer forelægges bestyrelsen til afgørelse. Mindre organisationsjusteringer, der ikke væsentligt vil påvirke institutionens ydelser, kan dog foretages af den daglige leder.

Bestyrelsen påser, at der foreligger en skriftlig løn- og personalepolitik for institutionen. Ændringer godkendes af bestyrelsen efter indstilling fra den daglige leder.

Forslag og ændringsforslag til løn- og personalepolitikken forelægges Samarbejdsudvalget til udtalelse inden forelæggelse og godkendelse i bestyrelsen.

Den daglige ledelse tilvejebringer oplysninger om forhold vedrørende økonomistyring, som bestyrelsen særligt måtte ønske sig.



### 5. Retningslinjer for arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og institutionens daglige leder

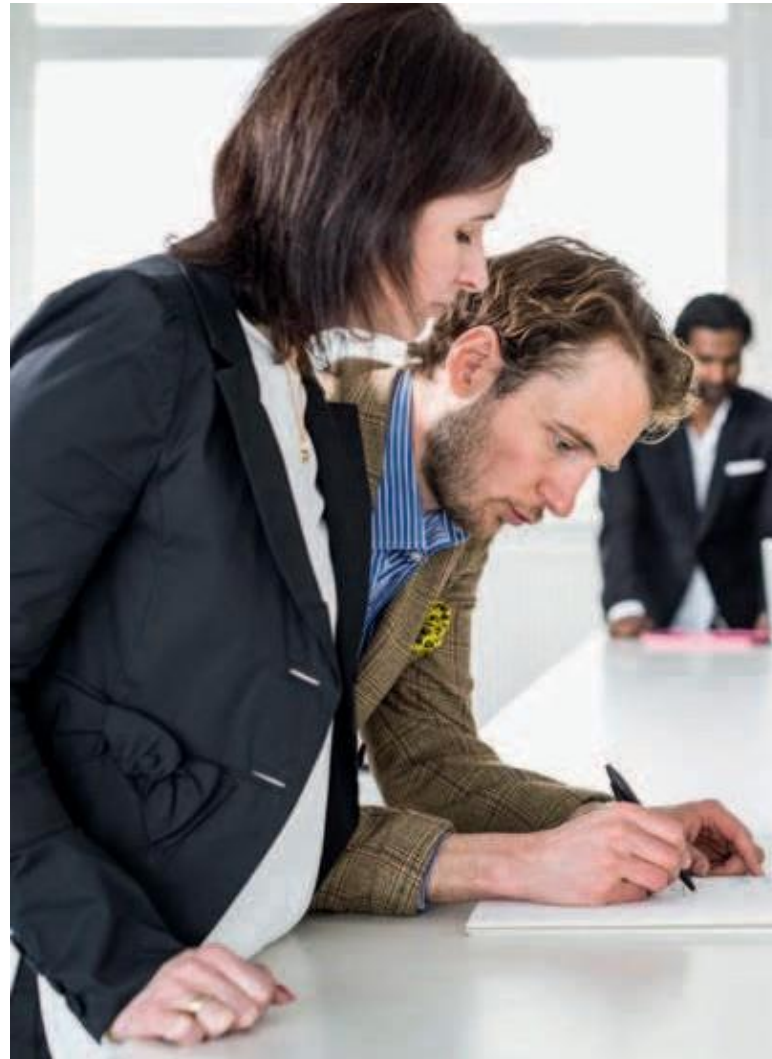
*[Forretningsordenen og instrukserne for bestyrelsens virke skal fastlægge retningslinjer for arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og institutionens daglige leder, herunder med angivelse af muligheder for delegering].*

Bør overvejes/kan medtages

Bestyrelsen foretager strategiske beslutninger om institutionens aktiviteter, enkeltdispositioner af væsentlig økonomisk betydning eller usædvanlig art og de beslutninger ifølge lovgivningen, hvor bestyrelsen skal træffe afgørelse, med mindre der er foretaget en skriftlig bemyndigelse af institutionens daglige leder til at udøve pågældende beføjelse.

