

Udfordringer i forbindelse med udpegning af bestyrelser på uddannelsesinstitutionerne

Indledning

På ungdomsuddannelsesinstitutioner og videregående uddannelsesinstitutioner er bestyrelser med eksterne flertal en hjørnesten i institutionernes selveje og i uddannelsernes styringskæde. Bestyrelserne er øverste myndighed på institutionerne og ansvarlige over for ressortministeren for institutionens drift. Det er derfor af afgørende betydning, at bestyrelserne er velfungerende, og at bestyrelsesmedlemmerne bidrager med relevante kompetencer.

Fra erhvervsskoler til universiteter er der et væld af forskellige måder, hvorpå de eksterne bestyrelsesmedlemmer udpeges. På erhvervsskoler, erhvervsakademier og professionshøjskoler udpeger arbejdsmarkedets parter en stor andel af bestyrelsesmedlemmerne, mens medlemmerne på universiteterne primært er udpeget af bestyrelsen selv. På erhvervsskoler, almene gymnasier og professionshøjskoler udpeger kommunalbestyrelser og regionsråd også flere medlemmer. Alle steder kompletteres de eksterne medlemmer dog af valgte, interne bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer institutionens medarbejdere og elever/studerende.

De komplicerede udpegningsforhold kan være med til at sikre uddannelsesinstitutionens forankring i samfundet – lokalt, regionalt og nationalt samt bygge bro til uddannelsernes fødekæde og arbejdsmarked. På den anden side kan det også mindske gennemsigtigheden i udpegningerne, gøre det svært at få dækket bestyrelsens kompetencebehov, føre til udpegning af medlemmer med begrænset interesse for institutionen eller bestyrelsesarbejdet og bringe arbejdsmarkedspolitiske problemstillinger ind i bestyrelseslokalet; faktorer, der kan begrænse bestyrelsens evne til at udfylde den tiltænkte rolle.

Dette notat er delt op i tre hovedafsnit: Først analyseres de lovmæssige krav til institutionernes bestyrelsessammensætning; hvordan disse krav fortolkes i institutionernes vedtægter samt de udpegede bestyrelsesmedlemmers bestyrelseserfaring og tidsforbrug. Herefter stilles der skarpt på de bestyrelsesmedlemmer, som arbejdsmarkedets parter udpeger, med særlig fokus på forskellene mellem de udpegede medlemmers hovedbeskæftigelse, uddannelsesbaggrund og forhold til den udpegende organisation. Til sidst undersøges en række problemstillinger relateret til rekrutteringen af nye bestyrelsesmedlemmer.

Hovedresultater

I notatet, der primært er baseret på en survey blandt institutionernes bestyrelser gennemført af DEA i 2016, finder vi, at:

- Universiteterne har de mindste bestyrelser. Da den siddende bestyrelse udpeger nye bestyrelsesmedlemmer gennem selvsupplering (se nærmere beskrivelse på side 3), har universiteterne samtidig de formelt mindst komplekse udpegningsforhold; det er også her, studerende og medarbejdere sidder på den største andel af bestyrelsesposterne. Til sammenligning har erhvervsskoler, erhvervsakademier og professionshøjskoler de største bestyrelser, hvilket også er en konsekvens af mere komplekse udpegningsforhold med bl.a. repræsentation af arbejdsmarkedets parter.
- Der er forskellig udpegningspraksis på tværs af de udpegende organisationer. Arbejdstagerorganisationerne udpeger typisk medarbejdere fra egen organisation, mens arbejdsgiverorganisationerne typisk udpeger virksomhedsledere. Arbejdstagerrepræsentanter bliver oftere forberedt på bestyrelsesarbejdet af organisationen, som de også oftere er i løbende kontakt med efter udpegningsen. Samtidig er arbejdstagerrepræsentanterne den gruppe, der gennemsnitligt bruger mest tid på bestyrelsesarbejdet.
- Bestyrelserne oplever flere steder, at særligt arbejdsgiverorganisationerne har vanskeligt ved at finde et tilstrækkeligt antal kvalificerede bestyrelsesmedlemmer til det antal bestyrelsesposter, som de har udpegningsret til.
- Institutionerne finder det vanskeligt at indgå i dialog med udpegende organisationer om de konkrete kompetencebehov, der er for bestyrelsen. De oplever ofte, at medlemmer udpeges uden hensyntagen til den ønskede kompetencedækning, og at de udpegede bestyrelsesmedlemmer derfor ikke har de rette kompetencer, hvilket svækker bestyrelsen i dens virke.
- Størrelsen på honorarer opleves som en stor barriere for at tiltrække og fastholde kvalificerede bestyrelsesmedlemmer, hvilket særligt gør sig gældende blandt arbejdsgiverrepræsentanter. Flere respondenter svarer i surveyen, at honorarernes størrelse ikke står mål med forventet ansvar og arbejdsindsats.

Anbefalinger

Resultaterne fra survey og interviews blandt bestyrelsesmedlemmer og institutionsledere bør give anledning til overvejelser om, hvordan rammerne for bestyrelsernes sammensætning og virke bør udfyldes og eventuelt justeres.

- På mange institutioner følger bestyrelsens konstituering valgene til kommunalbestyrelser og regionsråd. I den forbindelse giver valget i 2017 de udpegende organisationer en mulighed for at øge fokus på at sikre, at der i dialog med den enkelte institution opnås den bedst mulige sammensætning af kompetencer i bestyrelserne.
- Den store andel af bestyrelsesmedlemmerne på erhvervsskolerne, der udpeges af arbejdsmarkedets parter, gør det flere steder vanskeligt at finde et tilstrækkeligt antal medlemmer, som er engagerede og har de rette kompetencer til at indgå i bestyrelsesarbejdet. Det kunne derfor være hensigtsmæssigt, at parterne overvejer, om andelen af bestyrelsesmedlemmer, der udpeges af specifikke organisationer, bør reduceres til fordel for en større andel selvsupplerende medlemmer, hvilket ville gøre det nemmere for bestyrelsen at prioritere engagement og kompetencer.

1. Udpegning af bestyrelsesmedlemmer

Erhvervsskoler, gymnasier, erhvervsakademier, professionshøjskoler og universiteter styres – ligesom andre selvejende statslige institutioner – af bestyrelser med eksternt flertal. For hver institutionstype er der en række lovgivningsfaste krav til bestyrelsessammensætningen, der udmøntes i den enkelte institutions vedtægt (se Tabel 1). Ud over repræsentation af elever/studerende og medarbejdere omfatter disse krav bl.a., at arbejdsmarkedets parter har udpegningsret til bestyrelsesposter på erhvervsskoler, erhvervsakademier og professionshøjskoler. På VUC skal minimum et eksternt medlem have erfaring fra erhvervsskolesektoren, mens der i de almene gymnasiers bestyrelser skal være eksterne medlemmer med erfaring fra erhvervsliv, grundskolesektor og den videregående uddannelsessektor. De eksterne bestyrelsesmedlemmer på universiteterne udpeges som udgangspunkt af bestyrelsen selv ved selvsupplering.¹

