



STYRELSEN FOR
UNDERVISNING OG KVALITET

Kodeks for godt bestyrelsesarbejde

For statsfinansierede selvejende institutioner på Undervisningsministeriets område

Nedenfor præsenteres et kodeks med anbefalinger til godt bestyrelsesarbejde på statsfinansierede selvejende uddannelsesinstitutioner på Undervisningsministeriets område.

Kodekset er udviklet i samarbejde mellem bestyrelsesrepræsentanter fra de statsfinansierede selvejende institutioner og Styrelsen for Undervisning og Kvalitet med inddragelse af bestyrelsesforeningerne. Pluss Leadership har bistået i færdiggørelsen af kodekset og de tilhørende redskaber.

Kodekset bygger videre på tidligere publikationer på området, herunder Kodeks for godt bestyrelsesarbejde – med fokus på arbejdet på det strategiske niveau (Undervisningsministeriet, Institutionsstyrelsen, 2008), Bestyrelserne i front for kvalitet (Ministeriet for Børn, Undervisning og Ligestilling, Afdelingen for Undervisning og Dagtilbud, 2016) samt Bestyrelsesstrategi for statsfinansierede, selvejende uddannelsesinstitutioner 2023–2025 (Styrelsen for Undervisning og Kvalitet, 2023), ligesom arbejdet er inspireret af eksisterende kodekser for godt bestyrelsesarbejde i sektoren.

Hvorfor et kodeks for godt bestyrelsesarbejde?

Det er bestyrelsernes ansvar at sikre, at lovgivning implementeres og overholdes til gavn for institutionens elever og/eller kursister. Bestyrelserne udgør dermed et helt centralt led i den samlede styringskæde fra politiske initiativer bliver vedtaget, til ny lovgivning er implementeret.

Bestyrelserne på statsfinansierede selvejende uddannelsesinstitutioner har det øverste ansvar for institutionernes uddannelsestilbud, administration og økonomi. De er dermed både et led i styringskæden og udøver et aktivt og selvstændigt ansvar for at sætte retning, prioritere og udvikle institutionens samlede virke.

Bestyrelserne har en afgørende rolle i at sikre uddannelsestilbud af høj kvalitet og en effektiv anvendelse af statslige midler.

Samtidig har bestyrelserne et strategisk ansvar for institutionens langsigtede udvikling. Det indebærer, at bestyrelsen aktivt forholder sig til og sætter retning for uddannelsesaktiviteterne og institutionens udvikling. Dette sker blandt andet gennem et professionelt samspil med den øverste leder, hvor bestyrelsen er en konstruktivt udfordrende

sparringspartner, der forholder sig til såvel kvalitet og økonomi i den daglige drift som institutionens langsigtede udvikling.

Bestyrelserne opererer i en sektor præget af forandring, stigende krav og komplekse afvejninger. Det stiller høje krav til bestyrelsens evne til at arbejde strategisk og helhedsorienteret med blik for kvalitet, relevans, risikostyring og bæredygtighed.

Kodekset skal understøtte bestyrelserne i at omsætte deres ansvar til praksis ved at formulere anbefalinger til værdiskabende, ansvarligt og professionelt bestyrelsesarbejde, der tager afsæt i institutionernes samfundsansvar og god bestyrelsespraksis. Kodekset er et supplement til gældende lovgivning. Anbefalingerne er ikke udtømmende og skal bruges med afsæt i den enkelte institutions kontekst. Det afgørende er den løbende stillingtagen, refleksion og dialog i bestyrelsen.

Hvordan bør kodekset anvendes?

Det anbefales, at bestyrelsesformanden¹ sikrer, at den samlede bestyrelse forholder sig til og drøfter kodekset for godt bestyrelsesarbejde. Formanden bør i den forbindelse også forholde sig aktivt til sin egen rolle som leder af bestyrelsen.

Det anbefales også, at drøftelsen af kodekset indskrives i bestyrelsens års- og periodehjul for at understøtte en løbende og aktiv dialog om det gode bestyrelsesarbejde (se dokumentet "Inspiration til årshjul og periodehjul" på uvm.dk).

Aktiv stillingtagen til anbefalingerne

I tråd med mange andre kodekser og anbefalinger til god ledelse, er anbefalingerne i kodekset baseret på et "følg eller forklar"-princip.

