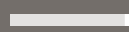




BØRNE- OG  
UNDERVISNINGSMINISTERIET  
STYRELSEN FOR  
UNDERVISNING OG KVALITET



# Bestyrelsesstrategi for statsfinansierede, selvejende uddannelsesinstitutioner 2023-2025



Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

Bestyrelsesstrategi for statsfinansierede, selvejende uddannelsesinstitutioner 2023-2025  
Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

2023

Design: Center for Kommunikation og Presse

Denne publikation kan ikke bestilles.

Der henvises til webudgaven.

Publikationen kan hentes på:

[www.uvm.dk](http://www.uvm.dk)

Børne- og Undervisningsministeriet

Departementet

Frederiksholms Kanal 21

1220 København K

# Indhold

---

<b>1</b>	Indledning.....	5
1.1	Afsæt for strategien .....	6
<b>2</b>	Strategiens pejlemærker .....	8
2.1	Pejlemærker .....	8
2.2	Pejlemærke 1 .....	9
2.3	Pejlemærke 2 .....	11
2.4	Pejlemærke 3 .....	13
<b>3</b>	Roller og ansvar .....	15
3.1	Bestyrelsens lovbestemte rolle og ansvar .....	15
3.1.1	Opgaver og ansvar .....	15
3.1.2	Forståelse af og forventning til bestyrelsesarbejde .....	15
3.2	Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (STUK) .....	18
<b>4</b>	Bestyrelseslandskabet .....	19
4.1	Omsætning og tilskud .....	20

# Forord

---

Kære bestyrelser

Børne- og Undervisningsministeriet har som overordnet formål at *sikre fagligt stærke dagtilbud og uddannelser til alle*. Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (STUK) understøtter dette formål ved at fremme kvalitetsudvikling samt sikre bæredygtig institutionsdrift på Børne- og Undervisningsministeriets område, så institutionerne har de bedst mulige betingelser for at skabe uddannelses tilbud af høj kvalitet til glæde for børn, unge og voksne. En helt centralt forudsætning for dette arbejde er et tæt og velfungerende samarbejde med bestyrelserne på de statsfinansierede, selvejende institutioner, som udbyder forberedende grunduddannelser, ungdomsuddannelser og voksenuddannelser.

Nærværende bestyrelsesstrategi har til formål at skabe en styrket dialog og et tættere samarbejde mellem STUK og bestyrelserne – og at skabe klare rammer for bestyrelsernes arbejde og understøtte bestyrelserne i at anlægge et helhedsorienteret perspektiv i bestyrelsesarbejdet.

Som øverste ledelse har bestyrelserne ansvaret for institutionernes uddannelsesudbud, hvilket både vedrører de administrative forhold, som sikrer en økonomisk bæredygtig institutionsdrift, samt de forhold som understøtter den faglige kvalitet i uddannelserne. I forhold til sidstnævnte del af ansvarsporteføljen er der i forbindelse med en grundig afdækning af området identificeret et potentiale for, at bestyrelserne arbejder mere strategisk og målrettet.

Strategien fremhæver tre konkrete pejlemærker, som bestyrelserne kan arbejde med for at fremme kvalitetsudviklingen i uddannelsesudbuddene – således at det fremover bliver en ligeså naturlig del af bestyrelsesarbejdet at arbejde målrettet med at fremme kvalitetsudviklingen i de uddannelsesudbud, bestyrelserne bærer det overordnede ansvar for, som det er at sikre ansvarlig økonomisk drift og brug af offentlige midler på selvsamme institutioner.

Vi glæder os til et stærkt samarbejde og en styrket dialog med alle jer, der har påtaget jer en vigtig samfundsopgave i bestyrelserne på de statsfinansierede, selvejende uddannelsesinstitutioner!

Direktør Julie Elm Vig Albertsen  
Styrelsen for Undervisning og Kvalitet

# 1 Indledning

---

Målgruppen for nærværende bestyrelsesstrategi er bestyrelser på statsfinansierede, selvejende institutioner, som udbyder forberedende grunduddannelser, ungdomsuddannelser og voksenuddannelser. Strategien er således skrevet til bestyrelser, som er ansvarlige for FGU-institutioner, gymnasier, erhvervsskoler eller VUC'er. Formålet med strategien er at understøtte jer som bestyrelse samt styrke dialogen mellem bestyrelserne og STUK.

Strategien giver indblik i de centrale temaer, som vi i STUK ser for udviklingen af bestyrelsesarbejdet. Selvom strategien er skrevet med bestyrelserne for øje, vil den også være relevant læsning for øvrige aktører og samarbejdspartnere for bestyrelserne. Særligt den daglige ledelse på uddannelsesinstitutionerne - som udgør bestyrelsernes vigtigste samarbejdspartner - vil med bestyrelsesstrategien i hånden kunne understøtte bestyrelsen i at sætte fokus og retning for bestyrelsesarbejdet og dermed udviklingen af institutionen.

Bestyrelsesstrategiens sigte er at skitsere vores forventninger til jer som bestyrelse og sætte retning for både jeres og vores arbejde. Formålet er, at den kan udgøre en strategisk ramme for jeres praksis. I strategien fastsætter vi en række ambitioner (udtrykt som pejlemærker), som vi, sammen med jer, ønsker at arbejde for at indfri på tværs af hele den selvejende sektor. Pejlemærkerne har karakter af at være mål for, hvordan den enkelte bestyrelse kan arbejde på egen institution – og mange af jer vil formentlig allerede indfri et eller flere af målene.

Strategien indeholder ikke nye krav og pligter, men rammesætter vores forventninger til jer inden for gældende regler. Om I vælger at tage afsæt i denne strategi - og de understøttende redskaber - er frivilligt. Som styrelse fører vi tilsyn med institutionsdriften, herunder kvaliteten af undervisningen, men ikke med om I specifikt gør brug af denne strategi og dertilhørende redskaber og værktøjer.

Strategien skal ses i lyset af, at der findes ca. 245 statsfinansierede, selvejende forberedende grunduddannelses-, ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner, der modtager i alt ca. 19,3 mia. kr. i statstilskud, og som hver især ledes af deres egen bestyrelse. Jeres varierende størrelser, geografiske placeringer og demografi i nærområderne giver jer som bestyrelser forskellige forudsætninger og potentialer.