Dog kan institutionens leder foretage dispositioner, som ikke uden væsentlig ulempe for institutionen kan afvente bestyrelsens beslutning. I så fald skal bestyrelsen snarest muligt underrettes om den truffe disposition.

Alle aftaler om indgåelse af lejemål, køb, salg eller pantsætning af fast ejendom godkendes af bestyrelsen. Om underskrifter på institutionens vegne henvises til institutionens vedtægts [§ 16].



Bestyrelsen træffer afgørelser om anlægsinvesteringer/vedtager et investeringsbudget.

Den daglige drift varetages af institutionens daglige leder.

*[Der findes ikke facitliste for, hvilke forhold der skal fastsættes retningslinjer for. Men typisk kan der fastsættes procedurer vedrørende:*

Dispositioner af økonomisk art på institutionen.

Dispositioner vedrørende uddannelser, herunder samarbejde med lokale uddannelsesudvalg.

Samarbejde med virksomheder og andre institutioner.

Nye tiltag til institutionens program.

Alle delegeringer af kompetence jf. loven fra bestyrelse til daglige leder.

Personalesager.

Alle "gråzoner" mellem klar politisk ledelse og daglig administration]

Eksempler på bemyndigelser

*Inventar og udstyr:*

Når investeringsbudgettet er godkendt af bestyrelsen, kan budgetterede anskaffelser af inventar og udstyr foretages uden yderligere godkendelse.



Andre investeringer på under kr. 300.000 kan iværksættes uden bestyrelsens godkendelse, hvis omkostningerne kan holdes inden for budgettets rammer.

#### *Rejser:*

Institutionens daglige leder har bemyndigelse til at godkende enkeltrejser op til en beløbsramme på kr. 100.000 ekskl. lønudgifter.

#### *Personaleadministration:*

Den daglige leder indstiller til ansættelse og afskedigelse af personer i den strategiske ledelse [stillingsbetegnelser anføres]. Bestyrelsen godkender ansættelse og afskedigelse.

Den daglige leder ansætter og afskediger øvrigt personale på institutionen.

Institutionens daglige leder har bemyndigelse til at godkende merarbejdsbetaling og resultatløn.

Institutionens daglige leders egen merarbejdsbetaling/resultatløn godkendes af formanden og næstformanden.

## 6. Retningslinjer for, hvordan bestyrelsen fører tilsyn med institutionens daglige leder

[Bestyrelsen er arbejdsgiver for institutionens daglige leder og skal udføre denne rolle under hensyn til de regler, som gælder herfor. DEG kan give vejledning om disse regler, ligesom Børne og Undervisningsministeriet kan spørges til råds].

Bør overvejes/kan medtages

Bestyrelsen bemyndiger formanden til at udføre de opgaver, som bestyrelsen har vedrørende personaleadministration i forhold til institutionens daglige leder. Formanden kan rådføre sig med næstformanden og andre i dette arbejde. Formanden fastsætter i forbindelse med ansættelse af daglig leder prøvetid og foretager bedømmelse af, hvorledes prøvetiden forløber.

Bestyrelsens formand foretager årligt samtale med daglig leder om hvervet som daglig leder og om, hvorledes det udføres. Det skal herved tilsikres, at institutionen ledes på tilfredsstillende måde og i overensstemmelse med gældende love og vedtægter.

Eksempler på tilsyn i øvrigt

- På grundlag af den daglige leders rapport drøfter bestyrelsen på møde institutionens ledelse, herunder daglig leders indsats.
- Ethvert bestyrelsesmedlem kan spørge institutionens daglige leder om institutionens daglige ledelse.
- "Daglig ledelse af institutionen" kan optages som punkt på bestyrelsesmøde. Forinden bør skolens daglige leder inddrages for at bestyrelsens behandling kvalificeres.

## 7. Ændring af forretningsorden

Bør overvejes/kan medtages

Ændring i eller tillæg til forretningsordenen kræver, at et flertal af bestyrelsens medlemmer stemmer herfor.