Det indebærer, at bestyrelsen aktivt bør forholde sig til anbefalingerne og vurdere deres relevans i lyset af institutionens kontekst. Der kan være gode grunde til, at bestyrelsen vælger ikke at følge en anbefaling. I de tilfælde bør bestyrelsen kunne forklare baggrunden for det og forholde sig til de mulige konsekvenser.

Den løbende stillingtagen til anbefalingerne er en del af et professionelt, ansvarligt og værdiskabende bestyrelsesarbejde. Det har en selvstændig værdi og kan bidrage til refleksion, læring og udvikling af bestyrelsesarbejdet.

Bestyrelsen kan med fordel bruge det tilhørende opfølgningsskema, der fremgår til sidst i kodekset, som redskab til at understøtte den løbende drøftelse af kodekets anbefalinger og de valg og prioriteringer, som bestyrelsen træffer.

¹ I redskaberne anvendes betegnelsen bestyrelsesformand, da denne betegnelse fremgår af Undervisningsministeriets lovgivning. Det bemærkes, at institutionerne har titelfrihed.

Anbefalinger til et godt bestyrelsesarbejde

Bestyrelsens samfundsansvar

Bestyrelsen varetager institutionens samfundsansvar ved at sikre, at institutionen lever op til sit lovbestemte formål og bidrager til et sammenhængende og effektivt uddannelseslandskab med bæredygtige uddannelser af høj kvalitet.

Bestyrelsen følger den uddannelsespolitiske udvikling, herunder lovkrav, forventninger og målsætninger fastsat af ministeriet, og indgår i dialog med relevante parter herom.

Bestyrelsen forholder sig aktivt og helhedsorienteret til institutionens rolle i det samlede uddannelseslandskab – lokalt, regionalt og nationalt.

Det indebærer, at bestyrelsen har blik for institutionens ansvar i den samlede uddannelseskæde og anlægger både et elev- og kursistperspektiv og et aftagerperspektiv.

Bestyrelsen sikrer desuden en god dialog med institutionens væsentligste interessenter og tager behørigt hensyn til disse i sine beslutninger.

Bestyrelsen tager ansvar for institutionens faglige, sociale og økonomiske bæredygtighed. Bestyrelsen tager regelmæssigt stilling til, hvordan institutionen kan bidrage til en bredere, bæredygtig omstilling af samfundet, fx gennem institutionens arbejde med ESG.

Bestyrelsen sikrer åbenhed om institutionens virke og en relevant og tilgængelig kommunikation til institutionens interessenter om institutionens formål, strategi, aktiviteter og resultater.



Anbefalinger

1. Bestyrelsen sikrer en løbende og aktiv dialog om det gode bestyrelsesarbejde, herunder gennem regelmæssig drøftelse af anbefalingerne i kodeks for godt bestyrelsesarbejde og bestyrelsens stillingtagen til disse.
2. Bestyrelsen drøfter løbende institutionens rolle i det samlede uddannelseslandskab og forholder sig til balancen mellem institutionens egne interesser og institutionens samfundsansvar.
3. Bestyrelsen sikrer en løbende dialog med væsentlige interessenter, herunder elever/kursister, aftagere og samarbejdspartnere, med henblik på at kvalificere beslutninger og prioriteringer.
4. Bestyrelsen forholder sig aktivt til institutionens faglige, sociale og økonomiske bæredygtighed, ligesom den regelmæssigt tager stilling til, hvordan institutionen kan bidrage til en bredere, bæredygtig omstilling af samfundet.
5. Bestyrelsen sikrer åbenhed om institutionens virke og en relevant og tilgængelig kommunikation til institutionens interessenter.

Bestyrelsens formelle opgaver, ansvar og rammer

Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede ledelse af institutionen og er dermed ansvarlig for institutionens drift og udvikling. Den øverste leder forestår den daglige ledelse af institutionen og er ansvarlig for virksomheden over for bestyrelsen. Bestyrelsen fører tilsyn med institutionens drift og udvikling inden for de gældende rammer.

