

Studerende og medarbejderes oplevelse af bestyrelsesarbejdet på de videregående uddannelsesinstitutioner

Indledning

Der er i Danmark lang tradition for både studenter- og medarbejderindflydelse på uddannelsesinstitutionerne. På erhvervsakademier, professionshøjskoler og universiteter skal der være to studenterrepræsentanter i institutionens bestyrelse. Samtidig er der på alle institutionstyper også medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer (og på universiteterne både repræsentanter for det videnskabelige og det teknisk-administrative personale). Ud over disse interne bestyrelsesmedlemmer består bestyrelserne af et antal eksterne bestyrelsesmedlemmer, der er i flertal i bestyrelsen. De eksterne bestyrelsesmedlemmer er enten valgt ved selvsupplering eller udpeget af navngivne organisationer, som typisk repræsenterer arbejdsgivere og arbejdstagere.

I dette notat undersøger Tænk tanken DEA, hvordan studenter- og medarbejderrepræsentanter oplever deres indflydelse på bestyrelsens arbejde. De to grupper sammenlignes med de øvrige bestyrelsesmedlemmer i forhold til deres holdning til bestyrelsens arbejde, herunder barrierer for godt bestyrelsesarbejde, bestyrelsens værdi, kompetencer og fokus samt bestyrelsens samarbejde internt og med ledelsen på uddannelsesinstitutionen. Analysen er baseret på en surveyundersøgelse blandt 303 bestyrelsesmedlemmer og -formænd på erhvervsakademier, professionshøjskoler og universiteter foretaget i 2016.

Hovedresultater

I notatet finder vi, at:

- Medarbejderne oplever, i mindre grad end de eksterne medlemmer, at de har mulighed for at komme tilstrækkeligt til orde i bestyrelsen. Medarbejderne er også i lavere grad end de eksterne medlemmer tilfredse med samarbejdet internt i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og institutionens ledelse. De mener blandt andet i lavere grad end de eksterne medlemmer, at beslutninger i bestyrelsen bygger på dialog og konsensus.
- De interne medlemmer prioriterer anderledes, når det kommer til bestyrelsens fokusområder og kompetencer. Mens de eksterne medlemmer finder generiske, overordnede fokusområder for bestyrelsesarbejde som økonomi og udvikling af vision og strategi vigtige, vægter de interne medlemmer også mere domænespecifikke emner højt. For det første mener mange interne medlemmer i højere grad, at bestyrelsen bør have viden om uddannelsessystemet og fokusere på udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne. For det andet mener de interne medlemmer, at bestyrelsen bør have flere kompetencer inden for organisationsudvikling, og at bestyrelsen bør fokusere mere på organisationskultur og arbejdsmiljø.

Tænk tanken DEA
Fiolstræde 44
1171 København K
www.dea.nu

Udarbejdet af:
Mette Cecilia Nielsen, Projektassistent
Kristian Klausen, Konsulent
Sidse Frich Thygesen, Seniorkonsulent

Baggrund: Medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne

Særligt i anden halvdel af det 20. århundrede udviklede universiteternes rolle i samfundet sig til i langt højere grad at være fokuseret på masseuddannelse og videnproduktion til at understøtte økonomisk vækst og international konkurrenceevne. Et markant brud med den tidligere styringsmodel, det såkaldte "professorvælde", skete med Styrelsesloven fra 1970, der samtidig introducerede studentrepræsentation og senere repræsentation af det teknisk-administrative personale. Med Universitetsloven fra 2003 overgik rektor-, dekan- og institutlederembederne fra fagfællevalgte til udpegede poster, og universitetsbestyrelser med eksterne flertal og selvsupplering blev indført.¹

I 2009 blev 2003-Universitetsloven evalueret af et internationalt ekspertpanel. Panelet konkluderede bl.a., "at det videnskabelige personale og de studerende nu inddrages mindre i beslutningsprocesserne [, hvilket ikke] i første omgang skyldes de hierarkiske ledelsessystemer i universitetsloven som sådan, men snarere manglende indsats for at indføre medbestemmelse fra ledelsens side og manglende ledelsesmæssige kvalifikationer til at indføre intrauniversitære strukturer og procedurer for inddragelse af de forskellige grupper."²

Af den undersøgelse, der blev lavet af Capacent i forbindelse med Universitetsevalueringen fremgår det bl.a., at ledelsen oplevedes som mere responsiv på institut- og studieniveau end på fakultets- og universitetsniveau. Medarbejderne oplevede, at ledelsen havde fået for meget magt, mens en høj andel af både medarbejdere og ledere svarede, at de mente, at medarbejdere burde involveres mere i beslutningstagningen, særligt på institutniveau.³

Som følge af Universitetsevalueringen fra 2009 blev universitetslovens bestemmelser om medbestemmelse og medinddragelse ændret i 2011, "så det blev tydeliggjort, at medbestemmelse og medinddragelse er bestyrelsens ansvar, og at universiteternes organisering af medbestemmelse og medinddragelse skal beskrives i universiteternes vedtægter".⁴

En opfølgning på universitetsevalueringen nåede i 2014 stort set de samme resultater som 2009-undersøgelsen, dog med små fald i medarbejdernes oplevelse af deres mulighed for at påvirke ledelsen. Der var dog en statistisk signifikant stigning i, hvor lydhør de studerende oplevede, at ledelsen var (fra 29 pct. til 37 pct. svarer i høj grad) og i deres egen evne til at påvirke beslutninger (fra 13 pct. til 18 pct.) – begge dele på universitetsniveau.⁵

Det er særligt inden for områder som den daglige drift (75 pct. helt/delvist enig), undervisningsplanlægning (69 pct.), ansættelser (68 pct.) og forskningsplanlægning (66 pct.), at medarbejderne efterspørger mere indflydelse. Omvendt efterspørger de studerende større indflydelse på institutionens overordnede strategier (89 pct. helt/delvist enig), studiemiljøer (79 pct.), og den daglige drift (72 pct.)

¹ Se fx Universitets og Bygningsstyrelsen, "Universitetsevalueringen 2009," Evalueringsrapport (København: Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, 2010).

² Ibid., 33–34.

Samarbejdet i bestyrelsen

For at det enkelte bestyrelsesmedlem og bestyrelsen som helhed kan bidrage bedst muligt til at udfylde sin rolle, kræves et velfungerende samarbejde – både internt i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og den daglige ledelse. Selv om alle bestyrelsesmedlemmer overvejende er tilfredse med samarbejdet i bestyrelsen, er både studenter- og medarbejderrepræsentanter dog væsentligt mindre tilfredse end de eksterne bestyrelsesmedlemmer.

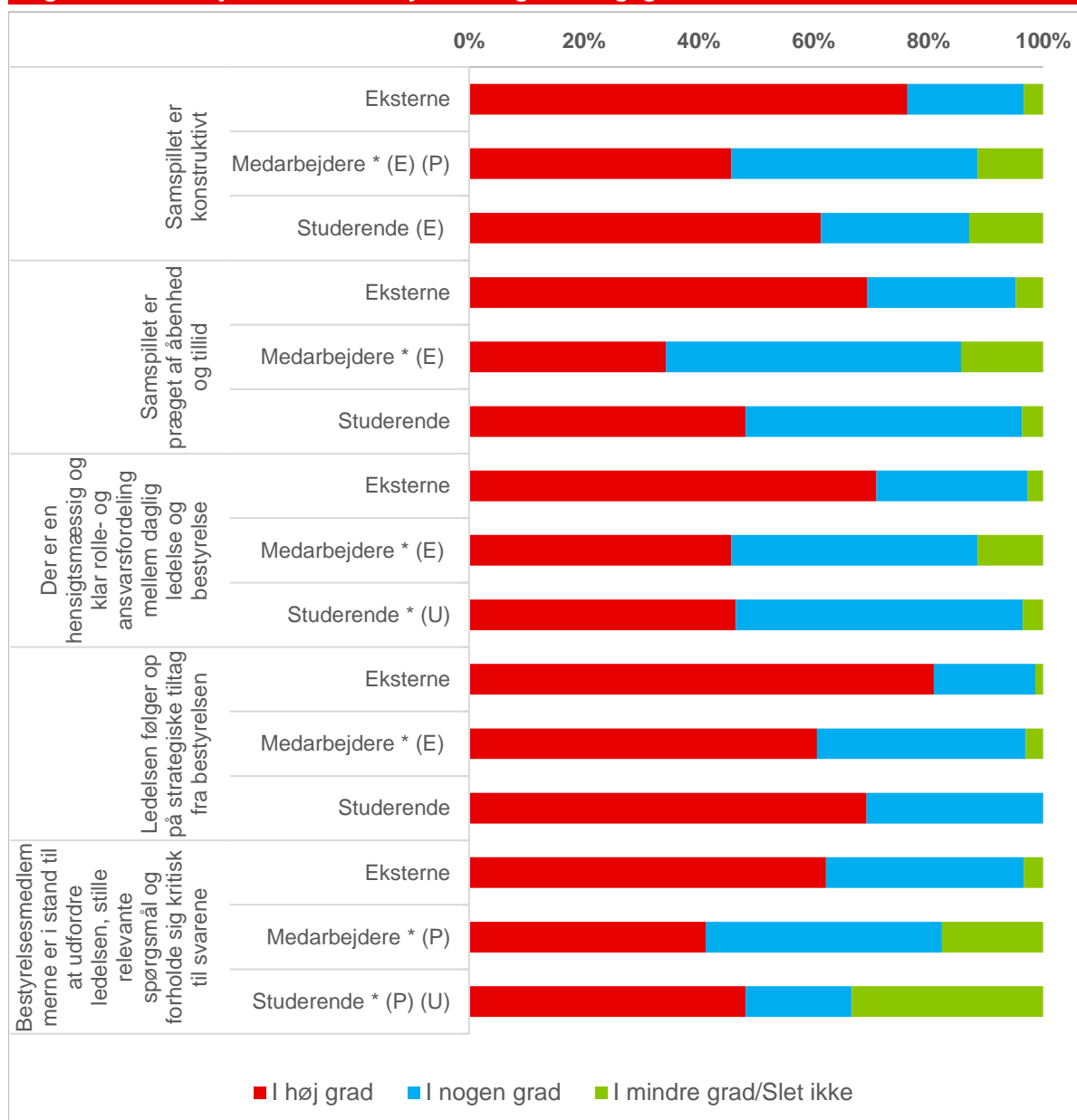
De interne medlemmer mere skeptiske over for samarbejdet med den daglige ledelse