Bestyrelsesstrategien er et led i et større bestyrelsesprogram, som STUK har iværksat med det formål at skabe bedre understøttelse af og dialog med bestyrelser på statsfinansierede, selvejende uddannelsesinstitutioner. Strategien danner udgangspunkt for en række indsatser, som vi i STUK løbende vil implementere i kølvandet på offentliggørelsen af strategien. Indsatserne er beskrevet i afsnit 3.2, 3.3 og 3.4 om "Pejlemærker". Ud over at indeholde beskrivelser af pejlemærkerne og de bestyrelsesrettede indsatser indeholder bestyrelsesstrategien en overordnet beskrivelse af bestyrelseslandskabet samt en beskrivelse af henholdsvis bestyrelsens og STUKs roller og ansvar.

## 1.1 Afsæt for strategien

Behovet for et bestyrelsesprogram og en bestyrelsesstrategi har vi identificeret via vores tilsynspraksis og udarbejdelsen af STUKs tilsynsstrategi 2022-2024. Som en del af udarbejdelsen af tilsynsstrategien gennemførte vi i STUK interviews med foreninger, organisationer og institutioner, hvilket gav indblik i en række forhold ift. bestyrelsernes rolle og arbejde. Erfaringerne var bl.a., at bestyrelsernes opgavevaretagelse varierer, samt at bestyrelserne:

- I varierende omfang involverer sig i indholdet og kvaliteten af undervisningen
- Ønsker større understøttelse i anvendelsen af data i bestyrelsesarbejdet
- Ønsker bedre understøttelse fra STUK til at udfylde rollen i spidsen for institutionen

På baggrund af ovenstående erfaringer iværksatte vi i 2022 et program for en række bestyrelsesinitiativer med det formål at imødegå de identificerede udfordringer. Bestyrelsesprogrammet skal styrke samarbejdet mellem bestyrelserne og STUK og via en række initiativer og indsatser skabe en højere grad af understøttelse af bestyrelsernes praksis fra STUKs side. Bestyrelsesprogrammet rummer bl.a. udviklingen af:

- Nærværende bestyrelsesstrategi.
- Årlige og tematiske bestyrelsesrapporter indeholdende centrale nøgletal til brug for bestyrelserne.
- En tværgående bestyrelseskonference.

Med det formål at danne et solidt afsæt for selve bestyrelsesstrategien iværksatte vi i STUK en større afdækning af bestyrelseslandskabet og bestyrelsernes nuværende praksis. Afdækningen bestod af en stikprøvebaseret gennemgang af relevante bestyrelsesdokumenter, en intern gennemgang af eksisterende materialer om bestyrelser samt en række individuelle interviews og fokusgruppeinterviews foretaget med bestyrelser, daglige ledelser, bestyrelses- og ledelsesforeninger og eksperter.

Konkret gennemgik vi vedtægter, forretningsordener og mødemateriale (dagsorden og referater) fra 2021 på i alt 40 ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner. Institutionerne blev udvalgt ved tilfældig udvælgelse stratificeret efter geografi og størrelse og herefter kvalificeret internt i STUK. Dertil blev der gennemført interviews med ledelse og bestyrelser på i alt 15 ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner. Institutionerne blev udvalgt blandt de 40 institutioner fra dokumentgennemgangen på baggrund af fastsatte kriterier. Ud over udvælgelseskriterier baseret på en inddeling i geografi og størrelse var et kriterium en ligelig fordeling mellem institutionstyper.

På baggrund af afdækningen udarbejdede vi et situations- og udfordringsbillede, som udgør det væsentlige empiriske grundlag, hvorpå temaer og målsætninger for bestyrelsesstrategien er udvalgt. Resultaterne udgør således en væsentlig del af grundlaget for udvælgelsen af pejlemærker og indsatser under bestyrelsesstrategien, som derfor også hviler på et bredt empirisk grundlag.

Situations- og udfordringsbilledet bekræftede erfaringerne fra udarbejdelsen af tilsynsstrategien. Overordnet set viser situations- og udfordringsbilledet følgende:

- Der er en tydelig tvivl og uklarhed om bestyrelsernes rolle i forhold til kvalitet i uddannelserne, herunder forhold som indholdet i undervisningen og medarbejder- og elevtrivsel. Der er dermed behov for et øget fokus på bestyrelsernes rolle og ansvar i relation til at skabe fagligt stærke uddannelser.
- Videndeling, overlevering og sikring af bestyrelsernes videngrundlag har betydning for en bestyrelses effektivitet og præstation. Der er efterspørgsel på mere videnunderstøttelse og vejledning fra STUKs side, og bestyrelserne har behov for tydelighed fra STUK samt en højere grad af dialog og sparring med STUK.

- Bestyrelserne er generelt opmærksomme på deres kompetencesammensætning, men oplever manglende indflydelse på denne. Det varierer, hvorvidt bestyrelserne forsøger at påvirke de udpegningsberettigede parter.

Bestyrelsesstrategien er blevet til gennem dialog og sparring med foreninger og interessenter på området. Særligt vil vi gerne rette en stor tak til medlemmerne af referencegruppen bestående af repræsentanter fra udvalgte uddannelsesinstitutioner, professorer fra hhv. Aalborg Universitet og Aarhus Universitet, Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier, Danske HF og VUC, Danske SOSU-skoler, FGU Danmark, Gymnasiernes bestyrelsesforening og Danske SOSU-Skoler Bestyrelserne, som har fulgt udviklingen af bestyrelsesstrategien, og som har bidraget med relevante og indsigtsfulde perspektiver undervejs i processen.

## 2 Strategiens pejlemærker

---

I det følgende præsenteres bestyrelsesstrategiens tre overordnede pejlemærker. Pejlemærkerne markerer en række ambitioner, I som bestyrelse og vi som styrelse skal arbejde sammen om at indfri. Pejlemærkerne er de virkninger, vi tilstræber at bestyrelsesstrategien vil medføre, og de er strategiens overordnede mål. Pejlemærkerne understøttes af en række indsætter, vi iværksætter i STUK. Indsætterne bliver beskrevet under afsnit 3.2, 3.3 og 3.4. Én indsats kan understøtte flere pejlemærker.