Bestyrelsens formelle opgaver

I hovedtræk omfatter bestyrelsens ansvar og opgaver at

- Drive institutionen i overensstemmelse med gældende regler
- Være ansvarlig for institutionens vedtægt
- Sikre, at institutionen til enhver tid har den rette ledelse
- Fastsætte institutionens strategi i samarbejde med øverste leder
- Være medvirkende til, at politiske reformer og initiativer implementeres på institutionen
- Træffe beslutninger om institutionens ønskede udbud af uddannelser, aktivitet og kapacitet
- Sikre en forsvarlig forvaltning af institutionens midler, herunder at godkende budget og regnskab for institutionen
- Varetage institutionens interesser i enhver henseende og sikre optimale rammer for institutionens virksomhed

Overordnet skal bestyrelsen og ledelsen på den enkelte institution forestå de opgaver, som følger af de lovgivningsmæssige rammer for deres virke.

Institutionen er en del af den offentlige forvaltning (dog undtaget visse institutioner for erhvervsrettet uddannelse) og er derfor omfattet af offentlighedsloven, forvaltningsloven, ombudsmandsloven og Finansministeriets budgetvejledning samt øvrige vejledninger og retningslinjer, der sætter rammen for god forvaltningsskik. Dertil er bestyrelsen omfattet af forvaltningslovens regler om habilitet og tavshedspligt.

Bestyrelsen skal sikre, at institutionen drives i overensstemmelse med gældende lovgivning og fastsatte formelle rammer samt God adfærd i det offentlige (Moderniseringsstyrelsen, KL og Danske Regioner, 2017). Det indebærer, at bestyrelsen samlet set har tilstrækkeligt kendskab til lovgivningen og de formelle rammer, der gælder for institutionens virke. I styrelsens Velkomstpakke til nye bestyrelser på uvm.dk kan I finde henvisninger til relevant lovgivning.

Bestyrelsen skal også have indsigt i institutionens økonomi og være opmærksom på forhold, der kan true institutionens drift og udvikling. Finder I kritisable forhold, skal I bringe dem op i bestyrelsen og om nødvendigt meddele dem til Undervisningsministeriet uden unødigt forsinkelse.

Bestyrelsen fastsætter en forretningsorden, der som minimum skal indeholde de forhold, som følger af de til enhver tid gældende bekendtgørelser om standardvedtægter.

Forretningsordenen skal blandt andet fastlægge

- retningslinjer for arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og institutionens leder
- procedure for fremskaffelse af det nødvendige grundlag for revision.

Derudover fungerer forretningsordenen som et redskab for bestyrelsens funktionsmåde og samarbejde.

Yderligere indhold i forretningsorden

En forretningsorden kan desuden indeholde

- Retningslinjer for mødeindkaldelse og mødefrekvens
- Retningslinjer for hvilket materiale, der sendes fra den øverste leder til bestyrelse
- Retningslinjer for protokol
- Regler for bestyrelsens funktioner
- Retningslinjer for hvem der udtaler sig på institutionens vegne og i hvilke sammenhænge
- Retningslinjer for formandens eller formandskabets rolle
- Ledelsens deltagelse i bestyrelsesmøder
- Beslutningsdygtighed
- Stemme procedurer



Anbefalinger

1. Bestyrelsen sikrer, at der er fastlagt en opdateret forretningsorden, som tydeliggør rolle- og ansvarsfordeling, arbejdsformer og beslutningsprocesser.
2. Bestyrelsen forholder sig løbende til, om den har tilstrækkeligt kendskab til gældende lovgivning og de formelle rammer for institutionens virke.
3. Bestyrelsen sikrer systematisk og tilstrækkelig indsigt i institutionens kvalitet (fx uddannelseskvalitet samt elev-, kursist- og medarbejdertrivsel) og økonomi (budget, regnskab og likviditet) og reagerer rettidigt ved tegn på udfordringer.
4. Bestyrelsen sikrer, at der er etableret nødvendige ordninger og procedurer, herunder en whistleblowerordning, i overensstemmelse med gældende krav.

Bestyrelsens strategiske værdiskabelse

Bestyrelsens fastlæggelse af og løbende opfølgning på institutionens strategi er et væsentligt bidrag til institutionens udvikling. Dertil er bestyrelsen formelt ansvarlig for institutionens strategi.

Bestyrelsen forholder sig derfor løbende til og sikrer en klar strategisk retning for institutionens udvikling, der tager afsæt i institutionens opgavevaretagelse og samfundsansvar.