Figur 1 illustrerer bestyrelsesmedlemmernes vurdering af samarbejdet med den daglige ledelse. Mens næsten 80 pct. af de eksterne bestyrelsesmedlemmer karakteriserer samspillet med den daglige ledelse som i høj grad konstruktivt, gælder det samme for kun 45,7 pct. af medarbejderne og 61,3 pct. af studenterrepræsentanterne. Det er særligt på erhvervsakademierne og professionshøjskolerne, at medarbejdernes besvarelser adskiller sig fra de eksterne medlemmers – kun henholdsvis 33,3 pct. og 50,0 pct. svarer, at samarbejdet i høj grad er konstruktivt, sammenlignet med henholdsvis 73,4 pct. og 77,8 pct. af de eksterne medlemmer (jf. Bilag 1).

³ Capacent, "Report on Codetermination" (Ministry of Science, Technology and Innovation, 2009).

⁴ Uddannelses- og Forskningsministeriet, "Status for Medbestemmelse Og Medinddragelse På Universiteterne" (København, 2014), 6–7.

⁵ Epinion, "Medbestemmelse Og Medinddragelse På Universiteterne" (Styrelsen for Videregående Uddannelser, 2014).

Figur 1: Samarbejdet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse


Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016

Note: Spørgsmål (I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse?)

* Svarafgivelsen i denne respondentgruppe adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05. (E)/(P)/(U) svarafgivelsen i denne respondentgruppe på erhvervsakademier/professionshøjskoler/universiteter adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05 – se svarafgivelse i Bilag 1, side 21.

Det ville give en mere hensigtsmæssig arbejdsmåde i bestyrelsen, hvis der var internt flertal blandt bestyrelsesmedlemmerne. Det ville give universitetsbefolkningen et klart ejerskab over institutionen, samtidig med at man ville kunne profitere af de eksterne medlemmers erfaring og indsigt.

Studerende, universitet

De interne medlemmer er også i mindre grad end de eksterne medlemmer enige i, at samspillet er præget af åbenhed og tillid. Mens 34,3 pct. af medarbejderne og 48,2 pct. af de studerende i høj grad er enige, gælder det samme for 69,4 pct. af de eksterne medlemmer. Igen er det særligt på erhvervsakademierne, at medarbejdernes svar adskiller sig fra de eksterne medlemmers (33,3 pct. svarer i høj grad sammenlignet med 77,8 pct.)

Den lavere grad af tilfredshed med samarbejdet kommer også til udtryk ved, at de interne medlemmer i mindre grad mener, at der er en klar og hensigtsmæssig rollefordeling mellem den daglige ledelse og bestyrelsen. Selv om medarbejderne, særligt på erhvervsakademierne, er mere utilfredse med rollefordelingen end de eksterne medlemmer, mener næsten halvdelen af medarbejderrepræsentanterne på tværs af institutionstyper dog stadig, at rollefordelingen i høj grad er hensigtsmæssig og klar. Blandt de eksterne medlemmer har 71,0 pct. tilkendegivet det samme.

Det kan virke, som om den daglige ledelse nogle gange er for tæt på bestyrelsesformanden.

Medarbejder, universitet

Direktionen har meget synlig og dagsordensættende magt i bestyrelseslokalet. Nogle gange til det gode, andre gange en hæmsko.

Studerende, universitet

Over 80 pct. af de eksterne medlemmer mener, at ledelsen i høj grad følger op på strategiske tiltag fra bestyrelsen, mens det kun gælder for lidt over 60 pct. af medarbejderne. 70 pct. af de studerende svarer det samme, men her er forskellen ikke statistisk signifikant.

Bestyrelsens væsentligste rolle i samspillet har været i forhold til økonomien, primært i forhold til at sikre, at økonomien er i orden. Både omkring økonomi og andre emner har bestyrelsen primært virket ved at godkende ledelsens oplæg.

Medarbejder, erhvervsakademi

Medarbejderne mener også i mindre grad end de eksterne medlemmer, at bestyrelsen er i stand til at udfordre ledelsen, stille relevante spørgsmål og forholde sig kritisk til svarene. Det vurderer kun lidt over 40 pct. af medarbejderne i høj grad er tilfældet, sammenlignet med over 60 pct. af de eksterne medlemmer og næsten 50 pct. af de studerende.

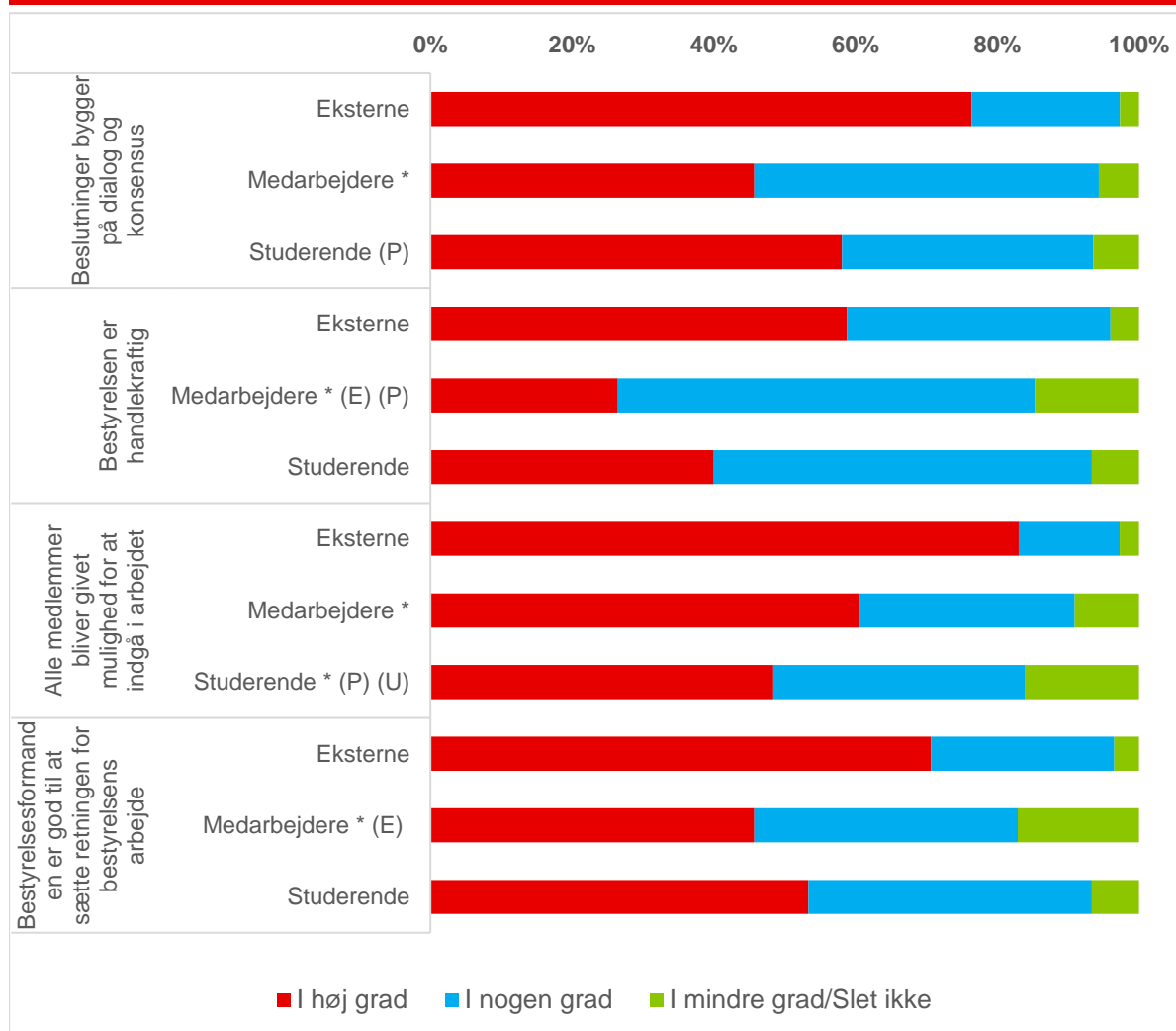
Fordelt på institutionstyper er det særligt de studerende på universiteterne og professionshøjskolerne, der ikke føler, at bestyrelsen kan udfordre ledelsen – hele 41,7 pct. og 42,0 pct. har svaret, at det kun i mindre grad eller slet ikke er muligt (jf. Bilag 1).

