

Juni 2011

# Bestyrelsesarbejdet i efterskolen



Denne publikation er udarbejdet af Efterskoleforeningens konsulent Lis Risak, og den er blevet til i samarbejde med foreningens øvrige ansatte samt foreningens juridisk-økonomiske enhed. (Juni 2011)

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. Indledning</b>	<b>4</b>
<b>2. Bestyrelsesarbejdet generelt</b>	<b>5</b>
<b>3. Bestyrelsesarbejdet i efterskolen specifikt</b>	<b>7</b>
a. Efterskoleloven .....	7
b. Standardvedtægt .....	13
Generelt .....	13
Ansættelser og afskedigelser .....	14
Medarbejderråd .....	15
<b>4. Generalforsamlingen</b>	<b>17</b>
<b>5. Skolens ledelse</b>	<b>20</b>
a. Den overordnede ledelse .....	20
b. Forholdet mellem bestyrelse og den daglige ledelse .....	25
<b>6. Det løbende bestyrelsesarbejde</b>	<b>28</b>
a. Forretningsorden .....	29
b. Bestyrelsesmødet .....	31
Mødefrekvens .....	31
Udarbejdelse af dagsorden .....	33
Mødedeltagere .....	34
Afvikling af mødet .....	35
Opfølgning på mødet .....	38
c. Nye medlemmer af bestyrelsen .....	40
d. Evaluering af bestyrelsesarbejdet .....	41
<b>7. Bestyrelsens sammensætning</b>	<b>42</b>
<b>8. Forholdet til revisor</b>	<b>44</b>
a. Valg af revisor .....	44
b. Revisionens omfang .....	45
c. Hvis "mand" er revisor .....	47
<b>9. Faresignaler</b>	<b>48</b>
<b>10. Erstatningsansvar</b>	<b>54</b>
<b>11. Kodeks for det gode bestyrelsesarbejde</b>	<b>56</b>

# 1. INDLEDNING

Denne vejledning til bestyrelsesarbejdet beskriver bestyrelsesarbejdet på efterskolerne og foretager herunder også sammenligninger med bestyrelsesarbejdet i virksomheder.

Vejledningen er tænkt som et supplement til Efterskoleforeningens tilbud om konsulentbesøg på den enkelte efterskole og til foreningens kursusforløb for bestyrelsesmedlemmer. På kurserne sættes særligt fokus på bestyrelsens ansvar og opgaver og på bestyrelsens strategiske arbejde.

## 2. BESTYRELSESARBEJDET GENERELT

Grundlæggende adskiller bestyrelsesarbejdet i en virksomhed og på en efterskole sig ikke væsentligt fra hinanden.

En efterskole er både en skole og en virksomhed. I en virksomhed – typisk aktieselskab – er der i henhold til selskabslovgivningen en bestyrelse, som har det overordnede ledelsesansvar, og en daglig ledelse samt en stab af medarbejdere, som har til opgave at udføre de opgaver og funktioner, som i henhold til lovgivning, vedtægt og bestyrelsens beslutninger skal udføres.

En bestyrelse er underlagt generalforsamlingen, som vælger mindst halvdelen af bestyrelsens medlemmer. Bestyrelsen afstikker hovedretningslinjerne for, hvorledes virksomheden i overensstemmelse med idé, mål og politikker skal drives, hvorefter den daglige ledelse – direktionen – udfører arbejdet, men altid under ansvar overfor bestyrelsen.

Det overordnede mål for bestyrelsens indsats vil være virksomhedens fortsatte eksistens. Det betyder, at bestyrelsen stedse skal have fokus på, om det er de rigtige ting, virksomheden beskæftiger sig med, og om det er den rigtige måde, den gør det på.

Bestyrelsen skal have nogle redskaber til opfølgning/kontrol af, at trufne beslutninger og vedtagne planer og politikker følges. Disse redskaber vil typisk være på forhånd aftalte rutiner for, hvornår og hvorledes bestyrelsen skal have forelagt en status for eksempelvis

- budget
- handlingsplaner
- udviklingsplaner

Denne status bør have særligt fokus på eventuelle afvigelser og forslag til, hvorledes bestyrelsen skal/kan forholde sig til afvigelse.