Dette indebærer, at bestyrelsen, inden for institutionens formål, fastlægger institutionens mission (hvorfor er institutionen til?), vision (hvor skal institutionen hen?) og handleplaner. Handleplanerne skal fastlægge, hvordan institutionen skal udvikle sig, hvilke konkrete mål der skal styres efter, og hvordan der dokumenteres og kvalitetssikres.

Det strategiske arbejde skal understøtte kvalitet, relevans, effektivitet og bæredygtighed i institutionens uddannelser og virke på kort og lang sigt. Det indebærer blandt andet at drøfte, afklare og beslutte de nødvendige organisatoriske, ledelsesmæssige og økonomiske rammer.

Det strategiske arbejde sker gennem et professionelt samspil med den øverste leder. Det er afgørende, at der sker en kobling mellem bestyrelsens strategiske arbejde og institutionens dagligdag med en tydelig arbejdsdeling mellem bestyrelsen og den øverste leder.

Den øverste leder kvalificerer bestyrelsens arbejde med analyser og oplæg om institutionens drift, kvalitet og økonomi og relevante tendenser i uddannelsespolitikken og i den samfundsmæssige udvikling, der har strategisk betydning for institutionens virke.

Uddannelsesinstitutionerne opererer i en sektor præget af forandring, stigende krav og komplekse afvejninger. Det forudsætter en dynamisk tilgang til strategiarbejdet.

Bestyrelsen skal derfor være en konstruktivt udfordrende sparringspartner, som løbende forholder sig kritisk og nysgerrigt til sine egne og den øverste leders antagelser om fremtidens muligheder og udfordringer samt veje til at nå de strategiske mål.

Bestyrelsen følger op på strategiimplementeringen og forholder sig løbende i funktionsperioden til, om institutionens strategi fortsat bidrager til at løfte institutionens samfundsansvar og er relevant, effektiv og værdiskabende for institutionen, dens elever og kursister samt dens aftagere. Hvis forudsætningerne for strategien ændres, reviderer bestyrelsen den.



Anbefalinger

1. Bestyrelsen tager aktivt ansvar for institutionens strategiske retning og udvikling.
2. Bestyrelsen rammesætter institutionens strategiprocesser, herunder flerårige strategier, og fastlægger de overordnede mål og prioriteringer for institutionen.
3. Bestyrelsen drøfter og fastlægger institutionens strategi i et tæt samspil med den øverste leder og sikrer en tydelig kobling mellem strategi, kvalitet og økonomi.
4. Bestyrelsen prioriterer de væsentligste strategiske indsatser og træffer tydelige valg, herunder nødvendige fravalg.
5. Bestyrelsen følger systematisk op på strategiimplementeringen, herunder ved at efterspørge data om f.eks. kvalitet og økonomi.
6. Bestyrelsen tilrettelægger en løbende strategisk opfølgning, herunder mindst én årlig, sammenhængende strategidrøftelse med fokus på retning, fremdrift og eventuelle justeringer.

Risikostyring

Bestyrelsen sikrer, at institutionen arbejder systematisk med at identificere, håndtere og kommunikere væsentlige risici.

Bestyrelsens arbejde med risikostyring har fået øget betydning i takt med en mere kompleks og foranderlig omverden. Nye krav, den løbende teknologiske udvikling samt geopolitiske og digitale trusler stiller større krav til bestyrelsens evne til at identificere, forstå og håndtere væsentlige risici som en integreret del af det strategiske arbejde.

Risikostyring er dermed ikke alene et spørgsmål om kontrol og efterlevelse, men også en forudsætning for at træffe velbegrundede strategiske beslutninger.



Anbefalinger

1. Bestyrelsen drøfter løbende institutionens væsentligste risici og sikrer, at risikobilledet indgår i strategiske overvejelser og beslutninger.
2. Bestyrelsen sikrer, at der er klare processer for identifikation, håndtering og opfølgning på risici, herunder et velfungerende internt kontrolsystem.
3. Bestyrelsen forholder sig til institutionens økonomiske robusthed og sikrer tilstrækkelig likviditet til at håndtere udsving og usikkerhed.
4. Bestyrelsen inddrager revisor i drøftelser af økonomiske og finansielle risici i forbindelse med årsrapporten.

Organisering og samspil med den daglige ledelse

Bestyrelsen arbejder som et samlet og uafhængigt ledelsesorgan. Det indebærer, at bestyrelsen som kollektiv og det enkelte medlem individuelt varetager institutionens interesser og formål uden hensyn til særinteresser, herunder interesser knyttet til den udpegende part.