### 2.1 Pejlemærker

*Bestyrelserne arbejder helhedsorienteret med at sikre fagligt stærke uddannelser og økonomisk bæredygtige institutioner*

#### *Det betyder:*

- Bestyrelsen forholder sig aktivt til både institutionens økonomi og kvaliteten af institutionernes uddannelsesudbud.
- Bestyrelsen arbejder i tæt dialog med den daglige ledelse og har en klar ansvarsdeling mellem hhv. bestyrelse og ledelse
- Bestyrelsen udvikler en strategi for udviklingen af deres uddannelsesinstitution og -tilbud.
- Bestyrelsen har overblik over lovgivning, som har betydning for deres område

*Bestyrelserne arbejder aktivt for at sikre sig de rette kompetencer*

#### *Det betyder:*

- Bestyrelsen har en professionel og systematisk dialog internt og med den daglige ledelse om bestyrelsens nuværende og fremtidige kompetencebehov.
- Bestyrelsen analyserer aktivt egne kompetencer.
- Bestyrelsen søger indflydelse via dialog med de udpegningsberettigede parter.
- Bestyrelsen gør kvalificeret brug af selvsupplering.

*Bestyrelserne arbejder aktivt og dialogbaseret med at sikre bestyrelsernes nuværende og fremadrettede videngrundlag*

#### *Det betyder:*

- Bestyrelsen tilvejebringer de nødvendige data for det strategiske arbejde.
- Bestyrelsen fastlægger en fast praksis for overlevering af viden til en kommende bestyrelse.
- Bestyrelsen søger viden og sparring fra den daglige ledelse, STUK m.fl.
- Bestyrelsen foretager systematisk evaluering og iværksætter evt. en ekstern evaluering af deres arbejde.



## 2.2 Pejlemærke 1

*Bestyrelserne arbejder helhedsorienteret med at sikre fagligt stærke uddannelser og økonomisk bæredygtige institutioner*

Som bestyrelse skal I beskæftige jer med alle områder af jeres lovbestemte ansvar. Det betyder, at I med fordel kan anlægge et helhedsorienteret perspektiv i jeres strategiske arbejde med udviklingen af institutionen. Som bestyrelse er det naturligt at have fokus på regeloverholdelse og økonomiske forhold, men også emner som kvalitet i uddannelsestilbuddene og trivsel er relevante for jer som bestyrelse at fokusere på.

Arbejdet med kvalitet i uddannelserne er et centralt fokusområde for indeværende bestyrelsesstrategi, da situations- og udfordringsbilledet viser, at flere bestyrelser ikke beskæftiger sig tilstrækkeligt med denne dagsorden. Dette skyldes typisk, at:

- Bestyrelsen anser kvalitet og trivsel for at være ledelsens ansvarsområder.
- Det fremstår uklart, hvad STUK forventer af bestyrelsen.
- Bestyrelsen har vanskeligt ved at finde det rette udgangspunkt for en helhedsorienteret strategi, fordi det ikke er tydeligt for bestyrelsen, hvilken viden det er relevant at lægge vægt på i henhold til kvalitet.

På baggrund af ovenstående kan man opstille tre grundlæggende præmisser, som skal være til stede, for at I som bestyrelse kan komme hele vejen rundt om jeres ansvarsportefølje. I skal:

- Vide hvad jeres ansvar er, og hvad jeres rolle som bestyrelse indebærer.
- Have overblik over, hvilke opgaver I forventes at løfte i løbet af funktionsperioden.
- Udarbejde en strategi for institutionen, som er baseret på relevant viden, herunder data og relevante indikatorer på kvalitet.

Vi ønsker som styrelse at bidrage til, at ovenstående præmisser er til stede for jeres praksis. Det vil vi bidrage til ved at:

- Understøtte jer med lettilgængelig information om jeres overordnede ansvarsområder samt vores forventninger til jer og jeres opgaveløsning.
- Skabe en øget tydelighed omkring, hvad vi anser for at være *best practice* inden for bestyrelsesarbejde, og hvad vi står på, når vi vurderer og taler om kvalitet og økonomisk bæredygtighed.
- Stille konkrete og direkte anvendelige værktøjer til rådighed, som I kan anvende i jeres arbejde. Værktøjerne har bl.a. til formål at lette jeres opgaveplanlægning og at bidrage med relevante nøgletal til brug for jeres strategiske planlægning.

Bestyrelsen	STUK
<ul style="list-style-type: none"> <li>I forholder jer aktivt til kvaliteten af institutionens uddannelsesstilbud såvel som til institutionens overordnede økonomi og regeloverholdelse.</li> <li>I har overblik over jeres lovbestemte ansvarsområder og de opgaver, I forventes at løfte.</li> <li>I udarbejder en egentlig strategi for udviklingen af jeres uddannelsesinstitution og -tilbud. Det er afgørende, at I tager aktivt stilling til implementeringen af strategien og jævnligt følger op på implementeringsplanen og målopfyldelsen.</li> <li>I anvender i jeres strategiarbejde relevante data for så vidt muligt at komme omkring alle aspekter af strategiens fokus.</li> <li>I planlægger jeres arbejde for hele funktionsperioden i begyndelsen af perioden.</li> <li>I sikrer en tæt og systematisk dialog med den daglige ledelse samt en klar ansvarsdeling mellem bestyrelse og ledelse. Institutionens daglige ledelse er en central partner, som kan bidrage med relevant viden og input.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vi afholder i 2023 en bestyrelseskonference for det regulerede område. Bestyrelseskonferencen suppleres af årlige temadage med et halvdags program.  <i>Formålet med initiativet er at skabe et forum for dialog og sparring for på den vis at understøtte jeres opgavevaretagelse, strategiske planlægning og udgøre en aktiv kilde til sikring af et stærkt videngrundlag.</i></li> <li>Vi offentliggør et opdateret kodeks for godt bestyrelsesarbejde på selvejende institutioner. Kodekset opstiller anbefalinger for bestyrelsesarbejde som et udtryk for <i>best practice</i> med fokus på eksempelvis roller, ansvar og opgaver.  <i>Formålet med initiativet er at skabe en forventningsafstemning mellem os og jer ved at tydeliggøre vores syn på godt bestyrelsesarbejde.</i></li> <li>Vi udvikler og offentliggør deklarationer for STUKs kvalitetsarbejde. Kvalitetsdeklarationerne udfolder, hvilke parametre og indikatorer STUK anvender i vurderingen af kvalitet i de forskellige uddannelsesstilbud, eksempelvis i forbindelse med tilsyn.  <i>Formålet med initiativet er at skabe klarhed over relevante kvalitetsparametre, som I kan tage betragtning i jeres arbejde med kvalitet.</i></li> <li>Vi stiller et årshjul for bestyrelsens funktionsperiode til rådighed. Årshjulet har karakter af at være et konkret værktøj, da det indeholder en skabelon, I kan udfylde. Årshjulet inkluderer elementer som kompetencedækning, dialog med udpegningsberettigede parter, selvsupplering, bestyrelsesuddannelse, strategiarbejde, investeringsplanlægning, budgetstyring, finansiell risikostyring, bestyrelsesevaluering og overlevering.  <i>Formålet med initiativet er at understøtte en systematisk planlægning af funktionsperioden med fokus på, at ingen centrale opgaver udelades.</i></li> </ul>