**Overordnet  
ledelsesansvar**

**Redskaber til bestyrelsesarbejdet**

Bestyrelsen har også ansvaret for, at virksomheden hele tiden er gearet til at leve op til idé og mål. Det indebærer, at virksomheden skal drives på en måde, så den akkumulerer overskud til at kunne imødegå fremtidens udfordringer med hensyn til investering i eksempelvis bygninger, inventar, udvikling af produkter, medarbejdere og teknologi.

Det fordrer, at bestyrelsen skal have stor opmærksomhed rettet mod budget og regnskab og mod bevarelse og gerne forøgelse af virksomhedens egenkapital. Egenkapital aflæses først og fremmest i kroner i årsrapporten, men består også af den mere umålbare størrelse, som er en god og dygtig medarbejderstab, en professionel og effektiv daglig ledelse, en solid kundekreds, velplejede forbindelser til pengeinstitut og leverandører. Det, som kan kaldes virksomhedens goodwill.

## Goodwill

### 3. BESTYRELSESARBEJDET I EFTERSKOLEN SPECIFIKT

#### a. Efterskoleloven

Efterskolen er først og fremmest en værdibaseret skole. Men hvis ikke økonomien – virksomhedsdelen – er på plads, så er der på sigt heller ingen skole.

Efterskolen adskiller sig særligt fra andre virksomheder ved at være lovreguleret (efterskoleloven med tilhørende bekendtgørelser).

Den første efterskole blev oprettet i 1879 i Galtrup på Mors af Anders Poulsen Dahl, inspireret af Grundtvigs og Christen Kolds skoletanker. Fra 1895 har efterskolerne været på finansloven, og i 1942 blev den første egentlige efterskolelov vedtaget. Siden er den blevet ændret rigtig mange gange, men de grundlæggende ideer er dog fortsat de samme.

I dag kommer ca. halvdelen af en efterskoles indtægter fra tilskud fra staten. Den anden halvdel hidrører fra elevbetaling (statslig elevstøtte og forældrenes egenbetaling) samt øvrige indtægter, herunder typisk udlejning og kursusvirksomhed.

Til gengæld for ydelse af disse statslige tilskud har staten opstillet en række vilkår, som skolen skal leve op til for at kunne modtage tilskud. Disse vilkår er først og fremmest formuleret i efterskoleloven (lov om folkehøjskoler, efterskoler, husholdningsskoler og håndarbejdsskoler (frie kostskoler)), og nærmere præciseret i Tilskudsbekendtgørelsen, med tilhørende bilag, hvoraf Standardvedtægten i bilag 1 bl.a. regulerer bestyrelsens opgaver og ansvar.

De følgende afsnit gengiver de væsentligste bestemmelser i loven i forhold til bestyrelsens arbejde:

Efterskoleloven fastlægger i lovens § 1 bl.a.,

- at en efterskole tilbyder undervisning og samvær på kurser. Bemærk at undervisning og samvær er sideordnede størrelser.
- at kursernes hovedsigte er livsoplysning, folkelig

#### Tilskud fra staten

#### Efterskolelovens § 1

oplysning og demokratisk dannelse.

- at undervisningen skal have en bred almen karakter.
- at undervisningen, for så vidt angår undervisningspligtige elever, skal "stå mål med", hvad der almindeligvis tilbydes i Folkeskolen.
- at enkelte fag eller faggrupper kan have en fremtrædende plads, men aldrig på bekostning af det almene.
- at skolens virksomhed skal tilrettelægges ud fra den enkelte skoles selvvalgte værdigrundlag.
- at kurserne skal tilbydes med henblik på elevernes hele menneskelige udvikling og modning samt deres almene opdragelse og uddannelse.