Tabel 1: Krav til bestyrelsessammensætning

Institutionstype	Erhvervsskoler	Almene gymnasier og VUC	Erhvervsakademier	Professionshøjskoler	Universiteter
Antal medlemmer	6-12*	6-10*	9-13	10-15	†
Eksternt flertal	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Ekstern formand	Ja	Ja	Ja	Ja**	Ja
Regional/kommunal udpegningsret	1 medlem udpeget af kommunalbestyrelse(r)	1 medlem udpeget af kommunalbestyrelserne i regionen	Nej	2 medlemmer udpeget af region og kommune	Nej
Arbejdsmarkedets parter	Ja, paritet	Nej	Ja, paritet	Ja, paritet	Nej
Medarbejdere	2 medarbejdermedlemmer (uden med stemmeret)	2 medarbejdermedlemmer (et uden stemmeret)	2 medarbejdermedlemmer	2 medarbejdermedlemmer	Medarbejderrepræsentation (både VIP og TAP)
Elever og studerende	2 elevmedlemmer (et uden stemmeret)	2 elevmedlemmer (et uden stemmeret)	2 studerende	2 studerende	2 studerende
Lokale hensyn	Lokal forankring	Lokal forankring	Lokal/regional forankring	Regional forankring*	Nej

¹ Praksis har været, at et udpegningsorgan har udpeget bestyrelsesmedlemmer på baggrund af indstillinger fra et indstillingsorgan under bestyrelsen. Medlemmerne udpeges i deres personlige egenskab, men de skal have "erfaring og indsigt i uddannelse, forskning, videnformidling, videnudvikling og universitetets opgaveområder" samt "erfaring med ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber" (Bekendtgørelse af lov om universiteter (universitetsloven) (2015)). Den 11. april 2017 indgik Regeringen (VLAK) sammen med Dansk Folkeparti og Socialdemokratiet en "politisk aftale om bedre rammer for ledelse på universiteterne", der indeholder en formalisering af udpegningsmekanismen og bl.a. indebærer krav om, at hvert universitet nedsætter et (af bestyrelsen uafhængigt) udpegningsudvalg, der udpeger bestyrelsesmedlemmer på baggrund af et indstillingsudvalg bestående af medlemmer af bestyrelsen, medlemmer af udpegningsorganet og en repræsentant fra Uddannelses- og Forskningsministeriet. Der indføres også ministergodkendelse af udpegningsorganets valg af formand for bestyrelsen.

* Ressortministeren kan dispensere fra dette krav.

** Danmarks Medie- og Journalisthøjskole har som den eneste institution en ministerudpeget bestyrelsesformand.

† Universitetsbestyrelsernes størrelse er ikke fastlagt ved lov.

Kilde: Bekendtgørelse om standardvedtægt for institutioner for erhvervsrettet uddannelse (2012), Bekendtgørelse om standardvedtægt for institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse (2012), Bekendtgørelse af lov om erhvervsakademier for videregående uddannelser (2014), Bekendtgørelse af lov om professionshøjskoler for videregående uddannelser (2014), Bekendtgørelse af lov om universiteter (universitetsloven) (2015)

Hvem udpeger bestyrelsesmedlemmerne?

De centrale krav udmøntes i en lokal vedtægt. Tabel 2, der er baseret på en gennemgang af samtlige institutioners vedtægter, viser den gennemsnitlige vedtægtsbestemte fordeling af bestyrelsesposter efter institutionstype.

Tabel 2: Vedtægtsfastsat udpegningsbaggrund fordelt på institutionstype

	Erhvervs- skoler m.v.	Gymnasier og HF-kurser	VUC	Erhvervs- akademier	Professions højskoler††	Universiteter
Selvsupplerende	10,1%	19,0%	21,9%	21,7%	29,2%	55,6%
Arbejdstager- organisation	26,5%	0,7%	5,3%	17,8%	11,5%	0%
Arbejdsgiver- organisation	25,8%	5,7%	3,7%	21,3%	7,1%	0%
Afgivende uddan- nesinstitution*	0,0%	12,6%	2,1%	2,6%	1,8%	0%
Kommunal- eller regionalbestyrelse	13,7%	17,1%	20,3%	2,6%	12,4%	0%
Andre parter	4,7%	3,4%	10,2%***	0,9%	7,1%	0%
Videregående uddan- nesinstitution**	1,0%	14,9%	11,8%	1,7%	2,7%	0%
Medarbejder- repræsentant	9,0%†	13,3%†	12,3%†	15,7%	14,2%	24,7%
Elev- eller studenter- repræsentant	9,0%†	13,3%†	12,3%†	15,7%	14,2%	19,8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gns. bestyrelses- størrelse	11,1	7,5	8,1	12,8	14,1	10,1

Kilde: Gennemgang af institutionernes vedtægter.

Note: I tabellen opgøres antallet af vedtægtsfastsatte bestyrelsesposter med stemmeret. Der tages dermed ikke højde for eventuelt vakante poster. I tilfælde, hvor antallet af bestyrelsesmedlemmer er opgjort som et interval, er den øvre grænse anvendt i opgørelsen. Marselisborg Gymnasium og Sankt Annæ Gymnasium indgår ikke i kodningen, da de har en særlig vedtægt vedr. udpegnings.

* Fx grundskoleledere på gymnasier og gymnasier på videregående uddannelsesinstitutioner.

** For ungdomsuddannelsesinstitutioner dækker kategorien aftagerinstitutioner, for de videregående uddannelsesinstitutioner dækker kategorien andre videregående uddannelsesinstitutioner.

*** For VUCS dækker kategorien også repræsentanter for erhvervsskolerne (3,7%).

† Herudover et bestyrelsesmedlem uden stemmeret.

†† Inkluderer ikke Danmarks Medie- og Journalisthøjskole.

Som det fremgår af Tabel 2, skiller professionshøjskoler og erhvervsakademier sig ud med væsentligt større bestyrelser end de øvrige institutionstyper. Hvis de to interne bestyrelsesmedlemmer, der ikke har stemmeret, medregnes, har erhvervsskolerne (med gennemsnitligt 13,1 medlemmer) også relativt store bestyrelser. Dette afspejler, som beskrevet ovenfor, de væsentligt mere komplekse krav til, hvilke organisationer der har ret til at udpege bestyrelsesmedlemmer på de professions- og erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner.

Det er på universiteterne, at de interne medlemmer har størst formel magt. Her udgør medarbejder- og studenterrepræsentanter gennemsnitligt 44,4 pct. af bestyrelsesmedlemmerne. På erhvervsskolerne udgør de stemmeberettigede interne medlemmer kun 18 pct. af medlemmerne.

Tabel 3: Respondenternes udpegningsbaggrund fordelt på institutionstype

	Erhvervs- skoler m.v.	Gymnasier og HF-kurser	VUC	Erhvervs- akademier	Professions- højskoler	Universiteter
Selvsupplerende	11,9%	20,4%	22,6%	20,8%	34,9%	52,0%
Arbejdstager- organisation	29,2%	2,6%	1,9%	18,2%	14,3%	2,0%
Arbejdsgiver- organisation	25,2%	7,1%	9,4%	26,0%	6,3%	0,0%
Grundskoleledere eller kommune	0,5%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Kommunal- eller regionalbestyrelse	8,9%	16,3%	24,5%	3,9%	6,3%	0,0%
Lokalforening	6,9%	7,7%	3,8%	1,3%	6,3%	0,0%
Videregående uddan- nelsesinstitution	0,5%	22,4%	18,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Medarbejder- repræsentant	13,9%	9,7%	9,4%	15,6%	19,0%	22,0%
Elev- eller studenter- repræsentant	3,0%	6,6%	9,4%	14,3%	12,7%	24,0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	202	196	53	77	63	50

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Tabel 3 viser udpegningsbaggrunden for respondenterne af DEAs survey 2016. Som det fremgår af tabellen, stemmer respondenternes udpegningsbaggrund relativt godt overens med, hvad der er fastsat i institutionernes vedtægter (se Tabel 2. Se også notatets metodeafsnit på side 20).