## 2.3 Pejlemærke 2

### *Bestyrelserne arbejder aktivt for at sikre sig de rette kompetencer*

Bestyrelsens kompetencer er fundamentet for bestyrelsens mulighed for at have et helhedsorienteret og strategisk fokus i bestyrelsesarbejdet uden blinde vinkler. Dermed er det centralt, at I i bestyrelsen har de samlede kompetencer til at løfte alle områder af jeres lovbestemte ansvar.

Reglerne for en bestyrelses sammensætning, størrelse og centrale opgaver er reguleret i de enkelte institutionslove og i institutionens vedtægter. Institutionerne har derfor ofte ikke frie hænder til at sammensætte bestyrelsen. Situations- og udfordringsbilledet viser, at ledelser og bestyrelsesmedlemmer i forskellig grad forsøger at påvirke de udpegningsberettigede parter, men at dette ikke sker på systematisk vis. Der er således et uforløst potentiale i at øge jeres indflydelse på sammensætningen af bestyrelsens kompetencer gennem kvalificeret dialog med relevante parter.

Når I søger en dialog med de udpegningsberettigede parter, er det afgørende, at I er skarpe på, hvilke kompetencer I har behov for. Til dette kan I med fordel foretage en analyse af jeres nuværende kompetencedækning og bestyrelsens fremtidige kompetencebehov. Inddrag i denne forbindelse relevant viden fra den daglige ledelse og gør brug af erfaringer og indsigter, som er fremkommet i forbindelse med evt. evalueringer af jer eller tidligere bestyrelser. Sørg i denne forbindelse for at finde bud på personer, som vil kunne dække de identificerede behov.

Situations- og udfordringsbilledet viser, at det på nuværende tidspunkt kun er få bestyrelser, der udarbejder en analyse af bestyrelsens kompetencedækning som skitseret ovenfor. Dette bør alle bestyrelser gøre, da klarhed over ønsker til kompetencer er en forudsætning for at indgå i en kvalificeret dialog med de udpegningsberettigede parter og efterfølgende at foretage selvsupplering. Sidstnævnte har I som bestyrelse ofte ganske kort tid til, hvorfor det er vigtigt at være så parat som muligt.

Fra STUKs side ønsker vi at understøtte jer i at arbejde aktivt med sammensætningen af jeres kompetencer i bestyrelsen og dermed imødegå pejlemærket. Et centralt element i denne understøttelse handler om, hvordan vi kan bidrage til, at I nemt kan opnå et øget overblik over følgende:

- Bestyrelsens ansvarsområder og roller
- Bestyrelsens opgaver
- Hvordan og hvornår bestyrelsen kan søge indflydelse på sammensætningen af egne kompetencer

Bestyrelsen	STUK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I har en professionel og systematisk dialog internt og med den daglige ledelse om bestyrelsens nuværende og fremtidige kompetencebehov.</li> <li>• I foretager en enkel, men fyldestgørende analyse af egne kompetencer. Det vil i denne forbindelse være relevant at tage indsigter fra evt. evalueringer af tidligere bestyrelser i betragtning.</li> <li>• I er proaktive ift. at søge dialog med de udpegningsberettigede parter. Sørg i denne forbindelse for at vide, hvilke kompetencer I ønsker dækket i bestyrelsen, og hav gerne bud på, hvordan disse behov kan blive dækket via udpegningen.</li> <li>• I gør så kvalificeret brug af selvsupplering som muligt inden for de lovgivningsmæssige rammer, I arbejder under. I kan derfor med fordel foretage en grundlæggende analyse af, hvilke kompetencer bestyrelsen har behov for. Sørg i denne forbindelse for at finde gode bud på, hvordan disse behov kan dækkes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi udsender en velkomstpakke til bestyrelsen ved påbegyndelsen af jeres funktionsperiode. Velkomstpakken indeholder blandt andet informationer om bestyrelsens roller og ansvar.  <i>Formålet med initiativet er at skabe klarhed over jeres roller og ansvar.</i></li> <li>• Vi udvikler og stiller et værktøj til analyse af egne kompetencer og behov for kompetencedækning i en kommende bestyrelse til rådighed.  <i>Formålet med initiativet er at understøtte jer i at foretage en enkel, men fyldestgørende analyse af bestyrelsens kompetencesammensætning, som kan danne grundlag for en målrettet dialog med de udpegningsberettigede parter og kvalificeret brug af selvsupplering.</i></li> <li>• Vi udvikler og stiller et redskab til selvevaluering til rådighed.  <i>Formålet med initiativet er at understøtte jer i at få foretaget en selvevaluering, som I bl.a. kan anvende, når I udarbejder en analyse af kompetencebehov i en kommende bestyrelses kompetencesammensætning.</i></li> </ul>

## 2.4 Pejlemærke 3

### *Bestyrelserne arbejder aktivt og dialogbaseret med at sikre bestyrelsernes nuværende og fremadrettede videngrundlag*

Forskning viser, at videndeling og sikring af videngrundlag i en bestyrelse har betydning for bestyrelsens effektivitet og præstation. I bør derfor i bestyrelsen arbejde systematisk med at holde jeres videngrundlag opdateret og sikre velfungerende procedurer for overlevering af viden. Et stærkt videngrundlag er afgørende for at kunne anlægge det rette fokus i bestyrelsesarbejdet og udvikle en effektiv strategi for jeres institution.