## 8. Udlevering af vedtægter og forretningsorden

Bør overvejes/kan medtages

Alle tiltrædende bestyrelsesmedlemmer og repræsentanter i bestyrelsen skal underskrive den originale forretningsorden og have udleveret et eksemplar deraf samt af institutionens vedtægter.

Ændres forretningsordenen, skal den ajourførte forretningsorden underskrives af alle bestyrelsesmedlemmer.

[Bestyrelsen/Formanden] afgør i øvrigt, hvordan ændringer i forretningsordenen meddeles på institutionen.

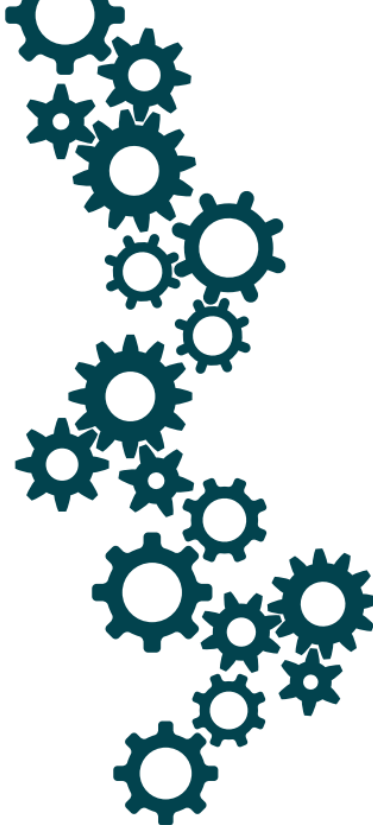
Institutionens valgte revisor modtager et eksemplar af vedtægter og forretningsordenen.

### Vedtaget på bestyrelsesmøde den [xx.xx. 20xx].

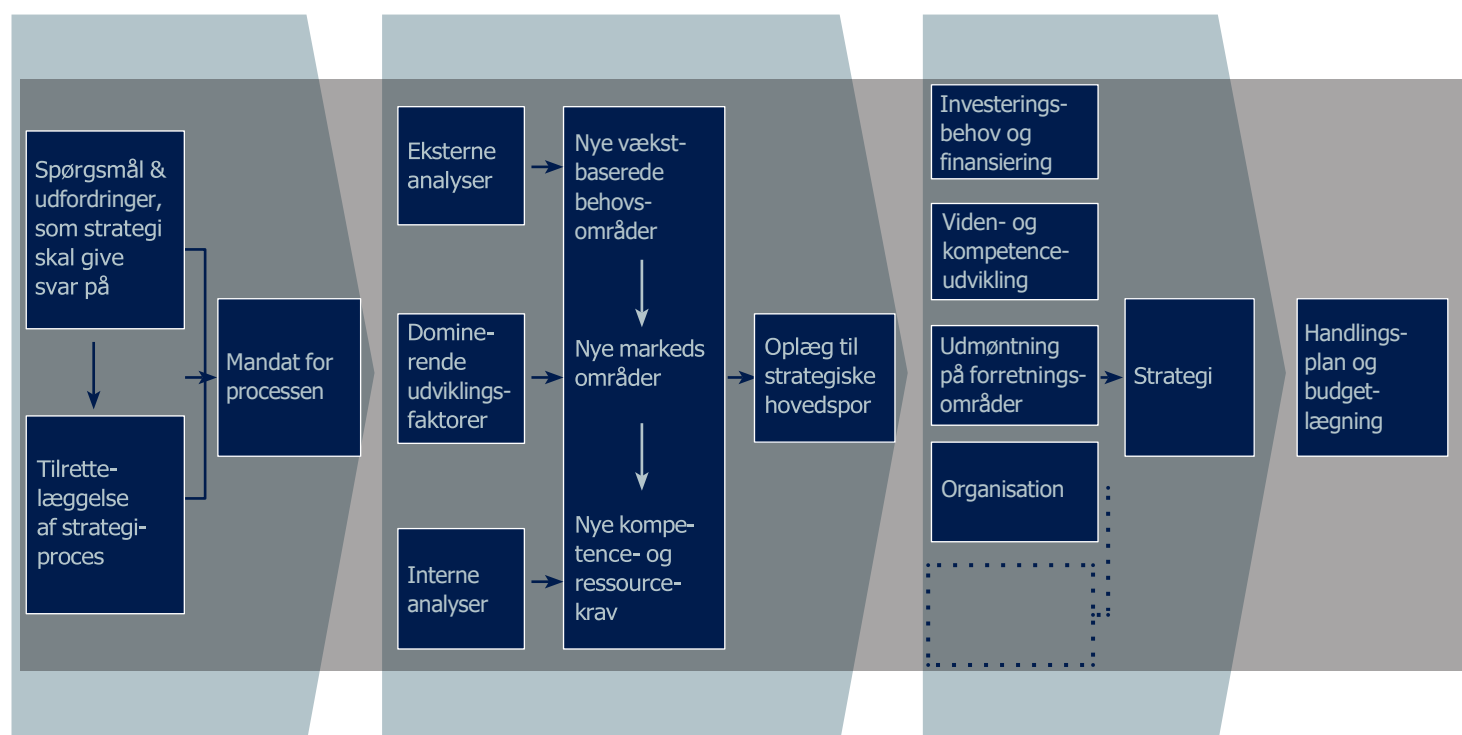
[Navne og underskrifter anføres].