Bestyrelsesmedlemmer skal kunne agere uafhængigt og undgå interessekonflikter. Det indebærer blandt andet, at bestyrelsesmedlemmer som udgangspunkt ikke samtidig kan varetage opgaver for institutionen, fx som konsulent eller leverandør. Eventuelle interessekonflikter håndteres åbent og i overensstemmelse med gældende regler.

Bestyrelsesarbejdet forudsætter et fælles ansvar for beslutninger og en klar forventningsafstemning mellem bestyrelsens medlemmer. Formanden har en særlig opgave i at lede bestyrelsens arbejde. Det indebærer dialog med de enkelte medlemmer mellem møderne og tilrettelæggelse og ledelse af bestyrelsesmøderne, så den samlede bestyrelse inddrages i beslutningsprocesserne, og der skabes en åben og respektfuld dialog, hvor institutionens interesser og formål er i fokus.

Formanden har samtidig en central rolle i den løbende dialog med den øverste leder og i at sikre et velfungerende samarbejde mellem bestyrelsen og ledelsen. Samspillet mellem bestyrelsen og den øverste ledelse bygger på løbende dialog og gensidig tillid.

Formandens rolle – bestyrelsesledelse

- Sætte dagsordenen, stilen og tonen i bestyrelsens arbejde
- Sikre, at bestyrelsen fungerer som et team – fremme effektive relationer og åben kommunikation
- Sikre, at væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse
- Aktivere bestyrelsen
- Tilrettelægge og lede bestyrelsesmøder
- Løbende føre dialog og sparre med øverste leder – herunder gennemføre ledelsesudviklingssamtaler
- I overordnede, strategiske anliggender at føre dialog med styrelsen og andre eksterne interessenter
- Forberede og planlægge overlevering til nye bestyrelsesmedlemmer, opkvalificering af bestyrelsesmedlemmer samt introduktion af nye medlemmer
- Sikre at bestyrelsens arbejde evalueres – herunder formandens rolle

Bestyrelsen ansætter og afskediger institutionens øverste leder og fastlægger rammerne for ledelsen. En tydelig grænsedragning mellem bestyrelsens strategiske ansvar og den øverste leders daglige ledelse er en forudsætning for god ledelse og skal være fastlagt, herunder i bestyrelsens forretningsorden.

Den øverste leder skal følge de retningslinjer, som bestyrelsen fastsætter, og skal til enhver tid sikre, at institutionens juridiske og økonomiske forhold lever op til gældende regler. Den øverste leder skal holde bestyrelsesformanden løbende orienteret om institutionens udvikling. Bestyrelsesformanden bør kende til kontakt mellem den øverste ledelse og øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Den øverste leder skal kende bestyrelsens forventninger, og bestyrelsen og den øverste leder bør løbende evaluere samarbejdet. En vurdering af den øverste leder vil typisk omfatte følgende tre områder:

- En vurdering af de opnåede resultater i forhold til de mål, der er sat for institutionen.
- En vurdering af samarbejdet med bestyrelsen, herunder hvordan bestyrelsen oplever sig informeret, og hvordan den øverste leder eksekverer på de beslutninger, der træffes i bestyrelsen.
- En vurdering af den øverste leders profil over for medarbejdere og institutionens eksterne interessenter.

Den øverste leder deltager i bestyrelsens arbejde, herunder som sekretær ved bestyrelsesmøder, og har ansvar for at tilvejebringe relevante oplæg og beslutningsgrundlag. Bestyrelsen kan i særlige tilfælde have behov for at drøfte forhold uden den øverste leders deltagelse.

Bestyrelsen tilrettelægger sit arbejde, så tiden bruges effektivt på væsentlige og strategiske drøftelser. Bestyrelsen kan organisere sit arbejde med et formandskab eller et forretningsudvalg. Den kan desuden nedsætte ad hoc-udvalg til at understøtte arbejdet med strategisk vigtige opgaver, fx ved ansættelse af den øverste leder, fusions- eller spaltningsprocesser og større udviklings- eller byggeprojekter. Udvalg er forberedende og kan understøtte bestyrelsens arbejde, men ansvaret og de væsentlige beslutninger forbliver i den samlede bestyrelse. Hvor et udvalg på afgrænsede områder gives et selvstændigt mandat, bør dette være tydeligt fastlagt og kommunikeret i bestyrelsen.