En bestyrelses videngrundlag har ingen fast formel og kan bestå af en række forskellige elementer. Der kan både være tale om formel viden i form af eksempelvis data og statistikker tilvejebragt via uddannelsesstatistik.dk, men der kan også være tale om mere uformel viden, som tilgår jer via drøftelser med den daglige ledelse på jeres institution. Som en del af jeres praksis bør I systematisk søge viden, hvor den er tilgængelig og opsøge sparring og viden fra både interne såvel som eksterne samarbejdspartnere såsom STUK og ledelsen på jeres institution. Procedurer for overlevering af viden til nye bestyrelsesmedlemmer samt systematik for udarbejdelse og tilgængelighed af mødemateriale er eksempler på velfungerende videndeling.

Som en del af vores strategiske understøttelse af bestyrelserne sætter vi øget fokus på dialog med institutionernes daglige ledelse. Vi ønsker derigennem at sikre, at ledelsen har forudsætningerne for at understøtte bestyrelsens praksis på professionel vis, særligt med henblik på at bidrage kontinuerligt til et fyldestgørende og opdateret videngrundlag hos jer i bestyrelsen. I denne forbindelse er det vigtigt, at ledelserne sikrer en professionel og systematisk dialog om nuværende og fremtidige udviklingsperspektiver og kompetencebehov i bestyrelsen.

Udover at iværksætte en række dialogbaserede indsatser vil vi bidrage direkte til jeres videngrundlag gennem løbende leverancer af nøgletal om jeres institution. Nøgletallene kan I bl.a. anvende til at identificere udviklingsbehov og følge jeres egen institutions udvikling over tid. Nøgletallene er desuden et udtryk for de kvalitetsparametre, for såvel uddannelser som økonomi, som vi anvender i forbindelse med tilsyn. De kan derfor ses som udtryk for de parametre, vi finder relevante for jer som bestyrelse at følge med i.

Bestyrelsen	STUK
<ul style="list-style-type: none"> <li>I tilvejebringer de nødvendige data for jeres strategiske arbejde. Relevante og opdaterede data om jeres institution er afgørende for, at I kan udøve databaseret ledelse og anlægge den rette helhedsorienterede strategi for netop jeres uddannelsesinstitution.</li> <li>I indgår i en systematisk dialog med den daglige ledelse på jeres institution. Den daglige ledelse er en væsentlig kilde til opdatering af jeres videngrundlag.</li> <li>I søger i videst muligt omfang i løbet af hele jeres funktionsperiode viden og sparring fra eksterne parter, herunder STUK.</li> <li>I fastlægger en fast praksis for overlevering af viden til en kommende bestyrelse for på den vis at bidrage til en kommende bestyrelses videngrundlag.</li> <li>I foretager systematisk evaluering og iværksætter evt. en ekstern evaluering af jeres arbejde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vi udvikler formater for og udsender på sigt årlige og tematiske bestyrelsesrapporter. Rapporterne indeholder nøgletal for den enkelte institution samt lignende institutioner. De årligt tilbagevendende bestyrelsesrapporter indeholder faste nøgletal for kvalitet og drift, mens de tematiske bestyrelsesrapporter belyser udvalgte parametre.  <i>Formålet med initiativet er at understøtte jer i at varetage datainformeret ledelse og strategiplanlægning.</i></li> <li>Vi etablerer et samarbejdsforum med et ledelsesperspektiv under titlen Lederforum. Det er forventningen, at vi vil afholde to årlige møder i Lederforum.  <i>Formålet med initiativet er at skabe et forum for dialog og sparring med den daglige ledelse, for på den vis at understøtte ledelsen i at påtage sig en større rolle i at understøtte jeres arbejde.</i></li> <li>Vi etablerer faste og lettilgængelige kontaktindgange mellem os og jer.  <i>Formålet med initiativet er at sikre klarhed over, hvordan I effektivt kommer i kontakt med os i det daglige og gøre det let at søge vores sparring.</i></li> <li>STUK udarbejder med udgangspunkt i ansvarsdelingen mellem bestyrelser og ledelser retningslinjer for STUKs kommunikation med henholdsvis bestyrelser og ledelser.  <i>Formålet med initiativet er at skabe gennemsigtighed omkring, hvornår vi kommunikerer med henholdsvis jer og den daglige ledelse. Herudover ønsker vi via vores kommunikation at understøtte og tydeliggøre ansvarsdelingen mellem bestyrelse og ledelse.</i></li> <li>STUK deler årshjul for, hvad vi planlægger med over året, således at sektoren er bekendt med, hvornår STUK typisk går i dialog angående eksempelvis tilsyn. Første årshjul sendes til FGU-sektoren.  <i>Formålet med initiativet er at skabe større gennemsigtighed i STUKs arbejde og give jer indblik i de processer, som ligger bag vores arbejde.</i></li> </ul>

# 3 Roller og ansvar

---

## 3.1 Bestyrelsens lovbestemte rolle og ansvar

### 3.1.1 Opgaver og ansvar

Som bestyrelse på en statsfinansieret, selvejende uddannelsesinstitution løfter I en vigtig samfundsmæssig opgave. Det er nemlig jeres ansvar at sikre, at lovgivning implementeres og overholdes til gavn for elever og kursister på netop jeres uddannelsesinstitution. På denne vis udgør I et helt centralt led i den samlede styringskæde fra politiske initiativer bliver vedtaget, til ny lovgivning er implementeret på undervisningsområdet.

Som øverste ledelse er I ansvarlig for institutionen i sin helhed og har en selvstændig beslutningskompetence i forhold til at drive institutionen inden for de fastsatte rammer i loven. Ansvar omfatter såvel institutionens administration og økonomiske drift som de undervisnings- og uddannelsesaktiviteter, som institutionen varetager. I skal være opmærksomme på, hvorvidt institutionen er omfattet af reglerne om offentlig forvaltning. Det gælder langt de fleste institutioner, dog med visse undtagelser for institutioner med erhvervsrettet uddannelse.