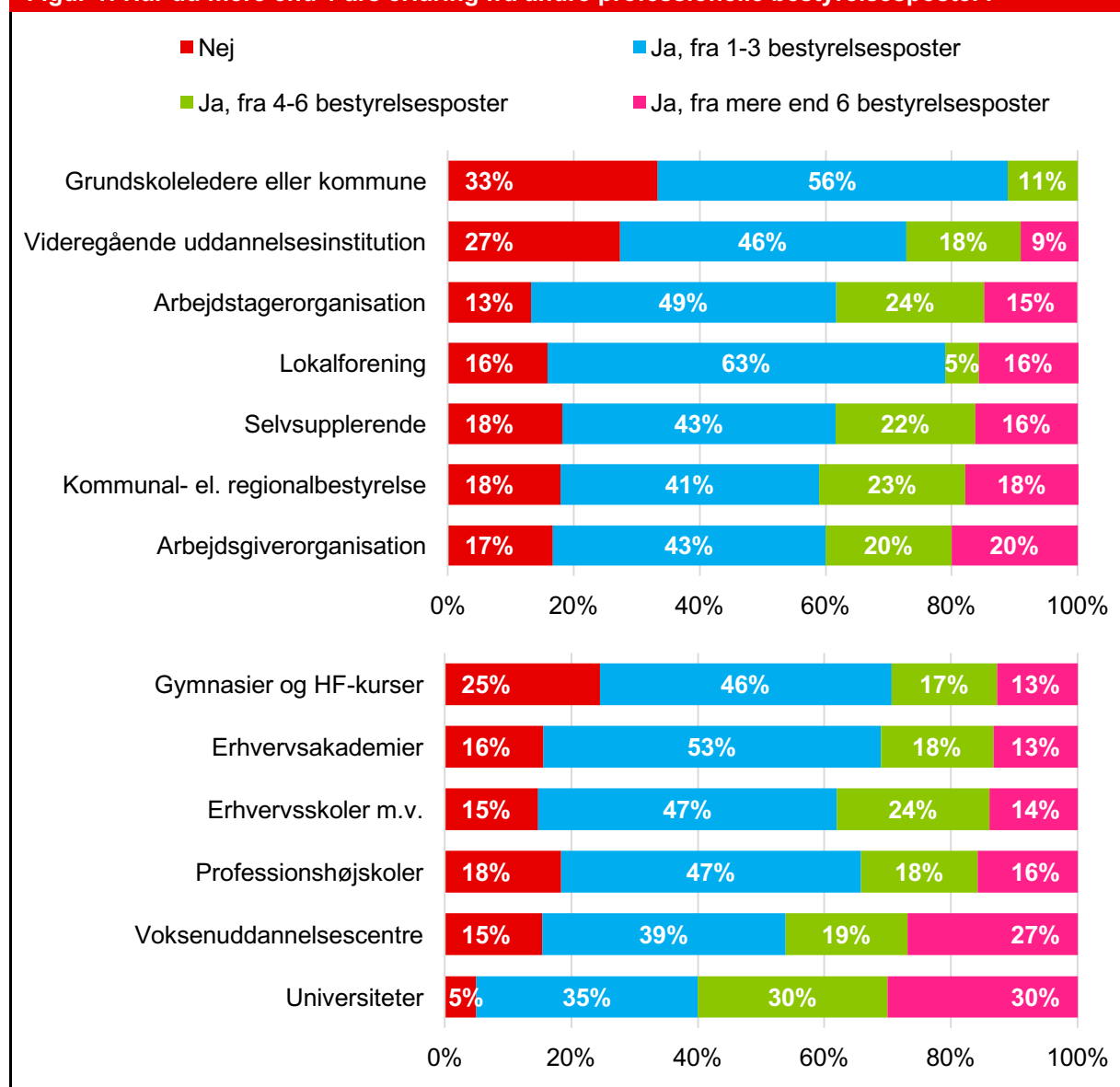
Bestyrelsesmedlemmernes erfaring

Figur 1 viser sammenhængen mellem bestyrelseserfaring og både udpegningsbaggrund og institutionstype. Ser man på bestyrelseserfaringen på baggrund af de udpegningsberettigede organisationer, er det bestyrelsesmedlemmer, der er udpeget af arbejdsgiverorganisationer, kommunalbestyrelser og regionsråd, som har mest bestyrelseserfaring. Bestyrelsesmedlemmer udpeget af videregående uddannelsesinstitutioner, grundskoleledere eller kommunalforvaltningen har mindst bestyrelseserfaring;

her svarer henholdsvis 27 og 33 pct., at de ikke har erfaring fra andre bestyrelsesposter. Disse to grupper skiller sig ud ved at repræsentere uddannelsernes fødekæde som institutioner, der enten afgiver elever til eller er aftager af elever fra den institution, de sidder i bestyrelsen for.

Figur 1 viser også, at universiteternes bestyrelser har mest bestyrelseserfaring. Her har 60 pct. erfaring fra fire eller flere bestyrelsesposter. I modsætning hertil står de almene gymnasier, hvor blot 30 pct. har erfaring fra fire eller flere bestyrelsesposter. Dette afspejler bl.a., at de to udpegningsgrupper med mindst bestyrelseserfaring – ”videregående uddannelsesinstitution” og ”grundskoleledere eller kommune” – udgør hele 39 pct. af respondenterne fra gymnasierne (jf. Tabel 3).

Figur 1: Har du mere end 1 års erfaring fra andre professionelle bestyrelsesposter?



Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål (Har du erfaring af mere end et års varighed fra andre professionelle bestyrelsesposter?)

Medlemmernes tidsforbrug på bestyrelsesarbejdet

Som det fremgår af Tabel 4, bruger bestyrelsesformænd ikke overraskende væsentligt flere timer på deres bestyrelseshverv per måned end menige bestyrelsesmedlemmerne gør (mellem 1,4 og 1,9 gange så lang tid afhængig af deres udpegningsbaggrund). Blandt de menige bestyrelsesmedlemmer bruger medarbejder-, elev- og studenterrepræsentanterne kortest tid på bestyrelsesarbejdet (5,5 timer per måned), mens medlemmer udpeget af arbejdstagerorganisationer, der typisk sidder i bestyrelsen som en del af deres lønnede arbejde ved den udpegende organisation, bruger mest tid (10,1 timer).

Tabel 4: Antal timer brugt på bestyrelsesarbejdet per måned

	Medlem		Formand	
	Gns. antal timer	N	Gns. antal timer	N
Selvsupplerende	7,0	98	13,1	37
Arbejdstagerorganisation	10,1	63	16,0	20
Arbejdsgiverorganisation	9,3	57	13,7	33
Grundskoleledere eller kommune	6,8	9	9,5	6
Kommunal- eller regionalbestyrelse	6,8	53	10,6	14
Lokalforening	7,9	19	11,8	17
Videregående uddannelsesinstitution	6,7	22	12,7	31
Medarbejderrepræsentant	5,5	v87	N/A	N/A
Elev- eller studenterrepræsentant	5,5	49	N/A	N/A
Total	7,3	457	13,0	159

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Seks bestyrelsesformænd og 19 bestyrelsesmedlemmer, der havde angivet, at de brugte mere end 30 timer om måneden på bestyrelsesarbejdet, er fjernet som outliers.

