



BØRNE- OG
UNDERVISNINGSMINISTERIET



Vejledende kompetenceprofiler

- til bestyrelser for institutioner for
erhvevsrettede uddannelser

Vejledende kompetenceprofiler

Det fremgår af lov om institutioner for erhvervsrettet uddannelse (institutionsloven), at bestyrelsen tilsammen via sin erfaring samt faglige indsigt i uddannelse og arbejdsmarkedets behov for uddannelserne skal fremme institutionens strategiske virke. De udefrakommende medlemmer af bestyrelsen skal i henhold til institutionsloven samlet have erfaring med ledelse, organisation og økonomi, herunder budgetter og regnskaber.

Med den politiske aftale "Fra folkeskole til faglært – erhvervsuddannelser til fremtiden" fra november 2018 er det aftalt, at ovenstående kompetencekrav suppleres af krav om *en opdateret og relevant erhvervs erfaring*. De udefrakommende medlemmer af bestyrelsen skal således fremover tilsammen udover ovenstående have relevant erhvervs erfaring i forhold til institutionens virkefelt. Dette er blevet indarbejdet i institutionsloven.

Baggrund

Bestyrelsen på institutioner for erhvervsrettet uddannelse står til ansvar over for børne- og undervisningsministeren for driften af institutionen. Institutionerne er ofte store og komplekse, hvorfor der skal være en række forskellige kompetencer tilstede i bestyrelsen for at denne kan varetage sin ledelsesopgave kompetent. Institutionsloven indeholder jf. ovenstående et antal krav til, hvilke kompetencer, der skal være til stede i institutionens bestyrelse. I loven er kompetencerne nævnt helt overordnet. I denne vejledning er kompetenceprofilerne uddybet og suppleret med yderligere kompetencer, som Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (STUK) i tillæg hertil finder relevante i en bestyrelse.

Institutionernes udfordringer er ikke statiske. Udfordringerne ændrer sig i takt med eksempelvis politiske prioriteringer eller som følge af demografien. Det er afgørende for institutionen, at bestyrelsen er i stand til at håndtere og forudse institutionens skiftende udfordringsbillede.

Flere bestyrelser oplever, at det er en udfordring at tiltrække personer med de rette kompetencer til at indgå i bestyrelsesarbejdet på institutioner for erhvervsrettet uddannelse. Hvis de nødvendige kompetencer ikke er til stede i bestyrelsen, er der risiko for, at institutionen ikke drives optimalt, herunder at kvalitetskrav til uddannelserne ikke opfyldes tilstrækkeligt.

Formålet med de vejledende kompetenceprofiler er at uddybe lovbestemte kompetencekrav og beskrive øvrige relevante kompetencer i en bestyrelse med henblik på at understøtte bestyrelser og de indstillingsberettigede parter i udpegningen af nye eksterne bestyrelsesmedlemmer. Det gælder både når en bestyrelse udpeges og ved vakanser i løbet af en funktionsperiode. Kompetenceprofilerne skal kort sagt bidrage til at kvalificere udvælgelsen af medlemmer til institutionernes bestyrelser.

Udefrakommende bestyrelsesmedlemmer skal i henhold til institutionsloven have gennemført en bestyrelsesuddannelse, have forpligtet sig hertil eller på anden måde have opnået tilsvarende kompetencer som dem, bestyrelsesopgaven forud-

sætter, inden for de første 12 måneder af funktionsperioden. STUK offentliggør sammen med de vejledende kompetenceprofiler en vejledning med forslag til indhold af et bestyrelseskursus.

[Vejledning om bestyrelseskursus kan findes her.](#)

Bestyrelsens ansvar og opgaver

Bestyrelsen udgør institutionens øverste ledelse, der står til ansvar over for børne- og undervisningsministeren samt ansætter og afskediger institutionens leder. Som øverste ledelse af institutionen er bestyrelsens opgaver mangeartede og komplekse, herunder at sikre:

- at institutionen drives i overensstemmelse med gældende regler.
- at institutionens uddannelsesudbud i videst muligt omfang tilgodeser behovet hos uddannelsessøgende og virksomheder.
- at institutionen er bæredygtig set i forhold til sit demografiske grundlag samt undervisnings- og administrationsopgave.
- at der er etableret en tydelig retning for og pågår en systematisk opfølgning med institutionens udviklings- og kvalitetsarbejde.
- at institutionens midler bliver forvaltet til størst mulig gavn for institutionens formål, herunder at der er udarbejdet en flerårig vedligeholdelsesplan og en skriftlig strategi for finansiel risikostyring.

Bestyrelsen skal sikre, at der er en fornuftig arbejds- og rollefordeling mellem institutionens bestyrelse og daglige ledelse, herunder tage stilling til hvilke emner, bestyrelsen skal have forelagt samt afgrænse, hvad der ligger inden for institutionslederens stillingsfuldmagt.

Institutionens leder udgør den daglige ledelse. Det er bestyrelsens opgave at sikre, at den daglige leders kompetencer udvikles løbende, så de matcher institutionens behov. Det er ligeledes bestyrelsens opgave at sikre såvel fastholdelse som afskedigelse, samt at ledelsens lønforhold afspejler indsats og resultater under hensyntagen til de gældende rammer.

Det følger af institutionsloven, "at institutionen [...] i sit samlede virke under et og i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner [skal] medvirke til at sikre et nationalt sammenhængende og effektivt uddannelsessystem, herunder opfyldelse af nationale uddannelses- og institutionspolitiske mål".