I hovedtræk er det jeres ansvar, at:

- Institutionen drives i overensstemmelse med gældende regler.
- Ny lovgivning implementeres på institutionen.
- Institutionen til enhver tid har den rette ledelse.
- Der sker en forsvarlig forvaltning af institutionens midler.
- Sikre opretholdelse af institutionens langsigtede bæredygtighed.
- Institutionen har det rette udbud af uddannelser samt den rette kapacitet.

For at kunne løfte jeres ansvarsområder, må I varetage en række opgaver. Helt overordnet skal I sammen med jeres ledelse på de enkelte institutioner forestå de opgaver, som følger af de lovgivningsmæssige rammer for jeres virke. Det er i denne henseende bl.a. jeres opgave, at:

- Fastsætte institutionens strategi i samarbejde med øverste leder.
- Fastsætte institutionens vedtægter.
- Træffe beslutninger om nødvendige tilpasninger af institutionens undervisningstilbud, personaleomkostninger og bygningsmasse.
- Godkende budget og regnskab for institutionen.
- Godkende investeringsplaner og foretage aktiv gældsstyring.
- Varetage institutionens interesser og sikre optimale rammer for institutionens virksomhed.

### 3.1.2 Forståelse af og forventning til bestyrelsesarbejde

Det er bestyrelsens kerneopgave at sikre uddannelser af høj kvalitet og forvalte institutionens ressourcer, så de bliver til størst mulig gavn for elever og kursister på institutionen. Ligeledes er institutionen forpligtet til at vedligeholde sine bygninger på et forsvarligt niveau samt sikre en forsvarlig standard af udstyr til de tilskudsberettigede aktiver. Et centralt afsæt for at kunne løfte denne opgave er et tæt og fortroligt samarbejde med den daglige ledelse, som er styret af en tydelig rolle- og ansvarsfordeling.

Dette samarbejder kræver, at I kontinuerligt tager ansvar for, og engagerer jer i, at vedtage og implementere den valgte strategiske retning for institutionen.

Hvor bestyrelsesarbejdet tidligere har haft den økonomiske og administrative drift som sit primære fokusområde, er bestyrelsen i dag også et strategisk ledelsesorgan, som er rammesættende for hele institutionens udvikling.

I forlængelse af denne strategiske styring kan I med fordel gøre brug af hele jeres videngrundlag, som både kan indeholde formel viden i form af forskellige former for data, indikatorer og økonomiske nøgletal og uformel viden, som I modtager fra eksempelvis den daglige ledelse.

Det er ikke tilstrækkeligt, at I vedtager en strategi og herefter overlader ansvaret for implementeringen til den daglige ledelse. Som bestyrelse skal I vedvarende engagere jer i institutionens udvikling, hvilket bl.a. inkluderer at følge op på og evaluere egne beslutninger og iværksatte tiltag. Herudover er det vigtigt, at I holder jer orienteret om institutionens indre liv i forhold til eksempelvis medarbejder- og elevtrivsel og elevernes resultater. I skal endvidere forholde jer aktivt til institutionen i et større perspektiv med blik for det samlede uddannelseslandskab, da institutionslovene forpligter institutionen til at sikre et nationalt sammenhængende og effektivt uddannelsessystem – herunder opfyldelse af nationale uddannelses- og institutionspolitiske mål.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jf. den gældende bekendtgørelse af lov om institutioner for almengymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse m.v.



## Love og regler

### Bestyrelsens rolle og ansvar

Lov om institutioner for erhvervsrettet uddannelse, jf. lovbekendtgørelse nr. 1189 af 22. august 2022

Lov om institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse m.v., jf. lovbekendtgørelse nr. 467 af 9. maj 2023

Lov om institutioner for forberedende grunduddannelse, jf. lovbekendtgørelse nr. 836 af 14. juni 2022

Bekendtgørelse om standardvedtægt for institutioner for erhvervsrettet uddannelse nr. 749 af 29. juni 2012

Bekendtgørelse om standardvedtægt for institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse nr. 750 af 29. juni 2012

Bekendtgørelse om standardvedtægt for institutioner for forberedende grunduddannelse nr. 313 af 21. marts 2023

### Vedtægter

I kan læse mere på Børne- og Undervisningsministeriets hjemmeside om vedtægter: [Vedtægter på uddannelsesinstitutioner på uvm.dk](https://www.uvm.dk/uddannelse/uddannelsesinstitutioner)

### Tilskud

Bekendtgørelse om tilskudsudbetaling m.v. til institutioner for erhvervsrettet uddannelse, jf. bekendtgørelse nr. 1298 af 25. november 2015

For erhvervsuddannelser er reglerne for tilskudsudbetaling til institutionerne fastlagt i [IEU-tilskudsinstruks](#).

Bekendtgørelse om tilskud m.v. til institutioner for almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse (AGV-tilskudsbekendtgørelsen), jf. bekendtgørelse nr. 730 af 29. juni 2012

For institutioner med almen gymnasiale uddannelser og almen voksenuddannelse er reglerne for tilskudsudbetaling til institutionerne fastlagt i [AGV-tilskudsinstruks](#).

Bekendtgørelse om institutioner for forberedende grunduddannelse m.v., jf. bekendtgørelse nr. 478 af 26. april 2019

For FGU-institutioner er reglerne for udbetaling af tilskud fastlagt i [FGU-tilskudsinstruksen](#).

### Takstkatalog

I takstkataloget kan I se taxametrene til de forskellige uddannelser, som de er fastsat på finanslovsforslag og endelig finanslov. Takstkataloget kan tilgås via Børne- og Undervisningsministeriets hjemmeside: [Takstkataloget på uvm.dk](#)

### Uddannelsernes indhold

Rammerne for uddannelsernes indhold er reguleret i uddannelsesbekendtgørelser for de enkelte uddannelsesområder. Disse kan I finde på Børne- og Undervisningsministeriets hjemmeside, [uvm.dk](https://www.uvm.dk):

## 3.2 Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (STUK)

Vores rolle som styrelse er at fremme kvalitetsudvikling og effektiv institutionsdrift på Børne- og Undervisningsministeriets område. Det gør vi bl.a. ved at foretage tilsyn med kvaliteten i uddannelserne. Vi fører således tilsyn med, at institutionerne overholder lovgivningens krav til uddannelsernes struktur og undervisningens indhold. I styrelsen søger vi i videst muligt omfang at understøtte jer og den resterende del af institutionen ved hjælp af konkrete redskaber, rådgivning og vejledning.