Lige nu fungerer tingene mellem ledelsen og bestyrelsen rigtig godt på alle områderne. Der er enkelte gange, hvor manglende beskrivelser i mødemateriale (...) gør det svært udfordre ledelsen, stille relevante spørgsmål etc. Derudover tror jeg, at inddragelsen af bestyrelsen i høj grad afhænger af forholdet mellem ledelse og formanden. Har man en rektor, som ikke er [interessert] i et samspil eller en [u]kritisk bestyrelse, kan [rektor] sagtens få sin egen agenda igennem.

Studerende og medarbejdere mindre tilfredse med samarbejdet internt i bestyrelsen

Som det fremgår af Figur 2, er både studenter- og medarbejderrepræsentanter væsentligt mere kritiske over for det interne samspil i bestyrelsen end de eksterne bestyrelsesmedlemmer. 76,4 pct. af de eksterne bestyrelsesmedlemmer mener i høj grad, at beslutninger i bestyrelsen bygger på dialog og konsensus – det gælder kun 45,7 pct. af medarbejderrepræsentanterne og 58,1 pct. af studenterrepræsentanterne.

Samtidig mener en mindre andel af studenter- (48,4 pct.) og medarbejderrepræsentanterne (60,6 pct.) i høj grad, at alle medlemmer har mulighed for at indgå i bestyrelsens arbejde, sammenlignet med de eksterne medlemmer (83,0 pct.). Det er særligt de studerende på professionshøjskolerne og universiteterne, der i mindre grad mener, at alle medlemmer bliver givet mulighed for at indgå i bestyrelsens arbejde – det mener kun henholdsvis 50,0 pct. og 33,3 pct. i høj grad er tilfældet (jf. Bilag 1).

Figur 2: Samarbejdet internt i bestyrelsen


Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål (I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet internt i bestyrelsen?)

* Svarafgivelsen i denne respondentgruppe adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05. (E)/(P)/(U) svarafgivelsen i denne respondentgruppe på erhvervsakademier/professionshøjskoler/universiteter adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05 – se svarafgivelse i Bilag 1, side 21.

Det er godkendelse af ledelsens oplæg. Folk siger næsten ikke noget. Man har fornemmelsen af, at man har taletid en-to gange max., da man ellers ikke kan holde tiden, og det er vigtigst. Dog ingen afstemninger – man bliver trynet på plads af formanden.

Medarbejder, universitet

Figur 2 illustrerer yderligere, hvordan omkring 26 pct. af medarbejderne mener, at samspillet internt i bestyrelsen i høj grad er kendetegnet ved, at bestyrelsen er handlekraftig. Det adskiller sig fra de eksterne medlemmer, hvoraf næsten 60 pct. mener det samme. Medarbejderne er således langt mindre

tilfredse med det interne samspil i bestyrelsen på dette område. Denne forskel drives særligt af medarbejderne på erhvervsakademierne og professionshøjskolerne, hvor kun 18,2 pct. og 16,7 pct. vurderer, at bestyrelsen i høj grad er handlekraftig.

De interne medlemmer tilkendegiver også i mindre grad end de eksterne medlemmer, at bestyrelsesformanden er god til at sætte retningen for bestyrelsens arbejde. Mens over 70 pct. af de eksterne medlemmer mener, det i høj grad er tilfældet, så gælder det samme for under 50 pct. af medarbejderrepræsentanterne og for 53,3 pct. af de studerende (for hvem forskellen dog ikke er statistisk signifikant).

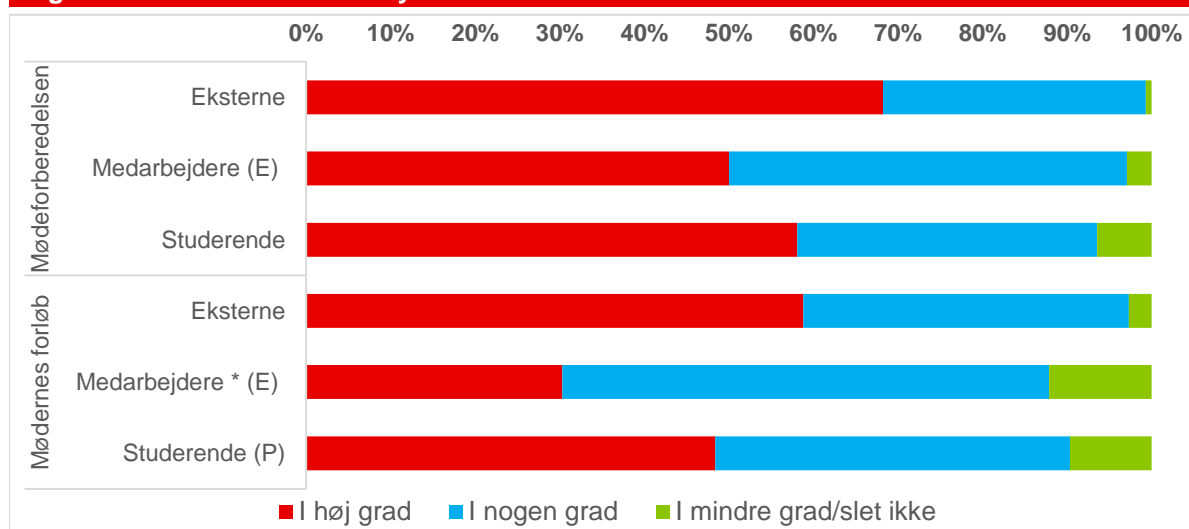
[Formanden] er fremragende til at lade medlemmerne bidrage til at præge beslutninger og meget bevidst om, at bestyrelsesarbejde i en professionshøjskole kun på et ret abstrakt niveau handler om at sætte en retning. Der er rigtig, rigtig mange retninger, der allerede ER sat som følge af beslutningstagere på andre niveauer end bestyrelsen. Det er vigtigt at forstå.

Medarbejder, professionshøjskole

De interne medlemmer er mindre tilfredse med møderne

Den lavere grad af tilfredshed med bestyrelsesarbejdet hos de interne medlemmer ses også ved, at medarbejderne er mindre tilfredse med selve møderne, som det fremgår af Figur 3. Medarbejderne adskiller sig fra de eksterne medlemmer ved både at være mindre tilfredse med mødeforberedelsen (forskellen her er dog ikke statistisk signifikant) og med mødernes forløb. Mens 58,8 pct. af de eksterne medlemmer i høj grad er tilfredse med mødernes forløb, gælder dette kun for 30,3 pct. af medarbejderne og kun 10 pct. af medarbejderne på erhvervsakademierne.

Figur 3: Tilfredshed med bestyrelsesmøderne



Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål (Hvor tilfreds er du med?)

* Svarafgivelsen i denne respondentgruppe adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05. (E)/(P)/(U) svarafgivelsen i denne respondentgruppe på erhvervsakademier/professionshøjskoler/universiteter adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05 – se svarafgivelse i Bilag 1, side 21.

Forskellige prioriteter for interne og eksterne medlemmer

Der er også forskel på, hvad de interne og de eksterne medlemmer finder vigtigt for bestyrelsens arbejde. Det gælder både, hvilke områder de mener, bestyrelsen bør have fokus på, og hvilke kompetencer og erfaringer, de mener er vigtige for bestyrelsens arbejde. Mens de eksterne medlemmer vægter traditionelle, generiske fokusområder og bestyrelseskompetencer højt, er de domænespecifikke, uddannelsesrettede fokusområder og kompetencer i højere grad vigtige for medarbejderne og de studerende.