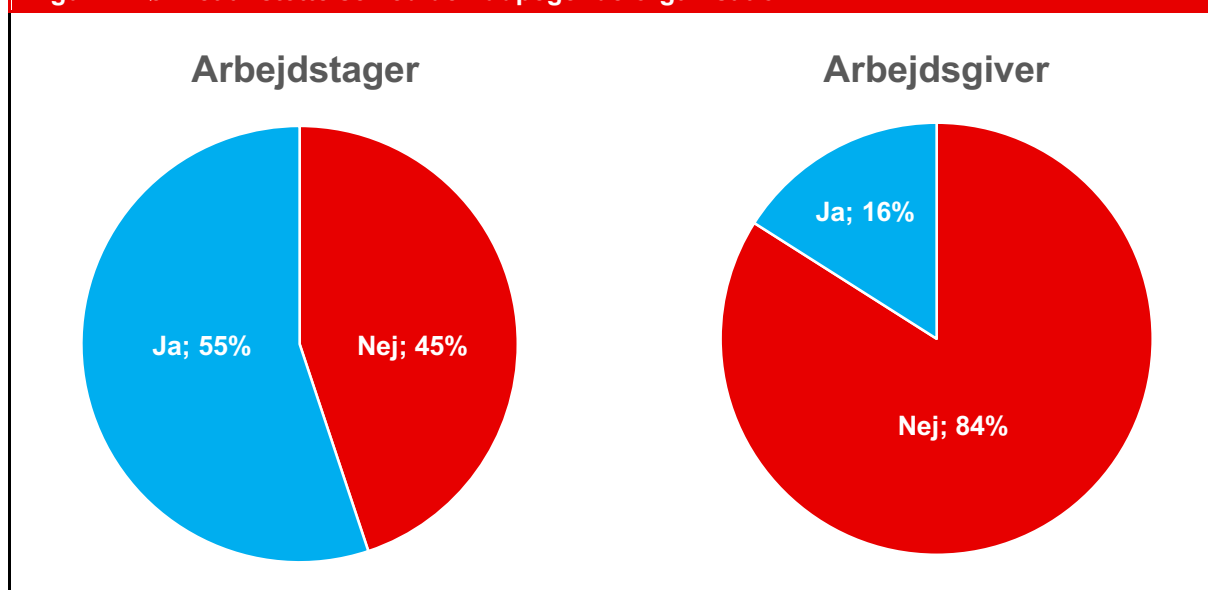
2. Arbejdsmarkedets parter i institutionernes bestyrelser – virksomhedsledere og organisationsfolk

På grund af den danske organisering af arbejdsmarkedet – og af institutionshistoriske årsager – er både arbejdsgivere og arbejdstagere repræsenteret i uddannelsesinstitutionernes bestyrelser. Dette gør sig særligt gældende på erhvervsskolerne og erhvervsakademierne, hvor de udgør henholdsvis 52,4 pct. og 39,1 pct. af de stemmeberettigede bestyrelsesmedlemmer (jf. Tabel 2). På professionshøjskolerne udgør regioner og kommuner en stor andel af uddannelsernes arbejdsmarked. Hvis disse medlemmer medregnes, udgør arbejdsmarkedets parter her 31,0 pct. af bestyrelsesmedlemmerne.

De udpegedes hovedbeskæftigelse

Der er dog markante forskelle på, hvordan arbejdsgiver- og arbejdstagersiden organiserer udpegning og løbende kontakt med bestyrelsesmedlemmerne. En af de første forskelle, der springer i øjnene, er andelen af udpegede i lønnet ansættelse ved den organisation, der har udpeget dem. Som det fremgår af Figur 2, har 55,1 pct. af arbejdstagerrepræsentanterne lønnet ansættelse ved den udpegende organisation, sammenlignet med kun 16,0 pct. af arbejdsgiverrepræsentanterne.

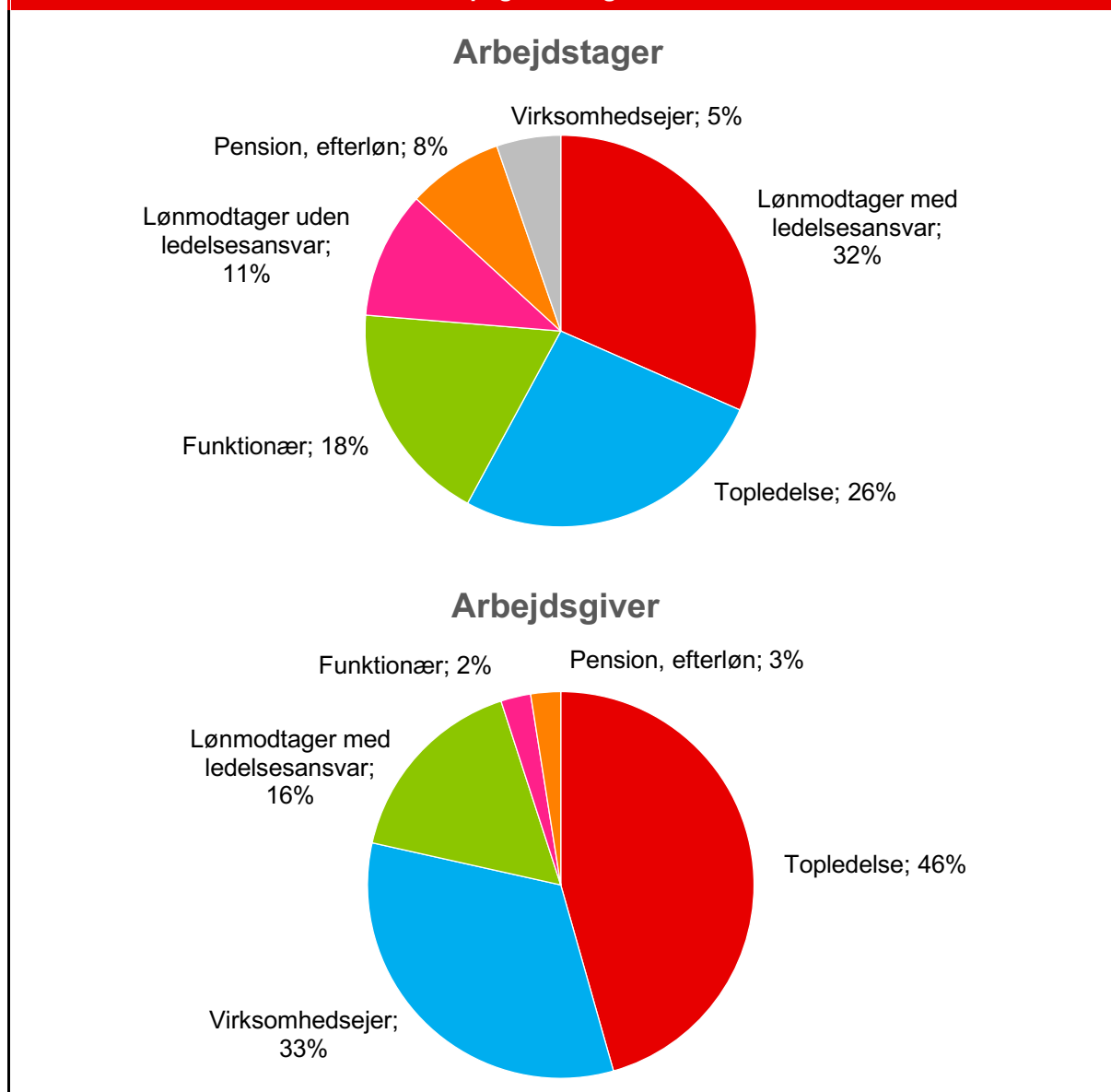
Figur 2: Lønnet ansættelse ved den udpegende organisation



Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål (Har du lønnet ansættelse ved den udpegende organisation (fuld- eller deltid)?)

Figur 3: Primær arbejdsfunktion for bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsesformænd, der ikke har lønnet ansættelse ved den udpegede organisation



Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål (Hvilken arbejdsfunktion beskriver bedst dit nuværende arbejde?)

Ud af de 79 (84,0 pct.) arbejdsgiverudpegede bestyrelsesmedlemmer, der ikke har lønnet ansættelse ved den udpegede organisation, arbejder 36 (45,6 pct.) inden for topledelse. 26 (32,9 pct.) er virksomhedsejere, mens 13 (16,5 pct.) er lønmodtagere med ledelsesansvar.