Ved at inddrage ny viden og tidssvarende data understøtter styrelsen bestyrelserne arbejde og den løbende implementering af reformer. Som led i bestyrelsesprogrammet ønsker STUK bl.a. at understøtte en højere grad af datainformeret ledelse ved øget brug af data fra ministeriets hjemmeside [uddannelsesstatistik.dk](http://uddannelsesstatistik.dk). Vi varetager også opgaver med den løbende udvikling af uddannelsernes indhold.

Udover at varetage en understøttende funktion for institutionerne udsteder vi regler for undervisnings- og uddannelsesområder under Børne- og Undervisningsministeriet og vejleder om fortolkningen af de regler, som udgør rammerne omkring institutionerne og undervisningen. Herudover beregner og udbetaler vi statstilskud til uddannelsesinstitutioner, fastsætter tilskudsregler og udarbejder vejledninger og instrukser mv. Da det er vores opgave at sikre, at offentlige midler bruges til de formål, de bliver bevilget til, fører vi tilsyn med, om de tildelte midler anvendes lovligt og forsvarligt, og om institutionerne samlet set drives økonomisk bæredygtigt.

STUKs vision er at give bestyrelserne og ledelserne de bedste redskaber til brug for den lokale udvikling og styring på institutionerne.

## 4 Bestyrelseslandskabet

Der er stor variation i de statsfinansierede, selvejende uddannelsesinstitutioner. Nogle institutioner er kendetegnet ved at være små monofaglige skoler med relativt få elever, mens andre institutioner er kendetegnet ved at bestå af flere store afdelinger, som udbyder forskellige uddannelsesretninger med aktivitet i flere byer. Overordnet set findes der ca. 245 statsfinansierede, selvejende forberedende grunduddannelses-, ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner, som hver især ledes af deres egen bestyrelse.

Statsfinansierede, selvejende uddannelsesinstitutioner		
Type af institution	Antal	
Offentlige almene gymnasier	117	
Erhvervsskoler	74	
Heraf:	Kombinationsskoler <sup>2</sup>	20
	Handelsskoler	16
	Tekniske skoler	14
	SOSU-skoler	12
	Landbrugsskoler	7
	AMU-centre <sup>3</sup>	5
FGU-institutioner	27	
VUC	24	

<sup>2</sup> Kombinationsskoler er fusioner mellem forskellige typer af erhvervsskoler, men kan også inkludere fusioner mellem forskellige typer af erhvervsskoler samt offentligt almene gymnasier eller VUC. Det bemærkes, at nogle institutioner bryder med denne institutionstypologi på grund af fusioner på tværs af de gængse institutionstyper, fx hvis et alment gymnasium udbyder erhvervsuddannelser efter at have fusioneret med en erhvervsskole.

<sup>3</sup> Inklusiv 1 TAMU-center.

Offentlige almene gymnasier udbyder i hovedreglen stx, hf og gymnasiale suppleringskurser. Erhvervsskoler udbyder i hovedreglen eud, hhx, htx og AMU. FGU udbyder forberedende grunduddannelse, mens VUC udbyder almen voksenuddannelse, forberedende voksenundervisning, ordblindeundervisning for voksne samt hf og hf-enkeltfag. I 2021 underviste de statsfinansierede, selvejende uddannelsesinstitutioner mere end 195.000 årselever<sup>4</sup>.

Årselever på statsfinansierede, selvejende uddannelsesinstitutioner		
Type af institution og uddannelsesretning		Antal årselever
Almengymnasiale uddannelser		93.820
Heraf:	stx	75.787
	hf	16.866
	gymnasiale suppleringskurser	1.167
Erhvervsrettede ungdoms- og arbejdsmarkedsuddannelser		71.923
Heraf:	eud	50.646
	hhx	10.305
	htx	4.824
	heraf eux	3.384
	AMU	5.608
	TAMU	540
FGU		10.693
Almene voksenuddannelser		19.501
Heraf:	Hf-enkeltfag	11.652
	avu	4.884
	FVU	2.581
	OBU	384