Fokusområder i bestyrelsen

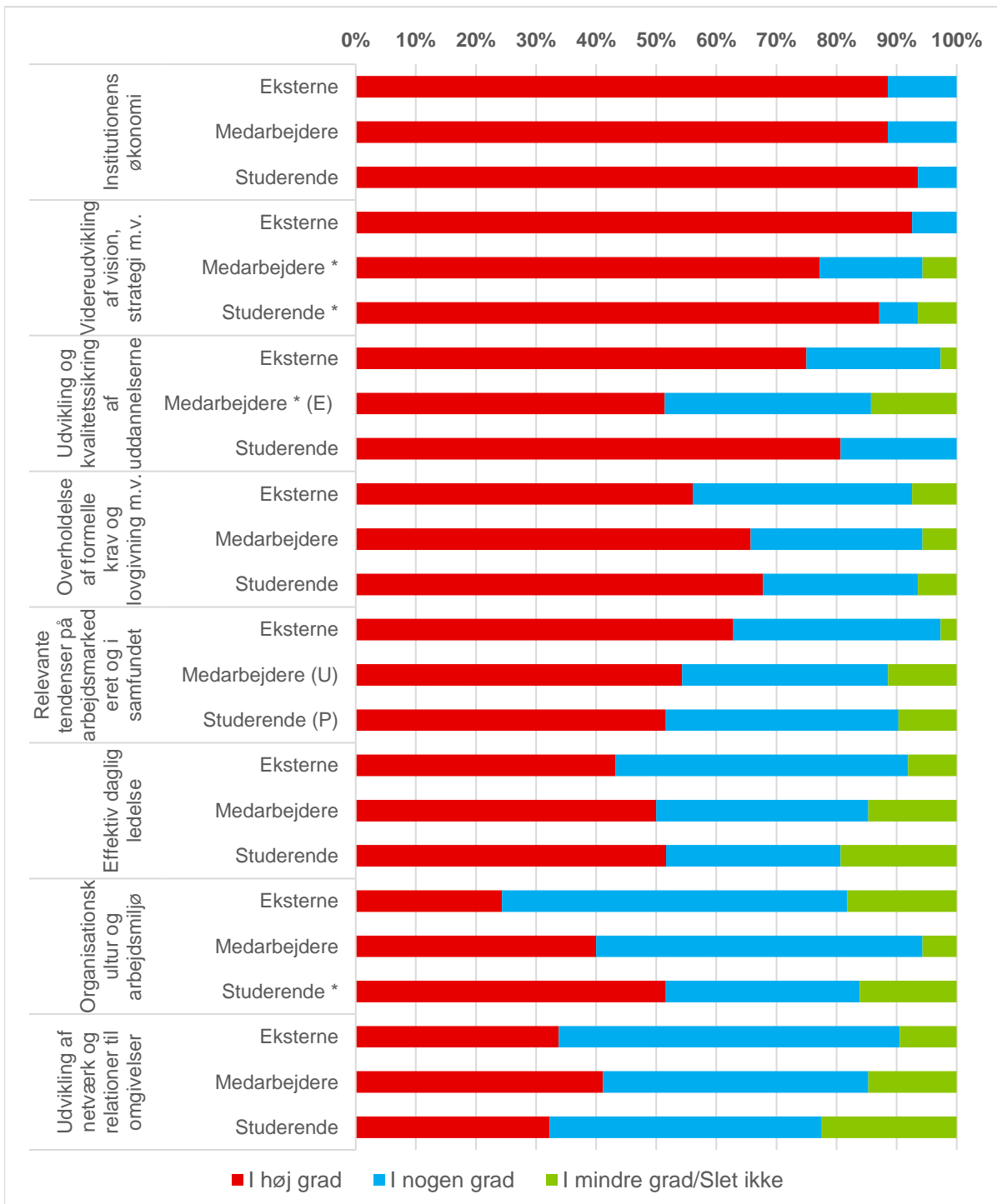
Figur 4 illustrerer, i hvor høj grad bestyrelsesmedlemmerne har prioriteret otte forskellige fokusområder som vigtige for bestyrelsens arbejde. For bestyrelserne som helhed er det "institutionens økonomi" og "videreudvikling af vision og strategi", der anses som de to vigtigste fokusområder. Blandt de mindst prioriterede emner for alle bestyrelsesmedlemmer er effektiv daglig ledelse, organisationskultur og arbejdsmiljø samt udvikling af netværk og relationer til omgivelser. Herudover er der betydelig variation i, hvordan bestyrelsesmedlemmerne vægter de øvrige fokusområder.

Mens udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne er det tredje højest prioriterede område for de studerende og de eksterne medlemmer, er det mindre vigtigt for medarbejderrepræsentanterne; særligt på erhvervsakademierne, hvor kun 33,3 pct. af medarbejderne, sammenlignet med 75,0 pct. af de eksterne medlemmer i høj grad finder det vigtigt. De prioriterer formelle krav og lovgivning højere, hvilket også er et højt prioriteret område for de studerende.

Selv om området generelt er relativt lavt prioriteret, er der alligevel en signifikant forskel mellem, hvor højt studenterrepræsentanter og de eksterne medlemmer vægter organisationskultur og arbejdsmiljø. Området bliver af 51,6 pct. af de studerende anset som i høj grad at være vigtigt. Til sammenligning har de eksterne medlemmer placeret området nederst på deres prioriteringsliste, da kun 24,3 pct. har fundet det i høj grad vigtigt.

I lyset af de seneste års diskussioner om universitetsuddannelsernes arbejdsmarkedsrelevans er det interessant at se, at kun 27,3 pct. af medarbejderrepræsentanterne på universiteterne sammenlignet med 40,0 pct. af de eksterne medlemmer, i høj grad finder det vigtigt, at bestyrelsen har fokus på relevante tendenser på arbejdsmarkedet og samfundet. Omvendt har 27,3 pct. af medarbejderrepræsentanterne også svaret, at dette fokus i mindre grad eller slet ikke er vigtigt. (jf. Bilag 1).

Respondenternes syn på domænespecifikke, uddannelsesrettede fokusområder og kompetencer analyseres yderligere på side 13.

Figur 4: Vigtige fokusområder for bestyrelsen


Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål (I hvilken grad er det vigtigt, at bestyrelsen har fokus på?)

* Svarafgivelsen i denne respondentgruppe adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05. (E)/(P)/(U) svarafgivelsen i denne respondentgruppe på erhvervsakademier/professionshøjskoler/universiteter adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05 – se svarafgivelse i Bilag 1, side 21.

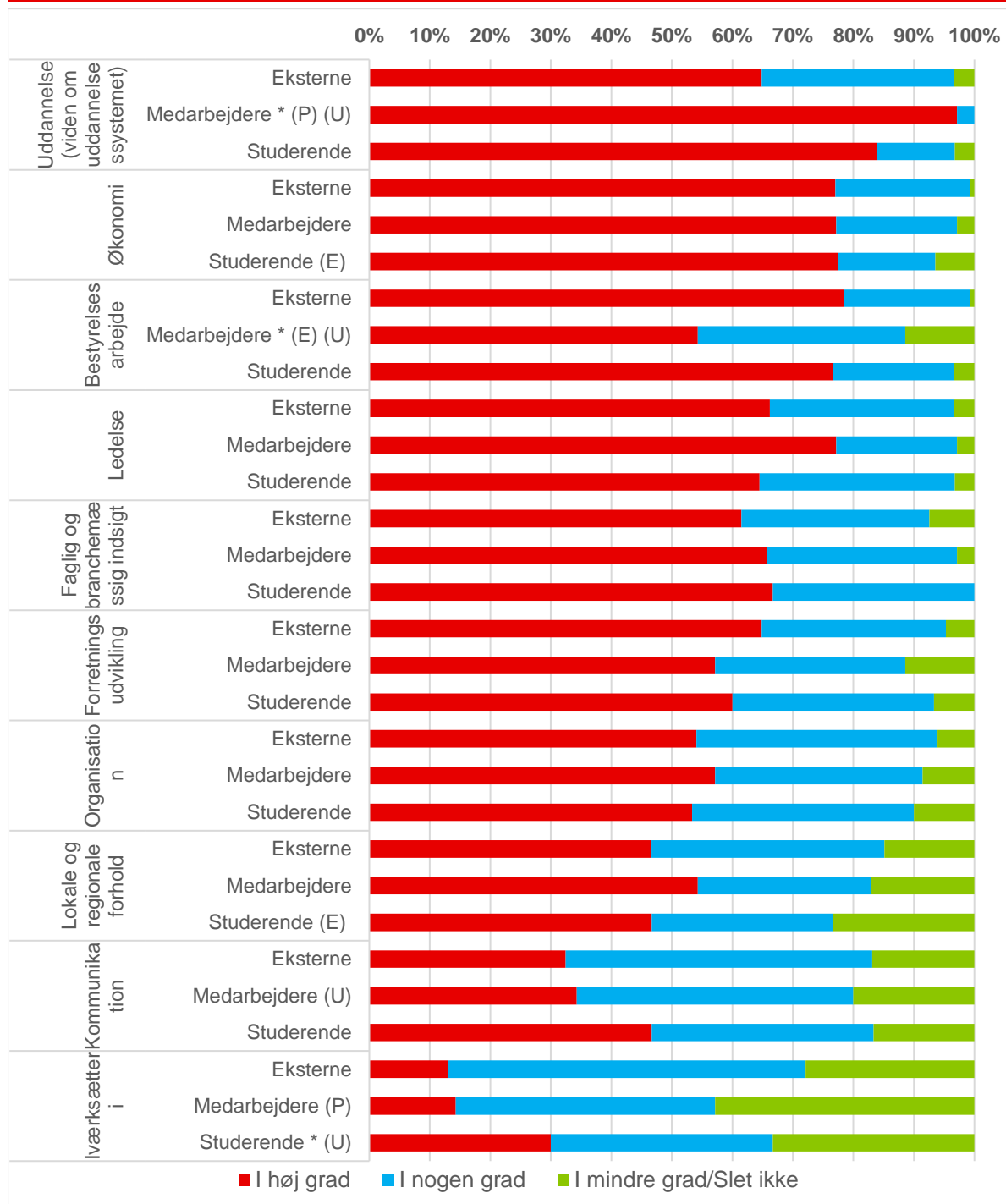
Erfaringer og kompetencer i bestyrelsen

Der er også forskel på, hvilke erfaringer og kompetencer i bestyrelsen de interne og de eksterne medlemmer vægter højest. Figur 5 illustrerer, hvordan bestyrelsesmedlemmerne har prioriteret vigtigheden af ti kompetencer og erfaringer for bestyrelsesarbejdet.