Ud af de 40 (44,9 pct.) arbejdstagerudpegede bestyrelsesmedlemmer, der ikke har lønnet ansættelse ved den udpegede organisation, arbejder 12 personer (31,6 pct.) som lønmodtagere med ledelsesansvar. 10 personer (26,3 pct.) arbejder inden for topledelse, og syv personer (18,4 pct.) er funktionærer.

De udpegedes uddannelsesbaggrund

Når vi ser på bestyrelsesmedlemmernes uddannelsesbaggrund, er der også tydelige forskelle på arbejdsgiver- og arbejdstagerrepræsentanterne. På tværs af alle institutionstyper har arbejdsgiverne generelt væsentligt længere uddannelser end arbejdstagerne. Den hyppigste uddannelsesbaggrund for et bestyrelsesmedlem udpeget af en arbejdstagerorganisation er dermed en erhvervsuddannelse (40,5 pct.), mens der er næsten lige mange blandt de arbejdsgiverudpegede, der har en mellemlang videregående uddannelse (30,9 pct.) og en kandidat- eller masteruddannelse (31,9 pct.).

Tabel 5: De udpegedes uddannelsesbaggrund

	Alle institutioner		Erhvervsskoler	
	Arbejdstager	Arbejdsgiver	Arbejdstager	Arbejdsgiver
Grundskole	10,1%	1,1%	15,3%	0,0%
Gymnasial uddannelse	2,3%	5,3%	3,4%	5,9%
Erhvervsuddannelse	40,5%	12,8%	42,4%	17,7%
Kort videregående uddannelse	15,7%	13,8%	20,3%	17,7%
Mellemlang videregående uddannelse	16,9%	30,9%	8,5%	31,4%
Kandidat- eller masteruddannelse	12,4%	31,9%	10,2%	25,5%
Ph.d. eller lignende	2,3%	4,3%	0,0%	2,0%
Total	100%	100%	100%	100%
N	89	94	59	51

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål (På hvilket niveau er din højeste gennemførte uddannelse?)

Arbejdstagerrepræsentanter oftere forberedt af udpegende organisation og i hyppigere kontakt efter udpegelsen

Selv om bestyrelsesmedlemmer er udpeget som privatpersoner, er det stadig relevant at undersøge, hvordan deres kontakt til den udpegende organisation var, før de påbegyndte deres bestyrelseshverv, og hvorvidt de er i løbende kontakt med den udpegende organisation, mens de sidder i en institutions bestyrelse. Når vi sammenligner bestyrelsesmedlemmer, der ikke har lønnet ansættelse ved den udpegende organisation, ser vi, at næsten samme andel af arbejdstagerne (75,0 pct.) og arbejdsgiverne (70,9 pct.) bliver forberedt på bestyrelsesarbejdet af den udpegende organisation.

Tabel 6: Forberedt af udpegende organisation

	Arbejdstager	Arbejdsgiver	Arbejdstager*	Arbejdsgiver*
Nej	21,3%	30,9%	25,0%	29,1%
Ja	78,7%	69,1%	75,0%	70,9%
Total	100%	100%	100%	100%
N	89	94	40	79

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål (Blev du forberedt eller modtog du materiale af den udpegende organisation forud for bestyrelsesarbejdet?)

* Uden personer med lønnet ansættelse ved den udpegende organisation.

Forskellen er større, når det kommer til den løbende kontakt med den udpegende organisation. 82,5 pct. af arbejdstagerrepræsentanterne, der ikke har lønnet ansættelse ved den udpegende organisation, er i løbende kontakt med den udpegende organisation, sammenlignet med kun 64,6 pct. af arbejdsgiverrepræsentanterne.

Tabel 7: Løbende kontakt med udpegende organisation

	Arbejdstager	Arbejdsgiver	Arbejdstager*	Arbejdsgiver*
Nej	7,9%	35,1%	17,5%	35,4%
Ja	92,1%	64,9%	82,5%	64,6%
Total	100%	100%	100%	100%
N	89	94	40	79

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål (Er du i løbende kontakt med den udpegende organisation om bestyrelsesarbejdet?)

* Uden personer med lønnet ansættelse ved den udpegende organisation.

3. Rekruttering af bestyrelsesmedlemmer

Flere respondenter indikerer, at det kan være svært at tiltrække kvalificerede kandidater til bestyrelsesposterne. Som det fremgår af Tabel 8, er det særligt på erhvervsskolerne, at det opleves som et problem. 41,0 pct. af respondenterne svarer, at det "I høj grad" eller "I nogen grad" er tilfældet. Tolkningen af svarafgivelsen kompliceres dog af det faktum, at bestyrelsen ikke selv rekrutterer bestyrelsesmedlemmerne i de tilfælde, hvor en navngiven organisation formelt set er ansvarlig for udpegningen.

Tabel 8: Er det din opfattelse, at det er det svært at tiltrække kvalificerede bestyrelsesmedlemmer?

	Erhvervs-skoler m.v.	Gymnasier og HF-kurser	VUC	Erhvervs-akademier	Professions-højskoler	Universiteter	Total
"I høj grad" og "I nogen grad"	41,0%	27,8%	30,0%	32,0%	21,6%	25,6%	31,8%
"I mindre grad" og "Slet ikke"	59,0%	72,3%	70,0%	68,0%	78,4%	74,4%	68,1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	183	198	50	50	51	43	575

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Besvarelser fra bestyrelsesmedlemmer, bestyrelsesformænd og rektorer/direktører. Der indgår kun besvarelser fra respondenter, der har siddet i bestyrelsen, mens der er indvalgt nye bestyrelsesmedlemmer.

I forlængelse heraf viser Tabel 9, hvor stor en andel af respondenterne mener, at bestyrelsesmedlemmernes kompetenceniveau er en barriere for godt bestyrelsesarbejde. Når Tabel 8 og Tabel 9 sammenholdes, tegner der sig et billede af, at respondenterne fra professionshøjskolerne og de almene gymnasier oplever, at det er relativt let at tiltrække kvalificerede bestyrelsesmedlemmer, og at bestyrelsesmedlemmernes kompetenceniveau i mindre grad er en barriere for godt bestyrelsesarbejde. Det modsatte billede tegner sig på erhvervsskolerne og i mindre grad på erhvervsakademierne og VUC. Universiteterne skiller sig ud, da respondenterne svarer, at det er relativt let at tiltrække kvalificerede bestyrelsesmedlemmer, men at bestyrelsesmedlemmernes kompetenceniveau er en barriere for godt bestyrelsesarbejde.

Tabel 9: I hvilken grad er følgende udsagn barrierer for godt bestyrelsesarbejde: Bestyrelsesmedlemmernes kompetenceniveau

	Erhvervs-skoler m.v.	Gymnasier og HF-kurser	VUC	Erhvervs-akademier	Professions-højskoler	Universiteter	Total
"I høj grad" og "I nogen grad"	50,6%	43,8%	46,1%	50,6%	33,8%	51,9%	46,4%
"I mindre grad" og "Slet ikke"	49,4%	56,3%	53,8%	49,4%	66,2%	48,0%	53,5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	249	263	65	81	71	52	781

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Besvarelser fra bestyrelsesmedlemmer, bestyrelsesformænd og rektorer/direktører.

De tre kompetencer, som i DEAs bestyrelsessurvey blev vurderet til at være de vigtigste for bestyrelsesarbejdet var indsigt i økonomi, viden om uddannelsessystemet og bestyrelseskompetence – se Tabel 10.