En efterskole er således i høj grad en værdibaseret virksomhed, og det er befolkningens og Folketingets til enhver tid udtrykte anerkendelse af disse værdier, som betinger, at der ved siden af den offentlige skole også er private skoler, som modtager tilskud fra staten.

I efterskolelovens **kapitel 2** er fastlagt en række grundlæggende vilkår for, at en efterskole kan godkendes til at modtage tilskud. De vigtigste er,

- at skolen skal være en privat selvejende institution.
- at skolen i sit virke skal være uafhængig, og at skolens midler alene må komme skolens skole- og undervisningsvirksomhed til gode.
- at skolen skal have en skolekreds eller et repræsentantskab.
- at den overordnede ledelse skal varetages af en bestyrelse, som er ansvarlig overfor Undervisningsministeriet og skolekreds/repræsentantskab. Flertallet af bestyrelsens medlemmer skal vælges på skolekredsens generalforsamling/repræsentantskabsmøde.
- at den daglige ledelse varetages af en forstander, som også har det pædagogiske ansvar.
- at skolen skal råde over tilstrækkelige og egnede bygninger og andre faciliteter. Bygningerne skal hovedsageligt udgøre en geografisk og bygningsmæssig enhed.

### Grundlæggende vilkår for at opnå tilskud



- at skolen skal eje sine bygninger eller hovedparten af dem og ikke må eje bygninger sammen med andre (skoler godkendt i lejede bygninger før 1996 kan dog fortsat bo til leje).
- at skolen skal have formuleret et værdigrundlag, som skal fremgå af skolens vedtægter.
- at forstander, viceforstander, afdelingsledere og lærere skal være ansatte efter overenskomsten, indgået mellem Finansministeriet og Lærernes Centralorganisation.
- at aftaler, herunder husleje- og ejendomsaftaler, skal indgås på sædvanlige markedsvilkår.
- at skolen skal have andre indtægter end statstilskud.
- at bestemmelser om, at elevernes egenbetaling skal udgøre et vist mindstebeløb.
- at en række personer ikke kan være medlemmer af en efterskoles bestyrelse, eksempelvis medlemmer af bestyrelsen ved en anden efterskole, og personer, som måtte have særlige relationer til personer/virksomheder/fonde m.v., som udlejer bygninger til skolen ("Tvindbestemmelserne").
- at bestemmelser om mindste antal årselever (1 årselev er 1 elev i 40 uger).
- at bestyrelse, forstander og andre ansatte alle er omfattede af forvaltningslovens bestemmelser om inhabilitet og tavshedspligt.

I efterskolelovens **kapitel 3** fastsættes særlige regler om statstilskuddet, herunder

- hvilke elever, som kan medregnes i årselevtallet. (8 års skolegang, 7. klasse eller fyldt 14 år ved kursusstart. Elever der er fyldt 18 år, kan i særlige tilfælde medregnes).
- **krav til det enkelte kursus og herunder,**
  - at kurset skal være åbent for alle (deltagelse i et efterskoleophold kan gøres betinget af højere alder end de 14 år, men ikke af bestemte kundskaber eller medlemskab af bestemte foreninger eller organisationer).

**Pligt til ansættelse ifølge overenskomst**

**Personer der ikke kan være medlemmer af en efterskolebestyrelse**

**Tavshedspligt**

**Særlige regler om statstilskud**

- at mindste antal undervisningsdage for kurser over en uges varighed er mindst 5 hele undervisningsdage om ugen.
- at mindste antal elever, som deltager i hele kurset er 8 elever.
- at mindste antal elever i den enkelte kursusuge er 12 elever.
- at skolen skal have en af bestyrelsen godkendt årsplan (plan for kursusvirksomhed) og en af bestyrelsen godkendt indholdsplan (en plan for indholdet – både af undervisning og samvær - på det enkelte kursus). Skolens indholdsplan kan også betragtes som en slags "varedeklaration" af skolens tilbud, som interesserede kan orientere sig i.
- **at skolens tilskud ydes i form af**
  - et grundtilskud, som er ens for alle skoler, uanset størrelse.
  - taksametertilskud, som beregnes på grundlag af årselevtallet i det senest afsluttede skoleår (forskellige taksameterer for hhv. undervisningspligtige og ikke-undervisningspligtige elever).
  - bygningstilskud, som er sammensat af et grundtilskud, der er ens for alle skoler, og et bygningstaksametertilskud, som beregnes på baggrund af antal årselever.
  - tilskud til særligt prioriterede grupper og formål, herunder 2-sprogede og elever af efterkommere fra en række lande.