Iværksætter, kommunikation og lokale og regionale forhold anses generelt som de mindst vigtige kompetencer og erfaringer for alle tre medlemstyper. Omvendt prioriteres økonomi højt af både interne og eksterne bestyrelsesmedlemmer. Herudover er der ikke enighed om, hvilke kompetencer der er mest vigtige.

De interne medlemmer vægter viden om uddannelsessystemet højest, og det er især vigtigt for medarbejderne, da hele 97,1 pct. svarer, at kompetencen i høj grad er vigtig. Her er der en signifikant forskel mellem medarbejderrepræsentanterne og de eksterne medlemmer, da kun 64,9 pct. af de eksterne medlemmer svarer det samme.

De eksterne medlemmer vægter erfaring med bestyrelsesarbejde højest, og her er der en statistisk signifikant forskel til medarbejderne i bestyrelserne, der i væsentligt mindre grad finder erfaring med bestyrelsesarbejde vigtigt. Studenterrepræsentanterne tilkendegiver i næsten lige så høj grad som de eksterne medlemmer, at bestyrelsesarbejde er en vigtig erfaring og kompetence.

Figur 5: Vigtige kompetencer for bestyrelsens arbejde


Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål (I hvilket omfang er følgende erfaring og kompetencer vigtige for bestyrelsens arbejde?)

* Svarafgivelsen i denne respondentgruppe adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05. (E)/(P)/(U) svarafgivelsen i denne respondentgruppe på erhvervsakademier/professionshøjskoler/universiteter adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05 – se svarafgivelse i Bilag 1, side 21.

De interne medlemmer vægter domænespecifikke, uddannelsesrettede kompetencer og fokusområder højere

De interne medlemmer vægter viden om uddannelsessystemet højt set i forhold til de eksterne medlemmer. På samme tid finder de i lavere grad, at bestyrelsen har tilstrækkelige kompetencer inden for området. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at de mener, at forskning er en vigtig kompetence (dette gælder kun for universitetsbestyrelserne), og at de ønsker et højt fokus på udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne.

Medarbejderne er mindre tilfredse med bestyrelsens viden om uddannelsessystemet

Medarbejderne mener i højere grad end de eksterne medlemmer, at det er vigtigt, at bestyrelsen har viden om uddannelsessystemet (forskellen er signifikant). Over 97 pct. af medarbejderrepræsentanterne sammenlignet med 71,3 pct. af de eksterne medlemmer svarer, at det i høj grad er vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne har viden om uddannelsessystemet. Dermed er der generel enighed om, at viden om uddannelsessystemet er vigtigt for bestyrelsens arbejde, men de interne medlemmer vægter det signifikant højere.

Hvis institutionens kerneforretning er læring, hvorfor er der så ikke nogen af de eksterne bestyrelsesmedlemmer, der ved noget om læring?

Medarbejder, erhvervsakademi

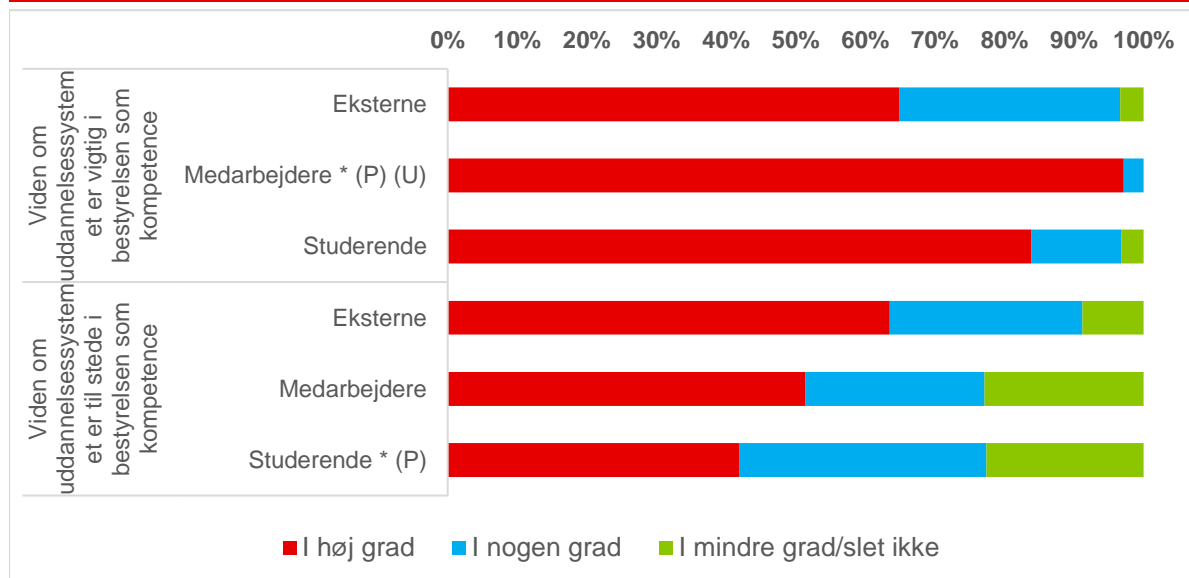
Samtidig mener de interne medlemmer i lavere grad end resten af bestyrelsen, at viden om uddannelsessystemet er til stede som kompetence i bestyrelsen. 51,4 pct. af medarbejderne og 41,9 pct. af de studerende har svaret "i høj grad" til, hvorvidt kompetencen er til stede i bestyrelsen mod 63,5 pct. af de øvrige bestyrelsesmedlemmer (forskellen er dog ikke signifikant). Det kan være problematisk, da det skaber et mismatch mellem, hvor vigtigt de internt udpegede finder kompetencen, og i hvor høj grad, de mener, den er til stede.

Bestyrelsen er udpeget fra interesseorganisationer m.m. i stedet for ud fra kompetence og forståelse for udvikling og opbygning af en god organisation og uddannelser. Bestyrelsen burde brænde for uddannelse og udvikling og samtidig besidde visioner inden for udvikling og videreføelse af uddannelser og uddannelsesinstitutioner, men det er ulønnet!

Medarbejder, erhvervsakademi

Den nuværende bestyrelse er i høj grad politisk valgt og har begrænset indsigt i drift af en uddannelsesinstitution. Der er enkelte repræsentanter fra større lokale virksomheder, der tilfører værdi, men omkring halvdelen [er] repræsentanter fra fagbevægelsen. Dette burde laves om, og andre (...) med mere engagement og viden om uddannelse burde deltage. Der mangler det "spænd", der bør være mellem en bestyrelse, der ved noget om institutionen/virksomheden og ledelsen. Bestyrelsen er valgt mere som støtte til ledelsen. De fire årlige bestyrelsesmøder bærer præg af en orkestreret virkelighed.

Medarbejder, erhvervsakademi

Figur 6: Viden om uddannelsessystemet


Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016

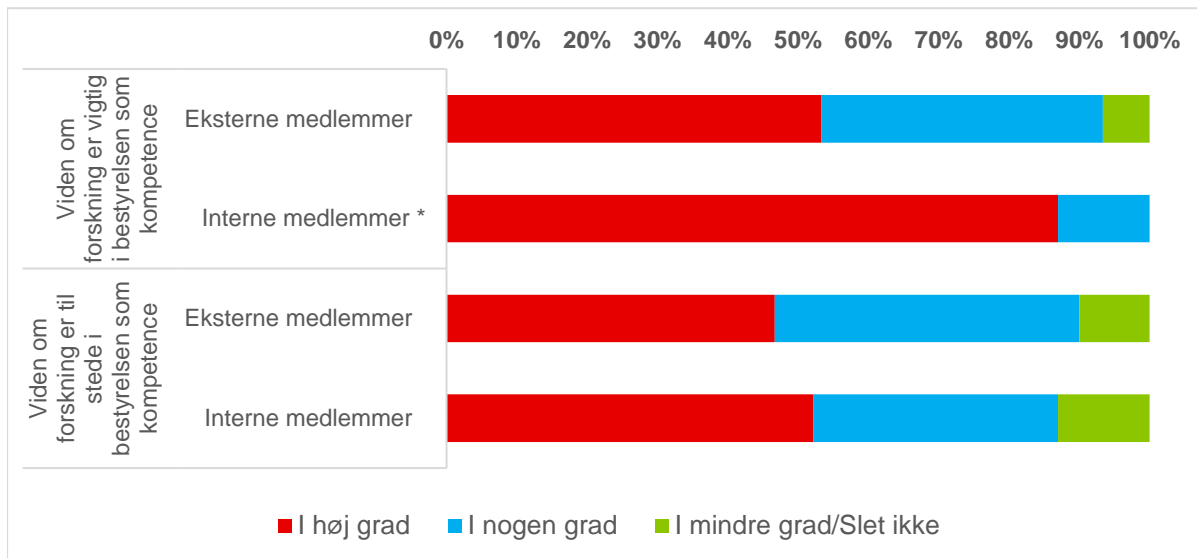
Note: Spørgsmål A (I hvilket omfang er følgende erfaring og kompetencer vigtige for bestyrelsens arbejde: Uddannelse (viden om uddannelsessystemet)), Spørgsmål B (I hvilket omfang er følgende erfaring og kompetencer til stede i bestyrelsen: Uddannelse (viden om uddannelsessystemet)).