For at institutionen og bestyrelsen skal kunne løfte denne opgave, skal bestyrelsen målrettet følge op på institutionens kvalitetsarbejde. Dermed er det væsentligt for bestyrelsen som helhed at være i besiddelse af kompetencer som for eksempel erfaring med og/eller indsigt i udvikling og arbejde med faglige og pædagogiske-didaktiske mål og indsatser, således at institutionens fokus på de uddannelsespolitiske mål løbende understøttes i bestyrelsens opfølgning på institutionens resultater.

Bestyrelsens samlede kompetencer

Bestyrelsens udefrakommende medlemmer skal i henhold til institutionsloven "tilsammen have relevant erhvervs erfaring i forhold til institutionens virkefelt og erfaring med ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber". Bestyrelsens samlede kompetencer og erfaring er summen og samspillet af de enkelte medlemmers kompetencer og erfaring, da bestyrelsen fungerer som et kollegialt organ. Det er således ikke nødvendigt, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen besidder samtlige kompetencer beskrevet i loven. Evnen til at samarbejde bliver dermed grundlæggende, idet det er centralt for et velfungerende bestyrelsesarbejde at drage nytte af alle bestyrelsesmedlemmers kompetencer.

Udefrakommende medlemmer af bestyrelsen udpeges i deres personlige egenskab. Medlemmerne udpeges således til at varetage institutionens interesser og er ikke repræsentanter for de udpegningsberettigede parter.

Bestyrelsen bør have en ligelig sammensætning af mænd og kvinder, bør afspejle samfundet i øvrigt og bør som helhed betragtes være forankret i institutionens optageområde, det være sig lokalt, regionalt eller nationalt.

Kompetencekrav	Beskrivelse
Overordnede kompetencekrav i institutionsloven	
Bestyrelsens medlemmer skal tilsammen fremme institutionens strategiske virke med deres erfaring og faglige indsigt i uddannelse og i arbejdsmarkedets behov for uddannelserne.	Uddannelsesfaglig indsigt og kendskab til arbejdsmarkedets kompetencebehov, herunder især blandt virksomheder i institutionens optageområde.
Specifikke kompetencekrav i institutionsloven	
Relevant erhvervs erfaring i forhold til institutionens virkefelt.	Opdateret og relevant erhvervs erfaring med en eller flere af de uddannelser, som udbydes af institutionen, herunder erfaring med anvendelsen af institutionens uddannelser.
Erfaring med ledelse.	Ledelseskompetencer, fx i kraft af erfaring med ledelse fra enten den private og/eller offentlige sektor.
Erfaring med organisation.	Erfaring med udvikling og strukturering af organisationer, herunder eksempelvis forandringsledelse og fusioner.
Erfaring med økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber.	Erfaring med økonomistyring fra en privat og/eller offentlig virksomhed, som er sammenlignelig med institutionen fsva. størrelse og/eller kompleksitet, indsigt i budgettering samt erfaring med at arbejde med regnskaber på bestyrelsesniveau.
Øvrige specifikke kompetencekrav i standardvedtægten	
Erfaring med uddannelsesudvikling.	Indsigt i udvikling af faglige, pædagogisk-didaktiske målsætninger, afdækning af kompetencebehov i institutionens optageområde samt kendskab til sammenhænge i uddannelsessystemet.
Erfaring med kvalitetssikring.	Indsigt i og gerne erfaring med systematisk kvalitetsarbejde og -opfølgning, eksempelvis som led i kvalitetstilsyn, herunder elevernes progression, årlige kvalitetsmålinger, opfølgingsstrategier og handleplaner.

Udpegning af medlemmer ved selvsupplering

Muligheden for selvsupplering, dvs. udpegning foretaget af de øvrige bestyrelsesmedlemmer, kan benyttes til at sikre, at bestyrelsen har de påkrævede kompetencer blandt medlemmerne. Hvis der eksempelvis mangler økonomiske kompetencer i bestyrelsen, kan selvsupplering bruges til at inddrage bestyrelsesmedlemmer med disse kompetencer. Det betyder også, at selve processen med at udpege medlemmer via selvsupplering bør afvente et overblik over de samlede kompetencer blandt medlemmer, som er indstillet af de udpegningsberettigede parter.

Særligt om økonomiske kompetencer

Foruden de økonomiske kompetencekrav, som følger af institutionsloven, anbefaler STUK, at bestyrelsen sammensættes på en måde, så der især i perioder med låneoptag er medlemmer af bestyrelsen med professionel erfaring med at forhandle og omlægge lån.

STUK anbefaler, at mindst to medlemmer af bestyrelsen, hvoraf den ene bør være formanden, har indgående erfaring med og viden om:

- befolknings- og elevtalsprognoser.
- pengestrømsanalyser.
- budgetfremskrivninger baseret på elevtalsprognoser.
- låneportefølje.

Særligt om bestyrelsesformanden

Det følger af bekendtgørelse om standardvedtægt for institutioner for erhvervsrettet uddannelse, at der påhviler formanden en række særlige forpligtelser, herunder at indkalde til og lede møder i bestyrelsen, at være stemmeudslagsgivende ved stemmelighed, at agere bindeled til institutionens leder samt at have tegningsret i forening med institutionens leder.

Institutionsloven stiller krav om bestyrelsens samlede kompetenceprofil. STUK anbefaler i tillæg til disse kompetencekrav et særskilt fokus på formanden og de krav, som stilles til denne funktion.

Nedenfor fremgår supplerende anbefalinger til bestyrelsesformandens kompetencer:

- erfaring med ledelse, herunder ledelse af bestyrelser.
- erfaring med forhandling, herunder i forbindelse med låneoptag.
- evne til at repræsentere institutionen (indadtil og udadtil), herunder at have et veletableret netværk i institutionens optageområde.
- evne til at lede og samarbejde med institutionens daglige leder.
- evne til at kommunikere klart i tale og på skrift.
- evne til løbende at evaluere bestyrelsens arbejde.