Herudover er der i lovens **kapitel 4** skabt hjemmel for, hvilke tilskud en kommune kan yde til henholdsvis skolen og til den enkelte elev.

I efterskolelovens **kapitel 5** bestemmes, at staten yder indkomstbestemt elevstøtte til nedsættelse af elevbetalingen (skolepengene). Elevstøtten ydes til forældrene, men udbetales til skolen, som beregner den enkelte elevs egenbetaling efter fradrag af den statslige elevstøtte.

## Arsplan og indholdsplan

## Skolens tilskud

## Kommunalt tilskud

## Indkomstbestemt elevstøtte

I efterskolelovens **kapitel 7** beskrives mulighederne for at yde individuel supplerende støtte til elever samt statens bidrag her til. Ifølge lovens bogstav for at skolen vil være i stand til at opfylde bestemmelsen om, at efterskolernes kurser er for alle.

I efterskolelovens **kapitel 10** er beskrevet ministeriets handlemuligheder, såfremt skolen ikke overholder lovens bestemmelser. Ministeren kan tilbageholde tilskud helt eller delvist, eller kræve allerede udbetalt tilskud tilbagebetalt helt eller delvist.

I efterskolelovens **kapitel 11** er bestemt, at Undervisningsministeren fører tilsyn med efterskolerne og derfor kan indhente de nødvendige oplysninger til dette brug. Ministeren kan udstede påbud til skolen om at ændre forhold, som ikke er overensstemmende med lovens bestemmelser.

En række af lovens bestemmelser er nærmere fastlagt og præciseret i de udstedte bekendtgørelser. Særligt skal nævnes

- Tilskudsbekendtgørelsen
- Elevstøttebekendtgørelsen
- Regnskabsbekendtgørelsen
- Revisionsbekendtgørelsen

Derudover har ministeriet udstedt forskellige vejledninger, fx om hvad der skal være indeholdt, i en indholdsplan, for at den lever op til lovens krav.

Både efterskoleloven og de nævnte bekendtgørelser samt vejledningerne kan findes på [www.efterskoleforeningen.dk](http://www.efterskoleforeningen.dk) under "Love og regler". Bestemmelserne kan også findes på ministeriets hjemmeside [www.uvm.dk](http://www.uvm.dk).

Disse lovregulerede krav til en efterskoles organisation og virke adskiller i en hvis grad bestyrelsesarbejdet i en efterskoles bestyrelse fra arbejdet i en almindelig virksom-

## Individuel supplerende støtte

## Tilsyn

## Bekendtgørelser for efterskoleområdet

## Vejledninger

hedsbestyrelse, men ikke på det generelle og principielle plan. Faktisk findes lignende bestemmelser i selskabslovgivningen, som dog ikke er så detaljerede, som vi kender det på efterskoleområdet.

## B. STANDARDVEDTÆGT

### Generelt

I det foregående afsnit er i hovedtræk oplistet de love og regler, som regulerer efterskolernes vilkår for at kunne modtage statstilskud.

Skolen skal være organiseret som en privat selvejende institution, hvis **vedtægt** skal være godkendt af ministeren og i øvrigt til enhver tid opfylde lovgivningens krav. Bag den selvejende institution skal være et **folkeligt bagland** i form af enten en skolekreds eller et repræsentantskab. Lovgivningen stiller ikke særlige krav til størrelsen eller sammensætningen af dette bagland. Der er derfor eksempler på efterskoler, som har en skolekreds på måske 30 medlemmer, medens andre har skolekredse på 200 eller flere medlemmer. Skolekredsens/repræsentantskabets medlemmer træffer beslutninger på generalforsamlingen. Deres kompetencer er fastlagt i den enkelte skoles vedtægt. Den væsentligste opgave for **generalforsamlingen** er at vælge en bestyrelse, som har den overordnede ledelse af skolen.