* Svarafgivelsen i denne respondentgruppe adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05. (E)/(P)/(U) svarafgivelsen i denne respondentgruppe på erhvervsakademier/professionshøjskoler/universiteter adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05 – se svarafgivelse i Bilag 1, side 21.

De interne medlemmer i universitetsbestyrelserne finder viden om forskning vigtigt

Bestyrelsesmedlemmerne på universiteterne er i spørgeskemaundersøgelsen blevet bedt om at forholde sig til, hvorvidt viden om forskning er en vigtig kompetence for bestyrelsesarbejdet. Her adskiller de interne medlemmer sig fra de eksterne ved i langt højere grad at finde det vigtigt (jf. Figur 7). Da spørgsmålet kun er stillet til bestyrelsesmedlemmer på universiteterne, har kun 53 respondenter svaret (heraf 11 medarbejdere og 12 studerende). Studenter- og medarbejderrepræsentanterne er derfor slået sammen i kategorien "interne medlemmer". Hele 87,0 pct. af de interne medlemmer sammenlignet med kun 53,3 pct. af de eksterne medlemmer vurderer, at viden om forskning i høj grad er vigtig for bestyrelsens arbejde.

Der er dog stor enighed blandt respondenterne, når det kommer til, i hvor høj grad bestyrelsen har viden om forskning. Det betyder, at forskellen mellem i hvor høj grad viden om forskning er vigtig og i hvor høj grad viden om forskning er til stede i bestyrelsen er hele 34,8 procentpoint for de interne bestyrelsesmedlemmer.

Figur 7: Viden om forskning – kun universiteter


Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål A (I hvilket omfang er følgende erfaring og kompetencer vigtige for bestyrelsens arbejde: Forskning (indsigt i forskning, udvikling og innovation)), Spørgsmål B (I hvilket omfang er følgende erfaring og kompetencer til stede i bestyrelsen: Forskning (indsigt i forskning, udvikling og innovation)).

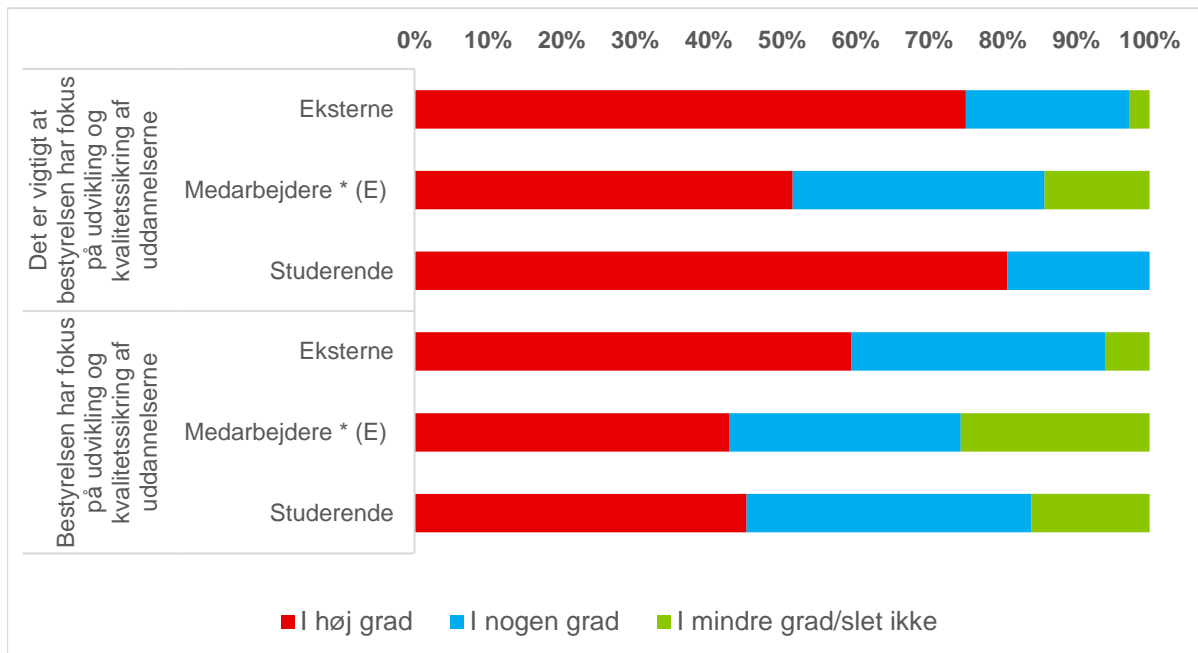
* Svarafgivelsen i denne respondentgruppe adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05.

Det er ikke noget problem at rekruttere kvalificerede bestyrelsesmedlemmer, men i bestyrelsen er der uenighed om, hvad dette betyder. En majoritet blandt de eksterne bestyrelsesmedlemmer forekommer direkte at være bange for at udpege nye eksterne bestyrelsesmedlemmer med indsigt i forskning og undervisning, fordi de mener, at sådanne personer vil være tilbøjelige til at være mere lydhøre over for de synspunkter, der fremføres af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Medarbejder, universitet

Fokus på udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne

Medarbejderne adskiller sig fra de øvrige bestyrelsesmedlemmer ved i mindre grad at mene, at det er vigtigt, at bestyrelsen har fokus på udvikling og kvalitetssikring (jf. Figur 8). Samtidig mener de også i lavere grad end resten af bestyrelsen, at bestyrelsen har fokus på udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne. Forskellen mellem de studerende og medarbejdernes vægtning kan skyldes, at de to grupper tillægger spørgsmålet forskellig betydning. Mens medarbejderne kan opfatte kvalitetssikring som unødigt kontrol af deres arbejde, kan de studerende anse det som et væsentligt element i at opretholde god uddannelseskvalitet.

Figur 8: Udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne


Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål A (I hvilken grad er det vigtigt, at bestyrelsen har fokus på: Udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne),

Spørgsmål B (I hvilken grad har bestyrelsen fokus på: Udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne).

* Svarafgivelsen i denne respondentgruppe adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05.

(E)/(P)/(U) svarafgivelsen i denne respondentgruppe på erhvervsakademier/professionshøjskoler/universiteter adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05 – se svarafgivelse i Bilag 1, side 21.

Der er jo formelle rammer i forhold til, hvad bestyrelsen skal have fokus på. Nogle af de andre områder, fx udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne er placeret andre steder (studienævnene på universiteterne). Der er således ikke et direkte fokus på dette, men man bør stadig have en vurdering af, om de overordnede rammer på institutionen sikrer, at området fungerer i studienævnene. Vigtigheden af, hvorvidt bestyrelsen bør have fokus på de forskellige områder, er således tæt forbundet med tiltroen til, at andre organer på universitetet er i stand til at løfte opgaven uden detaljestyring fra bestyrelsen eller ledelsen.

Studerende, universitet

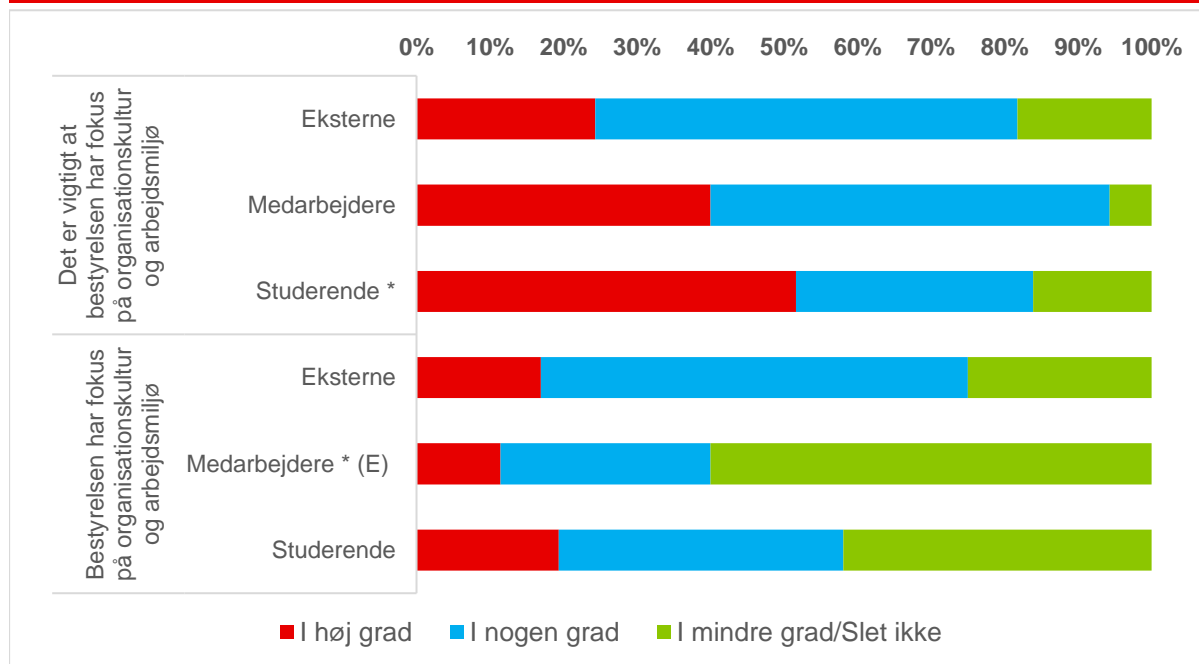
Medarbejderne ønsker, at bestyrelsen har mere indsigt i organisation og arbejdsmiljø

Der er et uligevægtigt forhold mellem, i hvor høj grad de interne medlemmer mener, at bestyrelsen har fokus på organisationskultur og arbejdsmiljø og hvor vigtigt, de mener, fokusområdet er. Medarbejderne mener også i mindre grad, at bestyrelsen har indsigt i organisationsudvikling og at bestyrelsen bidrager med værdi ved at udvikle organisationskulturen på institutionerne.