Tabel 10: Vigtigste kompetencer i bestyrelsesarbejdet

		Erhvervs- skoler m.v.	Gymnasier og HF-kurser	VUC	Erhvervs- akademier	Professions- højskoler	Universiteter	Total
ØKONOMI	"I høj grad" vigtig	71,6%	84,9%	78,3%	74,7%	75,7%	83,0%	78,1%
	"I høj grad" til stede	61,4%	70,3%	69,6%	74,7%	59,5%	73,6%	67,1%
	Forskæl	10,2%	14,6%	8,7%	0,0%	16,2%	9,4%	11,0%
	N	264	279	69	87	74	53	826
UDDANNELSE	"I høj grad" vigtig	67,4%	80,3%	73,9%	67,8%	77,0%	75,5%	73,7%
	"I høj grad" til stede	51,5%	74,9%	76,8%	64,4%	62,2%	43,4%	63,3%
	Forskæl	15,9%	5,4%	-2,9%	3,4%	14,8%	32,1%	10,4%
	N	264	279	69	87	74	53	826
BESTYRELSE	"I høj grad" vigtig	66,0%	64,2%	76,8%	70,9%	73,0%	81,1%	68,4%
	"I høj grad" til stede	59,1%	63,4%	68,1%	68,6%	64,4%	79,2%	64,1%
	Forskæl	6,9%	0,8%	8,7%	2,3%	8,6%	1,9%	4,3%
	N	262	279	69	86	74	53	823

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Besvarelser fra bestyrelsesmedlemmer, bestyrelsesformænd og rektorer/direktører.

For alle institutionstyper, med undtagelse af erhvervsakademierne, er der betydelige forskelle mellem, hvor vigtig økonomikompetencen er, og i hvor høj grad den er tilstede i bestyrelsen. Dette afspejler sandsynligvis de seneste års stigende fokus på institutionernes økonomi som følge af besparelser i sektoren. Der er i særlig grad et underskud af viden om uddannelse i universiteternes bestyrelser, mens der også er en betydelig uopfyldt efterspørgsel på erhvervsskoler og professionshøjskoler. Det er samtidig på universiteterne og erhvervsskolerne, at respondenterne vurderer bestyrelsens viden om uddannelse dårligst. Der er generelt større overensstemmelse mellem den vurderede vigtighed og den vurderede tilstedeværelse af bestyrelseskompetence, dog med væsentlige forskelle på VUC, professionshøjskoler og erhvervsskoler.²

Som det fremgik ovenfor, oplever erhvervsskolerne problemer med tilstrækkelig kompetencedækning, hvilket gælder alle de tre vigtigste kompetencer. Det er også interessant at se, at selv om respondenterne på professionshøjskolerne ikke vurderer, at det er svært at tiltrække kvalificerede bestyrelses-

² Den bestyrelseskompetence, som respondenterne angiver i Tabel 10, stemmer ikke umiddelbart overens med respondenternes bestyrelseserfaring som angivet i Figur 1. Dette kan skyldes, at respondenterne angiver sin egen bestyrelseserfaring, men hele bestyrelsens bestyrelseskompetence. Det er også muligt, at der ikke er et en-til-en forhold mellem bestyrelseserfaring og bestyrelseskompetence.

medlemmer, og at bestyrelsesmedlemmernes kompetenceniveau generelt kun i ringe grad er en barriere for godt bestyrelsesarbejde, er der betydelige forskelle mellem vigtigheden og tilstedeværelsen af alle tre kompetencer.

Af Tabel 11 fremgår respondenternes svar på, om den måde bestyrelsesmedlemmerne udpeges på udgør en barriere for godt bestyrelsesarbejde. En relativt stor andel af respondenterne på universiteterne (19,2 pct.), erhvervsakademierne (15,3 pct.) og erhvervsskolerne (12,5 pct.) mener, at det i høj grad er tilfældet. På alle institutionstyper, undtagen de almene gymnasier, mener mellem 33,3 pct. og 42,3 pct., at den måde bestyrelsesmedlemmer udpeges på i høj eller i nogen grad er en barriere for godt bestyrelsesarbejde.

Tabel 11: Udpegning som barriere for godt bestyrelsesarbejde (institutionstype)

	Erhvervs- skoler m.v.	Gymnasier og HF-kurser	VUC	Erhvervs- akademier	Professions- højskoler	Universiteter	Total
I høj grad	12,5%	5,7%	4,8%	15,3%	4,5%	19,2%	9,6%
I nogen grad	27,2%	18,3%	33,9%	19,4%	28,8%	23,1%	23,8%
I mindre grad	31,9%	38,6%	32,3%	31,9%	37,9%	32,7%	34,8%
Slet ikke	28,4%	37,4%	29,0%	33,3%	28,8%	25,0%	31,8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	232	246	62	72	66	52	730

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål (I hvilken grad er følgende udsagn barrierer for godt bestyrelsesarbejde: Den måde, bestyrelsesmedlemmer bliver udpeget på).

Af fritekstbesvarelserne fremgår det, at utilfredsheden på universiteterne primært retter sig mod valg af bestyrelsesmedlemmer ved selvsupplering, hvilket opfattes som en udemokratisk procedure, der kan gøre bestyrelserne indspiste. På de øvrige institutioner retter utilfredsheden sig primært mod, hvad der opfattes som dårligt kompetencematch og lavt engagement hos bestyrelsesmedlemmer, der er udpeget af organisationer.

Problemstillinger relateret til rekruttering og kompetencedækning

I fritekstbesvarelser og opfølgende interviews er det muligt at identificere tre forskellige problemstillinger relateret til rekrutteringen af bestyrelsesmedlemmer. For det første oplever flere respondenter, at det er svært for de udpegende organisationer at finde personer med et vist kvalifikationsniveau, der er villige til at lade sig udpege til en bestyrelsespost. For det andet finder flere respondenter (særligt bestyrelsesformænd) det svært at indgå i dialog med de udpegende organisationer om, hvilke kompetencebehov de bør tilgodese, når de skal udpege et bestyrelsesmedlem. Hvis en bestemt kompetence efterspørges, oplever respondenterne manglende lydhørhed fra den udpegende organisation. Til sidst opleves størrelsen på de honorarer, uddannelsesinstitutionerne kan betale bestyrelsesmedlemmerne, som en hindring for at tiltrække kvalificerede bestyrelsesmedlemmer og dermed en barriere for godt bestyrelsesarbejde.

I surveyundersøgelsen har hele 134 respondenter peget direkte på forskellige aspekter af disse problemstillinger i deres fritekstbesvarelser (se et udsnit af disse udsagn på side 18).

Svært for organisationer at finde kvalificerede kandidater med interesse for bestyrelsesarbejdet

Som nævnt ovenfor peger flere respondenter på, at det kan være svært for de udpegende organisationer overhovedet at finde kvalificerede kandidater, der har interesse i at indgå i bestyrelsesarbejdet.

En bestyrelse på en erhvervsskole er ikke i en situation, [hvor] de kan forholde sig til den person, som en organisation har ret til at udpege – man må leve med den person, eller de personer, som der bliver udpeget. Det er ikke alle organisationer, der [ser på] de rette kompetencer for at sidde i en bestyrelse i en erhvervsskole. [De] tager dem, [de] har iblandt sig.

Direktør, erhvervsskole

Denne problemstilling giver sig også til udtryk ved, at de udpegende organisationer udpeger egne medarbejdere til bestyrelserne, som beskrevet på side 8.

Det er et stort problem på [denne type institution], at [den fagforening], der har ret til udpegning af et stort antal bestyrelsesmedlemmer, primært udpeger interne medlemmer. Organisationen er ikke i stand til at stille med et tilstrækkeligt antal kvalificerede medlemmer, hvilket betyder, at skolernes bestyrelser ikke har de fornødne komplementære kompetencer. De manglende kompetencer er en decideret hindring for udvikling af uddannelser, skoler og institutionsstruktur.