## STANDARDVEDTÆGTER

Se bilag 1 og 2 i [Bekendtgørelse om standardvedtægt](#) for institutioner for erhvervsrettet uddannelse, samt [Vejledningen om vedtægter](#) for institutioner for erhvervsrettet uddannelse:



## EKSEMPEL PÅ FLOW OG FOKUSPUNKTER I STRATEGIPROCES



# KODEKS I SKEMATISK OVERSIGT TIL KOMMUNIKATION

Anbefaling	Skolen følger	Skolen følger ikke	Forklaring, hvorfor skolen ikke følger anbefaling
<b>Samspil med ministeriet og andre interessenter</b>			
Vi anbefaler, at bestyrelsen holder sig orienteret om den uddannelsespolitiske udvikling og indgår i dialog med relevante parter herom.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen identificerer skolens vigtigste interessenter og sikrer en god dialog og behørig hensyntagen til disse.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen skaber overblik over krav og forventninger fra ministeriet (skolens tilskudsyder), og sikrer at skolen opfylder disse krav og forventninger.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen gennem direkte dialog og aktiv deltagelse i leder- og bestyrelsesforeningerne fremmer dialogen med ministeriet om at skabe de bedst mulige rammer for skolerne.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen forholder sig til, om skolen skal formulere en CSR politik.			
<b>Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>			
Vi anbefaler, at der arbejdes med en forretningsorden, der som minimum indeholder: Regler for bestyrelsens funktion, arbejdsdeling mellem bestyrelse og direktøren, retningslinjer for hvem der udtaler sig på skolens vegne og i hvilke sammenhænge, retningslinjer om formandens eller formandskabets rolle, direktørens/direktionens deltagelse i bestyrelsesmøder, beslutningsdygtighed, stemmeprocedurer, retningslinjer for hvilket materialet der sendes fra direktør til bestyrelse.			
Vi anbefaler, at forretningsorden gennemgås mindst en gang årligt med henblik på at vurdere og fastlægge arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktør samt fastlægge krav til direktørens dispositioner og rapportering til bestyrelsen.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen forholder sig til skolens vedtægter mindst en gang i valgperioden og sikrer sig, at de afspejler lovgivningen.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen en gang årligt drøfter skolens overordnede strategi og opfølgning derpå på et møde eller seminar, som ikke er sammenfaldende med møder, hvor der diskuteres budget, regnskab eller program for det kommende år.			
Vi anbefaler, at skolen implementerer helhedsorienterede ledelsesmodeller og rapporteringssystemer, der understøtter bestyrelsen i at kunne følge op på såvel de økonomiske som uddannelsespolitiske og kvalitative målsætninger.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen overvejer, om den ønsker at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring.			
Vi anbefaler, at skolerne kommunikerer på skolens hjemmeside, hvorvidt de enkelte anbefalinger følges med forklaringer og konsekvenser heraf jf. "følg eller forklar princippet".			