Fokus på organisationskultur og arbejdsmiljø

Få bestyrelsesmedlemmer mener, at bestyrelsen i høj grad har fokus på organisationskultur og arbejdsmiljø, og det gælder især for medarbejderne i bestyrelserne. Kun 11,4 pct. af medarbejderne mod 16,9 pct. af de eksternt udpegede og 19,4 pct. af de studerende mener i høj grad, at bestyrelsen har dette fokus.

Figur 9: Organisationskultur og arbejdsmiljø



Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål A (I hvilken grad er det vigtigt, at bestyrelsen har fokus på: Organisationskultur og arbejdsmiljø), Spørgsmål B (I hvilken grad har bestyrelsen fokus på: Organisationskultur og arbejdsmiljø).

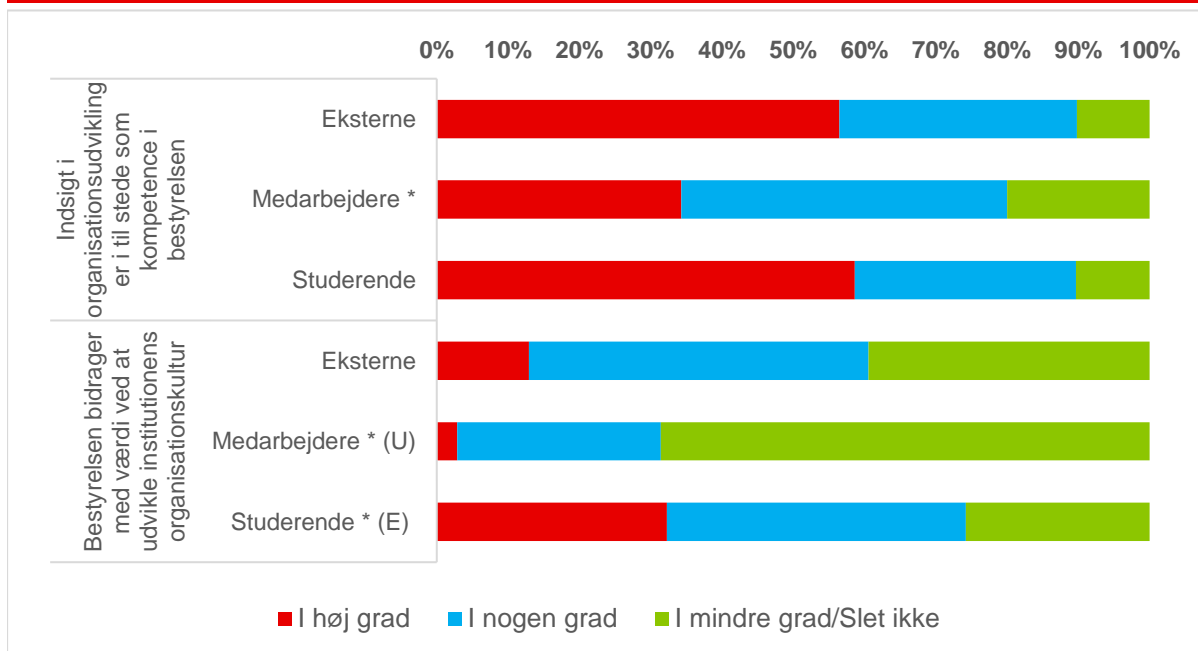
* Svarafgivelsen i denne respondentgruppe adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05. (E)/(P)/(U) svarafgivelsen i denne respondentgruppe på erhvervsakademier/professionshøjskoler/universiteter adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05 – se svarafgivelse i Bilag 1, side 21.

Det er problematisk, da over halvdelen studenterrepræsentanterne og næsten 40 pct. af medarbejderrepræsentanterne i høj grad finder det vigtigt, at bestyrelsen fokuserer på organisationskultur og arbejdsmiljø. Her ses en forskel til de eksterne medlemmer, der i signifikant mindre grad tilkendegiver, at de finder fokus på organisationskultur og arbejdsmiljø vigtigt.

Organisationskultur og organisationsudvikling

Sammenlignet med de eksterne medlemmer adskiller medarbejderne sig ved i lavere grad at mene, at bestyrelsen har indsigt i organisationsudvikling. Over halvdelen af de studerende og de eksterne medlemmer mener, at indsigten i høj grad er til stede, mens kun 34,3 pct. af medarbejderrepræsentanterne har samme holdning. Samtidig adskiller medarbejderrepræsentanterne sig fra den øvrige bestyrelse ved i langt lavere grad at mene, at bestyrelsen bidrager med værdi ved at udvikle institutionens organisationskultur. 68,6 pct. af medarbejderrepræsentanterne mener, at bestyrelsen i mindre grad eller slet ikke bidrager med værdi ved at udvikle organisationskulturen på institutionerne. Under 3 pct. mener, bestyrelsen i høj grad bidrager med værdi på denne måde. Til sammenligning mener 12,9 pct. af de eksterne medlemmer dette.

Figur 10: Organisationsudvikling



Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål A (I hvilket omfang er følgende erfaring og kompetencer vigtige for bestyrelsens arbejde: Organisation (indsigt i organisationsudvikling; forandringsledelse; styringssystemer og HR)), Spørgsmål B (I hvilken grad mener du, at bestyrelsen bidrager med værdi ved: At udvikle institutionens organisationskultur).

* Svarafgivelsen i denne respondentgruppe adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05. (E)/(P)/(U) svarafgivelsen i denne respondentgruppe på erhvervsakademier/professionshøjskoler/universiteter adskiller sig fra gruppen af eksterne medlemmer ved et signifikansniveau på 0,05 – se svarafgivelse i Bilag 1, side 21.

Metode

Tænketanken DEA gennemførte i januar 2016 en surveyundersøgelse blandt bestyrelsesformænd, bestyrelsesmedlemmer og ledere på de danske erhvervsakademier, professionshøjskoler og universiteter. En nærmere gennemgang af undersøgelsens metode kan findes i det selvstændige metodemat på www.dea.nu.

Invitationerne til undersøgelsen er sendt som e-mail indeholdende et unikt link til et elektronisk spørgeskema. Undersøgelsens svarprocent fordelt på institutionstype fremgår af Tabel 1, og fordelt på medlemstype fremgår af Tabel 2.

Tabel 1: Svarprocent for surveyundersøgelse fordelt på institution

	Bestyrelsesformand		Bestyrelsesmedlem	
	n	%	n	%
Erhvervsakademier	9	100%	70	67%
Professionshøjskoler	7	88%	60	57%
Universiteter	7	88%	43	63%

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Tabel 2: Svarprocent for surveyundersøgelse fordelt på medlemstype

	n	%
Eksterne medlemmer	148	74%
Medarbejderrepræsentanter	35	65%
Studerterrepræsentanter	31	65%

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

På basis af uddybende fritekstbesvarelser er der gennemført 11 opfølgende interview med udvalgte respondenter:

- En bestyrelsesformand og to rektorer fra erhvervsakademierne
- En bestyrelsesformand og fire rektorer fra professionshøjskolerne
- To bestyrelsesformænd og et bestyrelsesmedlem fra universiteterne

Herudover er der gennemført en række uformelle møder med institutionsrepræsentanter, embedsmænd og interesseorganisationer.

Statistisk signifikans

I notatet er der udført chi i anden-tests af, om svarafgivelsen for studenterrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter er statistisk uafhængige af svarafgivelsen for de eksterne bestyrelsesmedlemmer. I Figur 1-10 fremhæves de respondenttyper, hvor der var statistisk uafhængighed ved et signifikansniveau på 0,05. Bilag 1 viser svarafgivelsen for hver institutionstype på de surveyspørgsmål, hvor enten studenter- eller medarbejderrepræsentanter svarede statistisk uafhængigt af de eksterne medlemmer – igen ved et signifikansniveau på 0,05.