## 4.1 Omsætning og tilskud

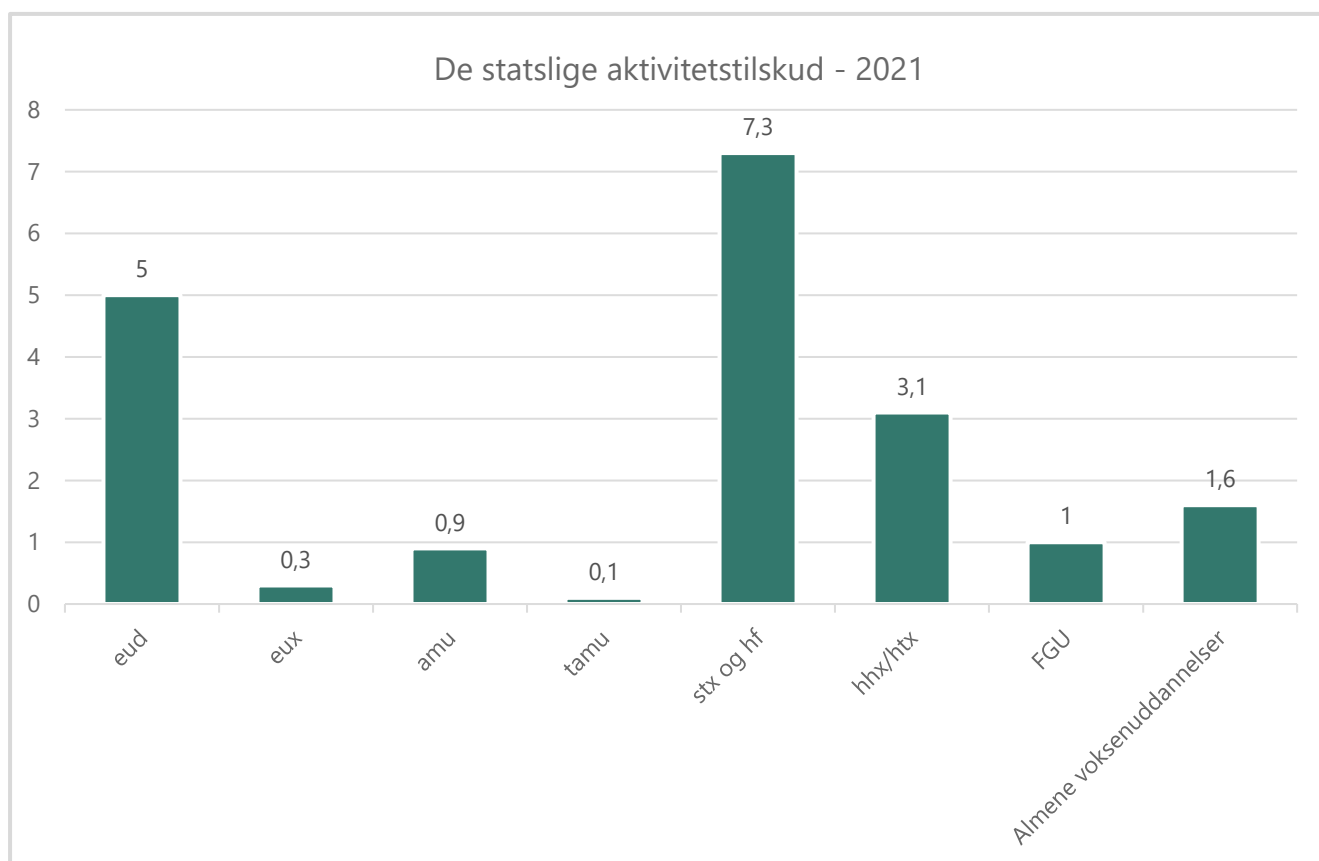
Statsfinansierede, selvejende forberedende grunduddannelses-, ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutioner		
Type af institution		Samlet omsætning for 2021 i mia. kr.
Offentlige almene gymnasier		7,7
Erhvervsskoler		13,2
Heraf:	Kombinationsskoler <sup>5</sup>	3,3
	Handelsskoler	2,8
	Tekniske skoler	5,1
	SOSU-skoler	1,3
	Landbrugsskoler	0,3
	AMU-centre	0,4
FGU-institutioner		1,5
VUC		2,2

<sup>4</sup> En årselev er en tilskudsteknisk betegnelse for en elev undervist i 40 uger

<sup>5</sup> Kombinationsskoler er fusioner mellem forskellige typer af erhvervsskoler, men kan også inkludere fusioner mellem forskellige typer af erhvervsskoler samt offentligt almene gymnasier eller VUC

Samlet set omsatte de statsfinansierede, selvejende institutioner for 24,6 mia. kr. i 2021.

Hvert år modtager uddannelsesinstitutionerne tilskud fra staten. Det statslige tilskud udgør samlet set ca. 80 pct. af institutionernes indtægtsgrundlag. I STUK fører vi tilsyn med, at midlerne bliver anvendt effektivt inden for deres formål, og at uddannelsesinstitutionerne opretholder en økonomisk forsvarlig og bæredygtig drift i overensstemmelse med lovgivningen. På alle institutionsområder tildeles tilskuddet baseret på aktivitet suppleret af et grundtilskud. Dertil kommer øvrige former for statslige tilskud, fx særtilskud fra politiske aftaler, tilskud til kostafdelinger, forsøgs- og udviklingsmidler, tilskud til åben uddannelse, pædagogikum mv. Institutionerne kan også have indtægter fra indtægtsdækket virksomhed, EU-projekter mv. De statslige aktivitetstilskud fordelte sig i 2021 med 10,4 mia. kr. til de gymnasiale uddannelser, 6,3 mia. kr. til erhvervsrettede og arbejdsmarkedsuddannelser samt 2,6 mia. kr. til FGU og almene voksenuddannelser. Disse er illustreret i nedenstående figur.



## Læs mere

I kan finde mere information om Styrelsen for Undervisning og Kvalitet på [stuk.uvm.dk](http://stuk.uvm.dk).

I kan også kontakte de enkelte fagkontorer for vejledning om jeres uddannelsesområde samt økonomi og administration:

### **Kontor for Erhvervsuddannelser**

Mail: [STUK.KE@stukuvm.dk](mailto:STUK.KE@stukuvm.dk)

### **Kontor for Gymnasier**

Mail: [STUK.GK@stukuvm.dk](mailto:STUK.GK@stukuvm.dk)

### **Kontor for Forberedende uddannelser og Efteruddannelser**

Mail: [STUK.KFE@stukuvm.dk](mailto:STUK.KFE@stukuvm.dk)

### **Center for Folkeskole**

Mail: [STUK.CF@stukuvm.dk](mailto:STUK.CF@stukuvm.dk)

### **Center for Institutionsdrift og Tilsyn**

Mail: [CIT@stukuvm.dk](mailto:CIT@stukuvm.dk)

### **Center for Udgående Kvalitetsarbejde:**

Mail: [STUK.CUK@stukuvm.dk](mailto:STUK.CUK@stukuvm.dk)

I 2016 udgav Børne- og Undervisningsministeriet publikationen "**Bestyrelserne i front for kvaliteten**". Du kan finde publikationen her: <https://www.uvm.dk/institutioner-og-drift/bestyrelse-og-ledelse/bestyrelse-og-bestyrelsesarbejde/bestyrelsesarbejde>

Bestyrelsesforeningerne er centrale samarbejdspartnere for styrelsen. Du kan læse mere om bestyrelsesforeningerne, og hvordan I kontakter dem på deres hjemmesider:

**FGU Danmark:** [www.fgu.dk](http://www.fgu.dk)

**Danske Erhvervsskoler- og Gymnasier:** [www.deg.dk](http://www.deg.dk)

**Danske HF & VUC:** [www.vuc.dk](http://www.vuc.dk)

**Danske SOSU-skoler:** [www.sosu.dk](http://www.sosu.dk)

**Gymnasiernes Bestyrelsesforening:** [www.gymbf.dk](http://www.gymbf.dk)



**BØRNE- OG  
UNDERVISNINGSMINISTERIET**  
STYRELSEN FOR  
UNDERVISNING OG KVALITET