Anbefaling	Skolen følger	Skolen følger ikke	Forklaring, hvorfor skolen ikke følger anbefaling
<b>Bestyrelsens sammensætning og organisering</b>			
Vi anbefaler, at bestyrelsen udarbejder en kompetenceprofil, og at der søges en dialog med de udpegende organisationer om at udpege bestyrelseskandidater på det grundlag.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen tager stilling til overordnede principper for mangfoldighed (køn, personprofil, etnicitet mv.) i bestyrelsen.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen tilser, at det jf. vedtægterne er muligt for bestyrelsen at foretage selvsupplering med henblik på at sikre, at de nødvendige kompetencer er til stede i bestyrelsen.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen udarbejder en årsplan.			
Vi anbefaler, at der udvikles og gennemføres et introduktionsforløb for nye medlemmer, og at disse supplerende deltager i målrettede bestyrelseskurser.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen tager stilling til, om det evt. er mest hensigtsmæssigt at organisere sig med et formandskab eller et forretningsudvalg.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen vedtager en vederlagspolitik for bestyrelsen efter rammerne fra ministeriet.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen en gang årligt evaluerer bestyrelsens og direktionens indsats og resultater i forhold til skolens vision og dette kodeks, og på den baggrund definerer det fremadrettede bestyrelsesarbejde.			
<b>Formandens rolle</b>			
Vi anbefaler, at bestyrelsens formand holder sig ajour med skolens udvikling gennem løbende kontakt med direktøren.			
Vi anbefaler, at formanden - som bestyrelsens leder - sikrer, at den samlede bestyrelse forholder sig til "Kodeks for godt bestyrelsesarbejde i danske erhvervs- og sosu-skoler, og at formanden forholder sig til sin egen lederrolle.			
Vi anbefaler, at formanden løbende holder sig ajour med nye trends knyttet til "godt bestyrelsesarbejde".			
Vi anbefaler, at formanden en gang årligt gennemfører en egentlig ledelsesudviklingssamtale (LUS) med direktøren.			
<b>Direktør og direktion</b>			
Vi anbefaler, at bestyrelsen løbende påser, at direktøren varetager den daglige ledelse på behørig måde, samt vurderer og kontrollerer dennes arbejde.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen tager stilling til, om der skal indgås en resultatlønsaftale med direktøren.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen - som supplement til formandens årlige ledelsesudviklingssamtale med direktøren - en gang årligt har en samtale omkring direktørens resultater, evt. som halvårlig opfølgning på resultatlønsaftale eller handlingsplan.			



Anbefaling	Skolen følger	Skolen følger ikke	Forklaring, hvorfor skolen ikke følger anbefaling
Regnskab, revision og risikostyring			
Vi anbefaler, at bestyrelsen og direktøren løbende, og i forbindelse med budgetlægning sikrer tilstrækkelig likviditet til at opfylde institutionens forpligtelser.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen i forbindelse med godkendelse af årsrapporten afholder et møde med revisor, hvor der blandt andet stilles spørgsmål om økonomiske risici, som bestyrelsen skal holde sig ajour med.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen i forbindelse med regnskabsafklæggelse identificerer, håndterer og kommunikerer de væsentligste risici, der er forbundet med realiseringen af skolens nuværende og kommende aktiviteter.			
Vi anbefaler, at bestyrelsen tager stilling til, om skolen skal have et Whistleblower system eller lignende ordning, og i så fald hvorledes ordningen kommunikeres til skolens ansatte.			