Anbefalinger

1. Bestyrelsen sikrer en tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellem bestyrelse og den øverste leder, herunder i forretningsordenen, og drøfter løbende grænsedragningen mellem strategisk ledelse og drift.
2. Bestyrelsen tilrettelægger sit arbejde, så væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse, og eventuelle udvalg har en klart defineret rolle.
3. Bestyrelsen sikrer en løbende, struktureret og tillidsfuld dialog med den øverste leder.
4. Bestyrelsen vurderer løbende, om samarbejdet mellem bestyrelse og den øverste ledelse fungerer hensigtsmæssigt, herunder evaluerer bestyrelsen mindst én gang om året samarbejdet og den øverste ledelses arbejde og resultater.
5. Bestyrelsen forholder sig aktivt til uafhængighed og håndtering af interessekonflikter samt sikrer åbenhed herom.

Det aktive og værdiskabende bestyrelsesarbejde

Det er en forudsætning for et velfungerende bestyrelsesarbejde, at alle medlemmer prioriterer aktiv deltagelse til og mellem møderne. Formanden sikrer, at alle bestyrelsesmedlemmer er bekendt med denne forventning.

Nye bestyrelsesmedlemmer, herunder elevrepræsentanter, bør introduceres grundigt til institutionens forhold, herunder lov- og regelgrundlag, aktiviteter og økonomi, så de har et solidt grundlag for at indgå i bestyrelsens arbejde. Det er bestyrelsesformandens ansvar at vurdere, om de enkelte udefrakommende bestyrelsesmedlemmer har kompetencer svarende til dem, bestyrelsesopgaven forudsætter. Det er ligeledes bestyrelsesformandens ansvar at

sikre, at medlemmer får mulighed for at gennemføre en bestyrelsesuddannelse, hvis dette er nødvendigt.

Bestyrelsen bør løbende sikre, at de samlede kompetencer i bestyrelsen er tilpasset institutionens nuværende og fremtidige opgaver. Det kan understøttes ved at udarbejde og vedligeholde en kompetenceprofil, som skaber overblik over bestyrelsens eksisterende kompetencer og identificerer behov for udvikling eller supplering (se dokumentet "Inspiration til kortlægning af bestyrelsens kompetenceprofil" på uvm.dk).

Mangfoldighed i bestyrelsen, herunder i forhold til køn, erfaring, faglig baggrund, alder og perspektiver, kan bidrage til at styrke kvaliteten af bestyrelsesarbejdet og uddannelserne. Bestyrelsen bør derfor forholde sig til principper for, hvordan mangfoldighed kan understøttes. Kompetenceprofilen og principper for mangfoldighed kan bruges aktivt i formandens dialog med de udpegende organisationer, herunder til kortlægning og dokumentation af behov ved udpegning af nye bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsens arbejde omfatter både løbende styring og langsigtet strategisk udvikling. Uden en samlet plan risikerer arbejdet at blive fragmenteret og præget af enkeltsager. Derfor bør bestyrelsen udarbejde et års- og periodehjul, der skaber retning og rytme i arbejdet og understøtter, at bestyrelsen arbejder planlagt, proaktivt og med fokus på institutionens udvikling. Ved indgangen til en ny funktionsperiode bør bestyrelsen desuden tage et strategisk overblik over hele perioden og fastlægge de centrale prioriteringer for sit arbejde, fx tidspunktet for strategiproces, selvevaluering og gennemgang af bestyrelsens styringspraksis.

For at understøtte både den løbende styring og den langsigtede udvikling anbefales det at arbejde med to niveauer, der supplerer hinanden:

- Et 4-årigt periodehjul, der sætter retning for bestyrelsens arbejde i hele funktionsperioden.
- Et 1-årigt årshjul, der omsætter retningen til konkret planlægning, opfølgning og prioritering af initiativer på kort sigt.

Års- og periodehjulene fungerer dermed som fælles pejlemærke for bestyrelse og den daglige ledelse og understøtter udgangspunkt for planlægning, prioritering og opfølgning på bestyrelsens arbejde (se dokumentet "Inspiration til årshjul og periodehjul" på uvm.dk).