Direktør, erhvervsskole

Begrænset mulighed for dialog med den udpegende organisation

Herudover oplever mange bestyrelsesformænd og ledere, at det er svært at få de udpegende organisationer i tale, når uddannelsesinstitutionen har specifikke ønsker til, hvilke kompetencer de udpegede medlemmer gerne skulle besidde.

Det kan være en udfordring at få den udpegende organisation til at udpege bestyrelsesmedlemmer med de kompetencer, som mangler i bestyrelsen, ydermere kan det tage lang tid. Ofte kræver det en meget aktiv rolle med at finde egnede i bestyrelsens eller skolens netværk, som de udpegende organisationer kan blive gjort opmærksomme på og herefter udpege.

Formand, erhvervsskole

Både kompetencedækning og fx ligelig repræsentation af kønnene i bestyrelsen kan være svært at opnå uden tilstrækkelig dialog med de udpegende organisationer.

Det er svært af få indflydelse på fx kommuners udpegning. Min bestyrelse har ikke specificeret kompetencekrav til den, der udpeges, men det var måske en idé. Det samme gælder, når man anmoder folkeskoleledernes sammenslutning om at udpege eller for den sags skyld medarbejdernes sammenslutning, der stort set altid peger på tillidsrepræsentanten, som ikke nødvendigvis er den mest kompetente. Et andet spørgsmål, der rejser sig, er kravet om ligestilling mellem mænd og kvinder i en bestyrelse. Min bestyrelse har forsøgt sig med at anmode om både en kvindelig og en mandlig kandidat fra kommunen, uden imødekomme eller reaktion.

Formand, alment gymnasium

Lave honorarer opleves som en barriere for godt bestyrelsesarbejde

I både interview og fritekstbesvarelser pegede respondenterne på de lave honorarer, bestyrelsesarbejdet honoreres med, som en barriere for at rekruttere kvalificerede bestyrelsesmedlemmer. Det er særligt de respondenter, der er udpeget af arbejdsgiverorganisationerne, som oplever honorarets størrelse som en barriere – 43,1 pct. mener, at honoraret er en barriere, og heraf oplever 23,3 pct., at det i høj grad er tilfældet, jf. Tabel 12.

Tabel 12: Lav honorering som barriere for godt bestyrelsesarbejde (udpegningsbaggrund)

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Total	N
Selvsupplerende	9,8%	25,8%	37,1%	27,3%	100%	132
Arbejdstagerorganisation	4,2%	12,7%	28,2%	54,9%	100%	71
Arbejdsgiverorganisation	23,3%	19,8%	26,7%	30,2%	100%	86
Grundskoleledere eller kommune	6,7%	20,0%	46,7%	26,7%	100%	15
Kommunal- el. regionalbestyrelse	13,3%	25,0%	33,3%	28,3%	100%	60
Lokalforening	9,4%	21,9%	37,5%	31,3%	100%	32
Videregående uddannelsesinstitution	3,8%	30,8%	40,4%	25,0%	100%	52
Medarbejderrepræsentant	11,8%	29,4%	27,9%	30,9%	100%	68
Elev- el. studenterrepræsentant	8,1%	24,3%	24,3%	43,2%	100%	37

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Note: Spørgsmål (I hvilken grad er følgende udsagn barrierer for godt bestyrelsesarbejde: Lav honorering i forhold til forventet arbejdsindsats).

Boks 1: Bestyrelseshonorarer

For ungdomsuddannelsesinstitutionerne findes der faste regler for, hvor store honorarer det er muligt at udbetale til eksterne bestyrelsesmedlemmer. Afhængig af institutionens størrelse kan der ydes årlige honorarer i størrelsesordenen kr. 20.000 til kr. 50.000 til formanden, kr. 10.000 til kr. 25.000 til næstformanden, kr. 5.000 til kr. 10.000 til medlemmer af forretningsudvalg og kr. 3.000 til menige eksterne medlemmer (se "Bekendtgørelse om særskilt vederlæggelse af bestyrelsesmedlemmer ved visse uddannelsesinstitutioner" (2001)).

Der findes ikke tilsvarende satser for de videregående uddannelsesinstitutioner, men i "Cirkulære om betaling til medlemmer af kollegiale organer i staten (2013)" fastlægges dog en grænse på kr. 655 pr. arbejdstime (2012-priser). Honorarerne er typisk væsentligt større end på ungdomsuddannelsesinstitutionerne. Bestyrelseshonorarer på CBS var fx i 2016 kr. 202.000 til bestyrelsesformanden, kr. 135.000 til næstformanden og kr. 67.000 til menige eksterne medlemmer (CBS årsrapport 2016).

Anderledes ser det ud for arbejdstagerorganisationerne, hvor 16,9 pct. angiver, at lav honorering er en barriere for godt bestyrelsesarbejde, og her er det tillige blot 4,2 pct., som angiver, at det i høj grad er en barriere. Dette kan skyldes, at arbejdstagerorganisationernes bestyrelsesmedlemmer er medarbejdere i den udpegede fagforening og dermed betragter det som en del af deres ordinære arbejde i modsætning til de bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer arbejdsgiverorganisationerne, som i hø-

jere grad kommer fra erhvervslivet. På samme tid er det også arbejdstagerrepræsentanterne der gennemsnitligt bruger mest tid på bestyrelsesarbejdet (jf. Tabel 4), oftest bliver forberedt af den udpegede organisation (jf. Tabel 6) og oftest er i løbende kontakt med denne (jf. Tabel 7).

Jeg anser det for et stort problem, at der som udgangspunkt ikke betales honorar til medlemmer, som udpeges af organisationer. I vores tilfælde er konsekvensen nu den, at bestyrelsen alene fremover kommer til at bestå af brancheforeningsdirektører og ikke medlemmer fra afgangsvirksomheder. Jeg har selv valgt at træde ud efter 12 års bestyrelsesarbejde pga., at jeg ikke længere [synes, at] det er rimeligt, at der ikke betales honorar, da man jo påtager sig et betydeligt personligt ansvar, og at kravene til medlemmernes ansvar øges.

Medlem, professionshøjskole

Lav honorering opleves særligt som en barriere for godt bestyrelsesarbejde på VUC, hvor mere end halvdelen (51,5 pct.), svarer, at lav honorering er en barriere for godt bestyrelsesarbejde, jf. Tabel 13.

Tabel 13: Lav honorering som barriere for godt bestyrelsesarbejde (institutionstype)

	Erhvervs- skoler m.v.	Gymnasier og HF-kurser	VUC	Erhvervs- akademier	Professions- højskoler	Universiteter	Total
I høj grad	14,7%	5,7%	15,6%	13,3%	9,8%	8,0%	10,7%
I nogen grad	23,1%	20,2%	35,9%	16,0%	24,6%	28,0%	23,0%
I mindre grad	28,9%	41,7%	25,0%	30,7%	31,1%	28,0%	33,2%
Slet ikke	33,3%	32,4%	23,4%	40,0%	34,4%	36,0%	33,1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
N	225	247	64	75	61	50	722

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Boks 2: Udsagn om udpegning, engagement og kompetencer

For di udpegende organisationer måske ikke kan finde de bedst kvalificerede kandidater og/eller at bestyrelsesmedlemmerne udpeges ud fra andre kriterier end gode kompetencer ift. bestyrelsesarbejde. Motiverne for udpegning kunne være politiske frem for baseret på en vurdering af kompetencer.