## TJEKLISTE MED EKSEMPLER PÅ RELEVANT MATERIALE

Øvrigt relevant materiale

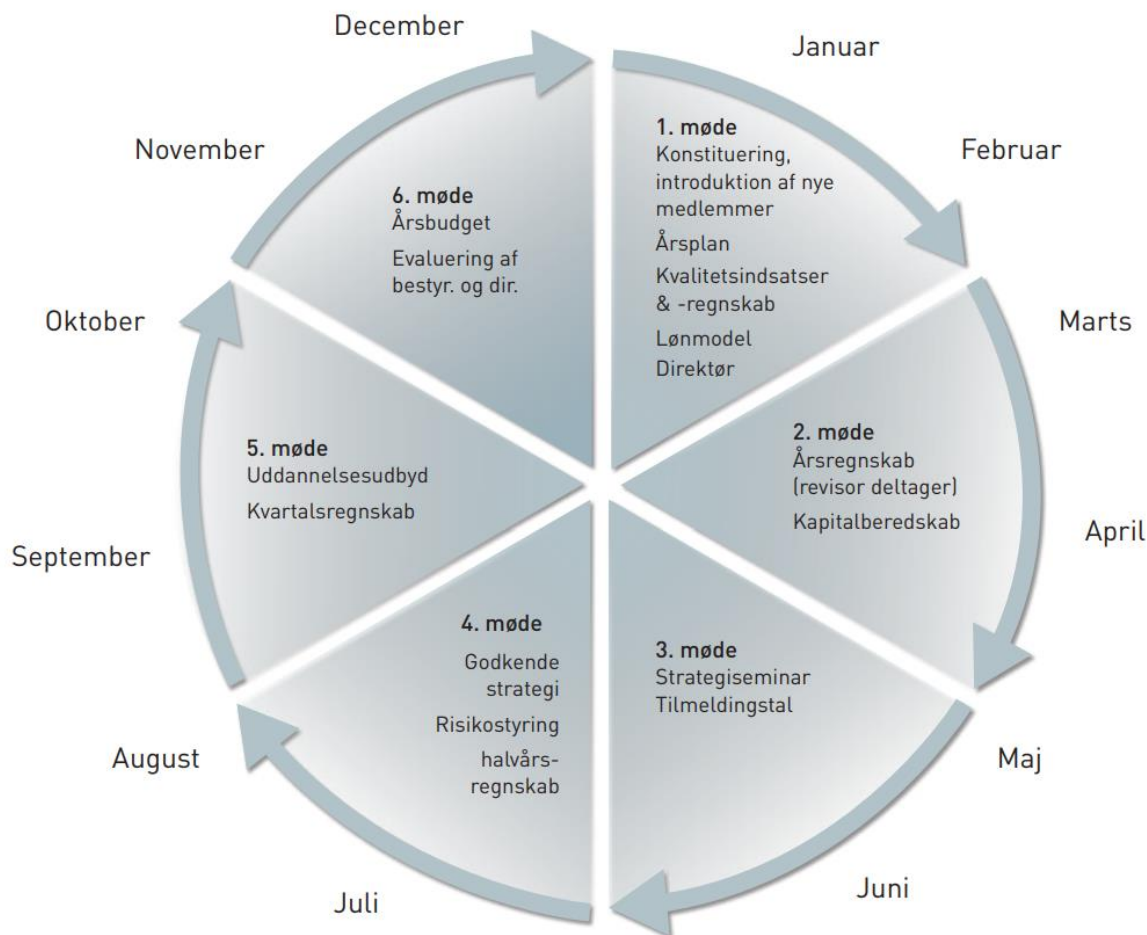
- Skolens vedtægter
- Forretningsorden for bestyrelsen
- Kodeks for godt bestyrelsesarbejde i erhvervs- og sosu-skoler
- Skolens strategi og mål

## PRINCIPPER FOR DET EFFEKTIVE MØDE

Følgende punkter bidrager samlet til at skabe grundlag for effektive bestyrelsesmøder:

- Dagsorden er drøftet mellem formand og direktør og fastlagt i god tid før mødet
- Skabelon for dagsorden og årsplan udarbejdet og udsendt i bestyrelsen
- Hovedparten af tiden anvendes på indgående at diskutere 1 til 2 emner – forberedende eller besluttende
- Den historiske resultatopfølgning må ikke tage for meget tid
- Materiale udsendes i god tid og skal naturligvis understøtte dagsordens-punkterne (formandens ansvar)
- Mødet styres effektivt, men således at der er plads til drøftelser og at alle kan få ordet (formanden spørger hver enkelt i vigtige anliggender)
- I hovedreglen korte og præcise beslutningsreferater