Det er vigtigt for bestyrelsen at følge op på bestyrelsens egen indsats og værdiskabelse. Derfor er det god praksis at gennemføre en regelmæssig selvevaluering. Bestyrelsen bør enten i fællesskab, efter indstilling fra formanden eller fra et udvalg under bestyrelsen beslutte, hvordan selvevalueringen skal gennemføres, og vælge det format, der bedst opfylder bestyrelsens behov (se dokumentet "Inspiration til selvevaluering af bestyrelsesarbejdet" på uvm.dk).



Anbefalinger

1. Bestyrelsen tilrettelægger sit arbejde efter et årshjul og et periodehjul, der sikrer balance mellem strategiske drøftelser og kontrolopgaver samt løbende opfølgning.
2. Bestyrelsen gennemfører regelmæssig selvevaluering med henblik på at styrke kvaliteten af bestyrelsesarbejdet.
3. Bestyrelsen sikrer en systematisk introduktion af nye medlemmer og løbende kompetenceudvikling i bestyrelsen.
4. Bestyrelsen arbejder aktivt med en kompetenceprofil, der afspejler institutionens behov, og anvender denne i dialog med udpegende organisationer.
5. Bestyrelsen forholder sig til principper for mangfoldighed i bestyrelsen og arbejder for at sikre relevante perspektiver og kompetencer.

Inspiration

Styrelsen har i samarbejde med bestyrelsesrepræsentanter for de selvejende institutioner og med inddragelse af bestyrelsesforeningerne udviklet redskaber til kortlægning af kompetenceprofil, selvevaluering samt et års- og periodehjul. I finder redskaberne på uvm.dk sammen med Velkomstpakke til nye bestyrelser og information og vejledning om bestyrelsesarbejde og institutionsdrift.

Bestyrelsesforeningerne er en central samarbejdspartner for styrelsen, hvor I også kan hente hjælp og sparring. I kan læse mere om bestyrelsesforeningerne, og hvordan I kontakter dem på deres hjemmesider:

- [FGU Danmark](#)
- [Danske Erhvervsskoler- og Gymnasier - Bestyrelserne](#)
- [Danske HF & VUC \(Bestyrelserne\)](#)
- [Danske SOSU-skoler Bestyrelserne](#)
- [Gymnasiernes Bestyrelsesforening](#)

Opfølgningsskemaer vedrørende anbefalinger om godt bestyrelsesarbejde

Bestyrelsens samfundsansvar

Anbefaling	Institutionen følger	Institutionen følger ikke	Forklaring på, at institutionen ikke følger
Bestyrelsen sikrer en løbende og aktiv dialog om det gode bestyrelsesarbejde, herunder gennem regelmæssig drøftelse af anbefalingerne i kodeks for godt bestyrelsesarbejde og bestyrelsens stillingtagen til disse.			
Bestyrelsen drøfter løbende institutionens rolle i det samlede uddannelseslandskab og forholder sig til balancen mellem institutionens egne interesser og institutionens samfundsansvar.			
Bestyrelsen sikrer en løbende dialog med væsentlige interessenter, herunder elever/kursister, aftagere og samarbejdspartnere, med henblik på at kvalificere beslutninger og prioriteringer.			
Bestyrelsen forholder sig aktivt til institutionens faglige, sociale og økonomiske bæredygtighed, ligesom den regelmæssigt tager stilling til, hvordan institutionen kan bidrage til en bredere, bæredygtig omstilling af samfundet.			
Bestyrelsen sikrer åbenhed om institutionens virke og en relevant og tilgængelig kommunikation til institutionens interessenter.			

Bestyrelsens formelle opgaver, ansvar og rammer

Anbefaling	Institutionen følger	Institutionen følger ikke	Forklaring på, at institutionen ikke følger
Bestyrelsen sikrer, at der er fastlagt en opdateret forretningsorden, som tydeliggør rolle- og ansvarsfordeling, arbejdsformer og beslutningsprocesser.			
Bestyrelsen forholder sig løbende til, om den har tilstrækkeligt kendskab til gældende lovgivning og de formelle rammer for institutionens virke.			
Bestyrelsen sikrer systematisk og tilstrækkelig indsigt i institutionens kvalitet (f.eks. uddannelseskvalitet samt elev-, kursist- og medarbejdertrivsel) og økonomi (budget, regnskab og likviditet) og reagerer rettidigt ved tegn på udfordringer.			
Bestyrelsen sikrer, at der er etableret nødvendige ordninger og procedurer, herunder en whistleblowerordning, i overensstemmelse med gældende krav.			