Bilag 1: Svarafgivelse efter institutionstype

Tabel 3: Statistisk signifikante forskelle – Universiteter

		I høj grad	I nogen grad	I mindre grad / Slet ikke	Total	P
Figur 1 – I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse						
Der er en hensigtsmæssig og klar rolle- og ansvarsfordeling mellem daglig ledelse og bestyrelse	Eksterne medlemmer	76,7%	23,3%	0,0%	100%	0,0377
	Studerende	41,7%	58,3%	0,0%	100%	
Bestyrelsesmedlemmerne er i stand til at udfordre ledelsen, stille relevante spørgsmål og forholde sig kritisk til svarene	Eksterne medlemmer	66,7%	33,3%	0,0%	100%	0,0009
	Studerende	25,0%	33,3%	41,7%	100%	
Figur 2 – I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet internt i bestyrelsen						
Alle medlemmer bliver givet mulighed for at indgå i arbejdet	Eksterne medlemmer	80%	13%	7%	100%	0,0126
	Studerende	33%	58%	8%	100%	
Figur 4 – I hvilken grad er det vigtigt, at bestyrelsen har fokus på						
Relevante tendenser på arbejdsmarkedet og i samfundet	Eksterne medlemmer	40,0%	60,0%	0,0%	100%	0,0151
	Medarbejdere	27,3%	45,5%	27,3%	100%	
Figur 5 – I hvilket omfang er følgende erfaring og kompetencer vigtige for bestyrelsens arbejde						
Uddannelse (viden om uddannelsessystemet)	Eksterne medlemmer	60,0%	36,7%	3,3%	100%	0,046
	Medarbejdere	100,0%	0,0%	0,0%	100%	
Bestyrelsesarbejde	Eksterne medlemmer	93,3%	6,7%	0,0%	100%	0,0038
	Medarbejdere	45,5%	45,5%	9,1%	100%	
Kommunikation	Eksterne medlemmer	20,0%	70,0%	10,0%	100%	0,0471
	Medarbejdere	9,1%	45,5%	45,5%	100%	
Iværksætter	Eksterne medlemmer	6,7%	73,3%	20,0%	100%	0,0002
	Studerende	41,7%	0,0%	58,3%	100%	
Figur 6 – I hvilket omfang er følgende erfaring og kompetencer vigtige for bestyrelsens arbejde						
Uddannelse (viden om uddannelsessystemet)	Eksterne medlemmer	60,0%	36,7%	3,3%	100%	0,046
	Medarbejdere	100,0%	0,0%	0,0%	100%	
Figur 10 – I hvilken grad mener du, at bestyrelsen bidrager med værdi ved						
At udvikle institutionens organisationskultur	Eksterne medlemmer	23,3%	40,0%	36,7%	100%	0,0322
	Medarbejdere	0,0%	18,2%	81,8%	100%	

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Tabel 4: Statistisk signifikante forskelle – Professionshøjskoler

		I høj grad	I nogen grad	I mindre grad / Slet ikke	Total	P
Figur 1 – I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse						
Samspillet er konstruktivt	Eksterne medlemmer	77,8%	16,7%	5,6%	100%	0,0416
	Medarbejdere	50,0%	50,0%	0,0%	100%	
Bestyrelsesmedlemmerne er i stand til at udfordre ledelsen, stille relevante spørgsmål og forholde sig kritisk til svarene	Eksterne medlemmer	64,8%	33,3%	1,9%	100%	N/A
	Medarbejdere	25,0%	66,7%	8,3%	100%	0,0376
	Studerende	42,9%	14,3%	42,9%	100%	0,0004
Figur 2 – I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet internt i bestyrelsen						
Beslutninger bygger på dialog og konsensus	Eksterne medlemmer	79,6%	18,5%	1,9%	100%	0,0059
	Studerende	25,0%	62,5%	12,5%	100%	
Bestyrelsen er handlekraftig	Eksterne medlemmer	57,4%	38,9%	3,7%	100%	0,0226
	Medarbejdere	16,7%	83,3%	0,0%	100%	
Alle medlemmer bliver givet mulighed for at indgå i arbejdet	Eksterne medlemmer	87,0%	13,0%	0,0%	100%	0,0007
	Studerende	50,0%	25,0%	25,0%	100%	
Figur 3 – Hvor tilfreds er du med						
Mødernes forløb	Eksterne medlemmer	59,3%	37,0%	3,7%	100%	0,0063
	Studerende	37,5%	25,0%	37,5%	100%	
Figur 4 – I hvilken grad er det vigtigt, at bestyrelsen har fokus på						
Relevante tendenser på arbejdsmarkedet og i samfundet	Eksterne medlemmer	68,5%	31,5%	0,0%	100%	0,0362
	Studerende	62,5%	25,0%	12,5%	100%	
Figur 5 – I hvilket omfang er følgende erfaring og kompetencer vigtige for bestyrelsens arbejde						
Uddannelse (viden om uddannelsessystemet)	Eksterne medlemmer	70,4%	29,6%	0,0%	100%	0,0278
	Medarbejdere	100,0%	0,0%	0,0%	100%	
Iværksættereri	Eksterne medlemmer	3,7%	51,9%	44,4%	100%	0,0422
	Medarbejdere	25,0%	33,3%	41,7%	100%	
Figur 6 – Viden om uddannelsessystemet						
Viden om uddannelsessystemet er vigtig i bestyrelsen som kompetence	Eksterne medlemmer	70,4%	29,6%	0,0%	100%	0,0278
	Medarbejdere	100,0%	0,0%	0,0%	100%	
Viden om uddannelsessystemet er til stede i bestyrelsen som kompetence	Eksterne medlemmer	68,5%	22,2%	9,3%	100%	0,0487
	Studerende	25,0%	62,5%	12,5%	100%	

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Tabel 5: Statistisk signifikante forskelle – Erhvervsakademier

		I høj grad	I nogen grad	I mindre grad / Slet ikke	Total	P
Figur 1 – I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse						
Samspillet er konstruktivt	Eksterne medlemmer	73,4%	23,4%	3,1%		N/A
	Medarbejdere	33,3%	33,3%	33,3%		0,0011
Samspillet er præget af åbenhed og tillid	Medarbejdere	63,6%	9,1%	27,3%		0,012
	Eksterne medlemmer	77,8%	17,5%	4,8%		0,006
Der er en hensigtsmæssig og klar rolle- og ansvarsfordeling mellem daglig ledelse og bestyrelse	Medarbejdere	33,3%	41,6%	25,0%		0,0074
	Eksterne medlemmer	70,3%	26,6%	3,1%		0,0074
Ledelsen følger op på strategiske tiltag fra bestyrelsen	Medarbejdere	33,3%	41,7%	25,0%		0,0074
	Eksterne medlemmer	85,9%	14,1%	0,0%		0,005
	Medarbejdere	50,0%	40,0%	10,0%		0,005
	Eksterne medlemmer	57,8%	40,6%	1,6%		0,0001
Figur 2 – I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet internt i bestyrelsen						
Bestyrelsen er handlekraftig	Medarbejdere	18,2%	45,5%	36,4%		0,0001
	Eksterne medlemmer	71,4%	27,0%	1,6%		0,0052
Bestyrelsesformanden er god til at sætte retningen for bestyrelsens arbejde	Medarbejdere	50,0%	25,0%	25,0%		0,0052
	Eksterne medlemmer	71,4%	27,0%	1,6%		0,0052
Figur 3 – Hvor tilfreds er du med						
Mødeforberedelsen	Medarbejdere	27,3%	63,7%	9,1%		0,0038
	Eksterne medlemmer	70,3%	29,7%	0%		0,0038
Mødernes forløb	Medarbejdere	10,0%	60,0%	30,0%		0,0002
	Eksterne medlemmer	59,4%	39,1%	1,6%		0,0002
Figur 4 – I hvilken grad er det vigtigt, at bestyrelsen har fokus på						
Udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne	Medarbejdere	33,3%	41,7%	25,0%		0,0093
	Eksterne medlemmer	75,0%	20,3%	4,7%		0,0093
Figur 5 – I hvilket omfang er følgende erfaring og kompetencer vigtige for bestyrelsens arbejde						
Økonomi	Medarbejdere	41,7%	33,3%	25,0%		0,0284
	Eksterne medlemmer	75,0%	23,4%	1,6%		0,0284
Bestyrelsesarbejde	Medarbejdere	41,7%	33,3%	25,0%		0,0002
	Eksterne medlemmer	75,0%	25,0%	0,0%		0,0002
Lokale og regionale forhold	Medarbejdere	41,7%	33,3%	25,0%		0,0108
	Eksterne medlemmer	53,1%	39,1%	7,8%		0,0108
	Medarbejdere	16,7%	16,7%	66,7%		0,0044
	Eksterne medlemmer	20,3%	59,4%	20,3%		0,0044
Figur 8 – Udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne						
Det er vigtigt at bestyrelsen har fokus på udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne	Medarbejdere	33,3%	41,7%	25,0%		0,0093
	Eksterne medlemmer	75,0%	20,3%	4,7%		0,0093
Bestyrelsen har fokus på udvikling og kvalitetssikring af uddannelserne	Medarbejdere	25,0%	25,0%	50,0%		0,0003
	Eksterne medlemmer	62,5%	31,3%	6,3%		0,0003
Figur 9 – Organisationskultur og arbejdsmiljø						
Bestyrelsen har fokus på organisationskultur og arbejdsmiljø	Medarbejdere	16,7%	16,7%	66,7%		0,0044
	Eksterne medlemmer	20,3%	59,4%	20,3%		0,0044
Figur 10 – Organisationsudvikling						
Bestyrelsen bidrager med værdi ved at udvikle institutionens organisationskultur	Medarbejdere	36,4%	54,6%	9,1%		0,046
	Eksterne medlemmer	11,1%	50,8%	38,1%		0,046

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.