# EKSEMPEL PÅ BESTYRELSENS ÅRSPLAN



## ENKELT VÆRKTØJ TIL RISIKOVURDERING

Vurdering af de væsentligste risikofaktorer for institutionen	● ● ●
Elevgrundlaget - demografiske ændringer, ændringer i ungdomskultur og ungdommens præference	
Kompetencegrundlaget - tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere	
Den økonomiske udvikling i samfundet og specifik i de sektorer, der falder inden for skolens målgruppe	
Paradigmeskifte i relevante sektorer forretningsmodeller og dermed i deres krav til elevernes kompetencer	
Holdninger og strømninger hos centrale interessenter - lokalt, regionalt og nationalt	
Strukturudvikling - ændringer i den generelle institutionsstruktur og nye samarbejdskonstellationer hos andre skoler i området	
Ledelsessikring og de økonomiske konsekvenser, hvis ledelsen/dele af ledelsen forsvinder	
Operationelle risici - afhængig af leverandører, IT-kapacitet og datasikkerhed, andre tekniske anlæg	
Finansielle risici - rente- kredit- og likviditetsrisici	

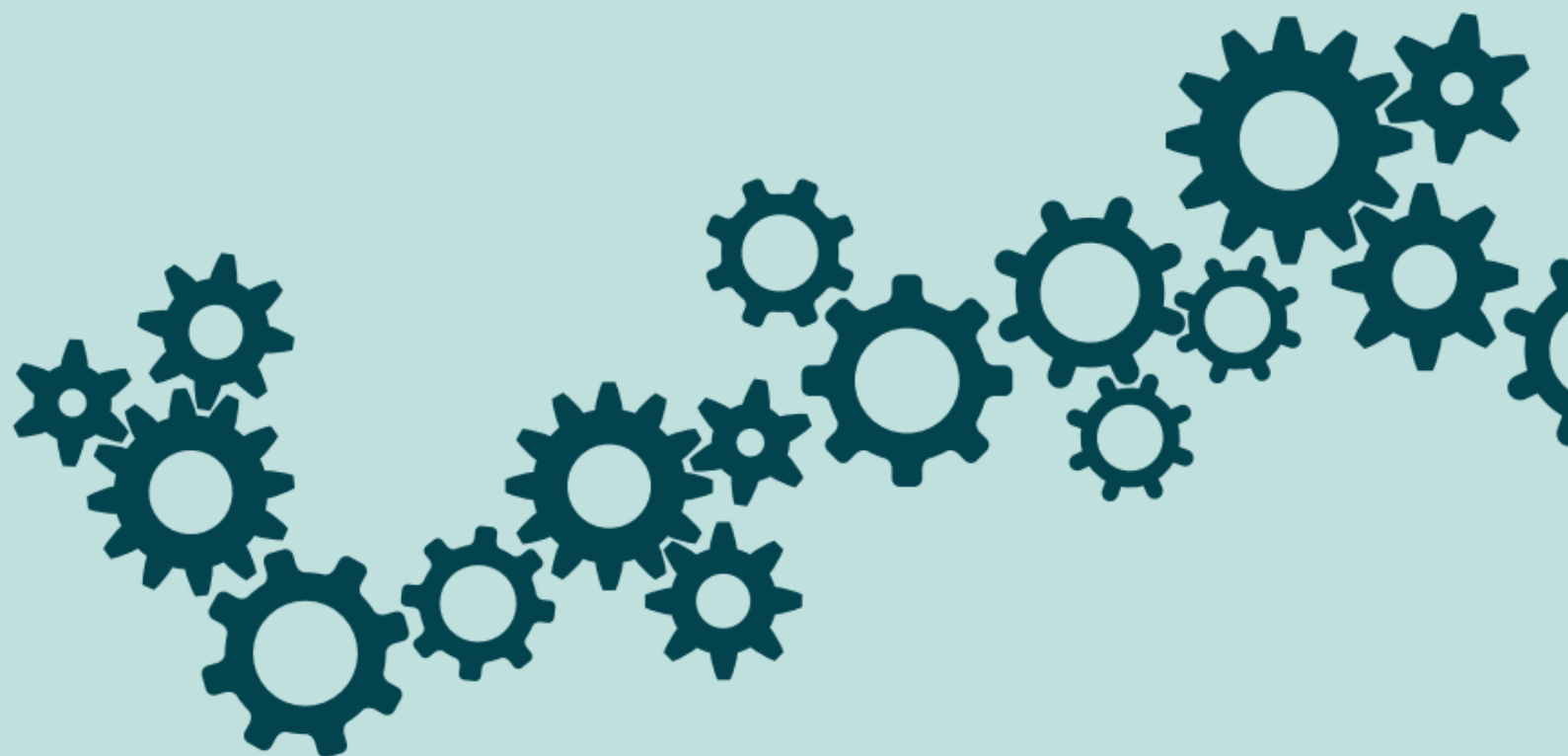
# ELEMENTER I EN BESTYRELSESEVALUERING

## TEMAER

- Skolens strategiske udfordringer og bestyrelsens håndtering af disse
- Afvikling af bestyrelsesmøder
- Informationsmateriale
- Bestyrelsesstruktur
- Bestyrelsens funktionsvaretagelse
- Samarbejdet i bestyrelsen
- Samarbejdet med ledelsen
- Opgaveprioritering
- Kompetencer i bestyrelsen
- Andet

## METODER

	<b>Intern evaluering</b> Proces forestås af bestyrelsesformand	<b>Ekstern evaluering</b> Proces forestås af ekstern konsulent
<b>Dialog</b> Fælles struktureret dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enkel metode, der kan være fast emne i bestyrelsens årskalender</li><li>• Mulighed for åben dialog</li><li>• Kræver tillidsfuldt miljø</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mulighed for åben og neutral dialog om relevante emner</li><li>• En ekstern facilitator kan åbne op for en dialog om vanskelige emner</li><li>• Mulighed for udfordring og input fra best practice</li></ul>