Bestyrelsens strategiske værdiskabelse

Anbefaling	Institutionen følger	Institutionen følger ikke	Forklaring på, at institutionen ikke følger
Bestyrelsen tager aktivt ansvar for institutionens strategiske retning og udvikling.			
Bestyrelsen rammesætter institutionens strategiprocesser, herunder flerårige strategier, og fastlægger de overordnede mål og prioriteringer for institutionen.			

Anbefaling	Institutionen følger	Institutionen følger ikke	Forklaring på, at institutionen ikke følger
Bestyrelsen drøfter og fastlægger institutionens strategi i et tæt samspil med den øverste leder og sikrer en tydelig kobling mellem strategi, kvalitet og økonomi.			
Bestyrelsen prioriterer de væsentligste strategiske indsatser og træffer tydelige valg, herunder nødvendige fravalg.			
Bestyrelsen følger systematisk op på strategiimplementeringen, herunder ved at efterspørge data om fx kvalitet og økonomi.			
Bestyrelsen tilrettelægger en løbende strategisk opfølgning, herunder mindst én årlig, sammenhængende strategidrøftelse med fokus på retning, fremdrift og eventuelle justeringer.			

Risikostyring

Anbefaling	Institutionen følger	Institutionen følger ikke	Forklaring på, at institutionen ikke følger
Bestyrelsen drøfter løbende institutionens væsentligste risici og sikrer, at risikobilledet indgår i strategiske overvejelser og beslutninger.			
Bestyrelsen sikrer, at der er klare processer for identifikation, håndtering og opfølgning på risici, herunder et velfungerende internt kontrolsystem.			
Bestyrelsen forholder sig til institutionens økonomiske robusthed og sikrer tilstrækkelig likviditet til at håndtere udsving og usikkerhed.			

Anbefaling	Institutionen følger	Institutionen følger ikke	Forklaring på, at institutionen ikke følger
Bestyrelsen inddrager revisor i drøftelser af økonomiske og finansielle risici i forbindelse med årsrapporten.			

Organisering og samspil med den daglige ledelse

Anbefaling	Institutionen følger	Institutionen følger ikke	Forklaring på, at institutionen ikke følger
Bestyrelsen sikrer en tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellem bestyrelse og den øverste leder, herunder i forretningsordenen, og drøfter løbende grænsedragningen mellem strategisk ledelse og drift.			
Bestyrelsen tilrettelægger sit arbejde, så væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse, og eventuelle udvalg har en klart defineret rolle.			
Bestyrelsen sikrer en løbende, struktureret og tillidsfuld dialog med den øverste leder.			
Bestyrelsen vurderer løbende, om samarbejdet mellem bestyrelse og den øverste ledelse fungerer hensigtsmæssigt, herunder evaluerer bestyrelsen mindst én gang om året samarbejdet og den øverste ledelses arbejde og resultater.			
Bestyrelsen forholder sig aktivt til uafhængighed og håndtering af interessekonflikter samt sikrer åbenhed herom.			

Det aktive og værdiskabende bestyrelsesarbejde

Anbefaling	Institutionen følger	Institutionen følger ikke	Forklaring på, at institutionen ikke følger
Bestyrelsen tilrettelægger sit arbejde efter et årshjul og et periodehjul, der sikrer balance mellem strategiske drøftelser og kontrolopgaver samt løbende opfølgning.			
Bestyrelsen gennemfører regelmæssig selvevaluering med henblik på at styrke kvaliteten af bestyrelsesarbejdet.			
Bestyrelsen sikrer en systematisk introduktion af nye medlemmer og løbende kompetenceudvikling i bestyrelsen.			
Bestyrelsen arbejder aktivt med en kompetenceprofil, der afspejler institutionens behov, og anvender denne i dialog med udpegende organisationer.			
Bestyrelsen forholder sig til principper for mangfoldighed i bestyrelsen og arbejder for at sikre relevante perspektiver og kompetencer.			

August 2026

Center for Institutionsdrift og
Koncernregnskab

Styrelsen for Undervisning og Kvalitet
Kalvebod Brygge 47, 1560 København V

Mail: stuk@stukuvvm.dk
www.stukuvvm.dk

CVR-nr.: 29634750

Undervisningsministeriet