Bestyrelsesmedlem, erhvervsskole

Bestyrelsen skal besidde kompetencer bredt, og en udpegning kan (hvis ikke dialog er mulig med den udpegende instans) resultere i, at det udpegede medlem ikke besidder netop de kompetencer der mangler i bestyrelsen.

Rektor, alment gymnasium

Tilhørsforhold til bestemte organisationer er mere væsentligt end engagement og kompetencer. Bestyrelserne kan ikke som følge af udpegningsmodellen sammensættes professionelt til at dække de samlede kompetencer, der er nødvendige for at drive godt bestyrelsesarbejde på institutioner med høj kompleksitet og en betydelig omsætning.

Direktør, erhvervsskole

Udpegning af organisationer foregår undertiden ud fra kriteriet "det er din tur" eller automatisk fordeling af bestyrelsesposter snarere end ud fra, hvem der er kvalificeret eller har lyst til det konkrete bestyrelsesarbejde.

Leder, VUC

Selv om der er et kodeks for, hvad et bestyrelsesmedlem bør have af forudsætninger, er det ikke mit indtryk, at organisationerne, der udpeger, altid har dette med i deres bedømmelse. Det er vigtigt, at en bestyrelse tilsammen har de kvalifikationer, der er nødvendige for at få en vel-fungerende bestyrelse.

Direktør, erhvervsskole

Det centrale må være bestyrelsesmedlemmets erfaringer – hvad de kan bidrage med. Om man repræsenterer DI/DE/HK eller noget helt andet kan ikke være afgørende. I vores bestyrelse har vi to selvsupplerende medlemmer – de er meget afgørende for, at bestyrelsen samlet set fungerer godt.

Direktør, erhvervsskole

Det er fint, at arbejdsmarkedets parter gennem de faglige udvalg og de lokale uddannelsesudvalg påvirker, ja bestemmer uddannelserne, men det giver jo ikke samtidig kompetence til at lede en virksomhed – der faktisk for nogens vedkommende er ret så stor, og i alle tilfælde kendetegnet ved et ret så komplekst ledelsesvilkår.

Bestyrelsesformand, erhvervsskole

Det virker ikke optimalt, at det medlem, der udpeges af kommunalbestyrelsen, udpeges som led i den store kabale på rådhuset herom. Det virker lidt tilfældigt, om der bliver tale om et stærkt engageret bestyrelsesmedlem. Ligeledes har det lokale erhvervsliv vist svigtende interesse for institutionen.

Bestyrelsesformand, VUC

Hvis bestyrelsesmedlemmerne udpeges på baggrund af interessevaretagelse alene, er det min erfaring, at bestyrelsen kan tippe over og blive mere politisk end professionel. Det er afgørende, at der skal ses på personlige, faglige og professionelle kompetencer også – som minimum. I gymnasiets bestyrelse er der forskellige interesse-varetagelser, og jeg har som formand arbejdet med at få synliggjort den enkeltes professionelle kompetencer også, således det både er

legalt/OK, at man har forskellige interesser i spil, men de professionelle kompetencer er også vigtige. Eksempelvis har jeg en borgmester i bestyrelsen, hvis lokalpolitiske interesser i gymnasiet er klare og helt legale – han er samtidig uddannet revisor – og denne kompetence er vigtig for vores arbejde, og vi bruger hans kompetencer aktivt på møderne. Et andet eksempel er et bestyrelsesmedlem, som til daglig også er på universitetet. Hun har stor indsigt i kvalitet, uddannelsesrettelæggelse, timetals-debat etc. Hendes kompetencer er således også vigtige for arbejdet. MEN hvis der udelukkende havde siddet repræsentanter fra fx fagpolitiske organisationer eller politikere alene ville det være mere politisk end professionelt. Så kompetencer og interesseperspektiv skal gå hånd i hånd.

Bestyrelsesformand, alment gymnasium

Når bestyrelsesmedlemmer er organisationsudpegede, kan man ind i mellem få indtryk af, at der mangler engagement. Måske fordi man har udpeget en, der kunne og ikke en, der ville

Bestyrelsesmedlem, erhvervsakademi

I den bestyrelse, jeg er medlem af, er medlemmerne for mig at se generelt kompetente og fokuserede på at institutionen udvikler sig og drives ordentligt. Det spiller en rolle, at de organer der udpeger har en interesse i, at institutionen er veldrevet. Vanskeligheden ligger i, at andre hensyn end bestyrelseskompetence kan spille ind, når byråd og regionsråd skal udpege. Jeg mener, det er rigtigt, at byråd og regionsråd udpeger, men med større hensyntagen til, hvad opgaven går ud på.

Bestyrelsesmedlem, alment gymnasium

4. Metode

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

Invitationerne til undersøgelsen er sendt som e-mail indeholdende et unikt link til et elektronisk spørgeskema. Det har dog ikke været praktisk muligt at indhente e-mailadresser på bestyrelsesmedlemmerne ved ungdomsuddannelsesinstitutionerne. Vi har derfor bedt lederen fra den enkelte ungdomsuddannelsesinstitution om at videreformidle invitationer til undersøgelsen til institutionens menige bestyrelsesmedlemmer. Dette betyder, at lederen kan have ageret gatekeeper for de menige bestyrelsesmedlemmer ved ikke at videreformidle surveyen – med lavere svarprocent og eventuel bias som følge. Det er dog DEA's vurdering, at disse problemer har begrænset indvirkning på de resultater, der indgår i dette notat.

Tabel 14: Svarprocent for surveyundersøgelse

	Leder		Bestyrelsesformand		Bestyrelsesmedlem	
	n	%	n	%	n	%
Erhvervsakademier	8	89%	9	100%	70	67%
Erhvervsskoler m.v.	57	66%	62	72%	142	*
Gymnasier og HF-kurser	75	61%	67	55%	134	*
Professionshøjskoler	6	75%	7	88%	60	57%
Universiteter	3	38%	7	88%	43	63%
Voksenuddannelsescentre	17	71%	17	71%	36	*

Kilde: DEA Bestyrelsessurvey 2016.

Undersøgelsens svarprocent fordelt på respondent- og institutionstype fremgår af Tabel 14. Grundet antallet af mulige respondenter blandt ledere og bestyrelsesformænd kan en enkelt persons besvarelse have stor indvirkning på analysens resultater, selv hvis svarprocenten er høj (som det er tilfældet alle steder med undtagelse af universitetsrektorer). Derfor opgør rapporten kun resultater fordelt på institutionstype eller på respondenttype (dvs. leder, bestyrelsesformand og bestyrelsesmedlem).

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

Til baggrund er der også gennemført 11 interview med repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter, der til daglig er involveret i udpegningen på nationalt plan.

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

Tolkning af spørgsmål om barrierer for godt bestyrelsesarbejde

Tabel 12 og Tabel 13 indeholder svar på spørgsmålet *"I hvilken grad er følgende udsagn barrierer for godt bestyrelsesarbejde: Lav honorering i forhold til forventet arbejdsindsats"*. Spørgsmålet var et af syv, der havde fokus på potentielle barrierer (de startede alle med: "I hvilken grad er følgende udsagn barrierer for godt bestyrelsesarbejde"). Flere respondenter har i fritekstfeltet til de syv spørgsmål skrevet, at de var i tvivl om, hvorvidt spørgsmålene skulle tolkes generelt (som tænkte, mulige barrierer) eller specifikt (som eksisterende barrierer i deres bestyrelse). Det er dog DEA's vurdering, at denne tvivl primært rettede sig mod andre af de syv spørgsmål og altså ikke mod spørgsmålet om honorering, der skal tolkes specifikt ift. respondentens bestyrelseshverv. Besvarelserne indgår derfor i dette notat.