<b>Spørgeskema</b> Anonym udfyldelse af spørgeskema med efterfølgende fælles dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bygger på anonymitet</li><li>• Mulighed for at sammenligne fra år til år</li><li>• Kræver godt overblik over reelle udfordringer i bestyrelsen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garanti for anonymitet</li><li>• Baseres typisk på velafprøvede metoder</li><li>• Input om bestyrelsesarbejde på generelt niveau og best practice</li></ul>
<b>Interview</b> Individuelle samtaler og efterfølgende fælles dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fungerer som en slags udviklingssamtale mellem formand og medlem</li><li>• Mulighed for refleksion hos det enkelte medlem i processen</li><li>• Kræver tillidsfuldt miljø</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mulighed for interview under fortrolige forhold</li><li>• Vil indeholde et læringselement, hvor interview og dialog giver ny anledning til indsigt og refleksion</li><li>• Proces styret med udgangspunkt i forskning og best practice</li></ul>
<b>Interview og spørgeskema</b> Individuelle samtaler og spørgeskemabesvarelse med efterfølgende dialoger i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Høj grad af involvering af bestyrelsesmedlemmer</li><li>• Iterativ udviklingsproces gennem hhv. interview, spørgeskemabesvarelse og dialog i bestyrelsen</li><li>• Kræver stor arbejdsindsats og vil derfor normalt ikke være en metode, man anvender hvert år</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kombinere alle fordele ved metoder nævnt ovenfor</li><li>• Ved at kombinere det kvalitative og det kvantitative skabes bedre grundlag for en struktureret dokumentation</li><li>• Mulighed for at nå ud over bestyrelseslokalet og få et gennemsyn af den samlede governance struktur</li><li>• En proces man typisk kun gennemfører hvert 3./4. år</li></ul>



danske

ERHVERVSSKOLER  
OG -GYMNASIER

BESTYRELSERNE