Ministeriet har udarbejdet en standardvedtægt (bilag 1 til tilskudsbekendtgørelsen), som ministeriet tager udgangspunkt i, når de skal forholde sig til godkendelse af en skoles vedtægter. Ændringer i en skoles vedtægter skal også godkendes af ministeriet.

Det er Efterskoleforeningens erfaring, at ministeriet kun i ringe udstrækning accepterer fravigelser fra standardvedtægtens formuleringer – og kun i det omfang, at de ikke strider mod efterskolelovens bestemmelser. Såfremt en bestyrelse er usikker på, hvorvidt påtænkte vedtægtsændringer efterfølgende vil kunne godkendes af ministeriet, skal vi anbefale bestyrelsen at indhente en forhåndsudtalelse fra ministeriet. På den måde undgår man, at en vedtægtsændring skal behandles flere gange end nødvendigt på en generalforsamling. Bestyrelsen er også velkommen til at søge rådgivning hos Efterskoleforeningens konsulenter i forbindelse med vedtægtsspørgsmål.

Privat selvejende institution

Skolekreds

Standardvedtægt

Forhåndsgodkendelse ved vedtægtsændringer

Nogle skolars vedtægter - især ældre skolars - placerer på visse områder beslutningskompetencer på andre niveauer end andre virksomheders vedtægter vil gøre. Det gælder **særligt ansættelses- og afskedigelseskompetencer.**

### Ansættelser og afskedigelser

I henhold til standardvedtægten ligger kompetencen til at ansætte og afskedige en forstander hos bestyrelsen. Ifølge bemærkning til standardvedtægten er der dog også mulighed for ved bestemmelse i vedtægten at placere denne kompetence hos generalforsamlingen efter indstilling fra bestyrelsen. Denne sidste mulighed, som en del efterskoler har indarbejdet i deres vedtægt, giver jævnligt anledning til svære problematikker - især i afskedigelses-situationer. *Dels* bliver det vanskeligt at sikre overholdelse af persondatalovens bestemmelser om følsomme personoplysninger, *dels* ligger beslutningskompetencen hos et organ, som ikke har noget egentligt ledelsesansvar og ikke har den tætte føling med *hverken* samarbejdet bestyrelse og forstander imellem, *eller* med den måde forstanderen løfter sine opgaver og ansvar på i hverdagen, og *dels* bliver det svært at handle hurtigt og smidigt i den konkrete situation.

Et andet eksempel er ansættelse af lærere. I henhold til standardvedtægten er denne kompetence placeret hos bestyrelsen efter indstilling fra forstanderen. Men der er også mulighed for, at kompetencen ved vedtægtsbestemmelse kan placeres hos forstanderen, som i forhold til ministeriet har det pædagogiske ansvar, og som har ansvaret for den daglige ledelse. Det skal nævnes, at forstanderen i henhold til standardvedtægten har kompetencen til at ansætte og afskedige øvrige medarbejdere end lærere. Det taler for at placere ansættelses- og afskedigelseskompetencen hos forstanderen, også for så vidt angår lærere. Sædvanligvis betragtes det som en naturlig del af den daglige ledelses ansvar at sikre, at virksomheden til enhver tid har ansat de rigtige medarbejdere i forhold til de opgaver, som foreligger. Det taler for at placere

## Ledelseskompetence

kompetencen hos bestyrelsen, at det i en værdibaseret virksomhed kan være et vigtigt værktøj i bestyrelsens overordnede opgave med at sikre, at skolens virke i dagligdagen sker i overensstemmelse med værdigrundlaget.

Det kan anbefales, at skolernes bestyrelser i fredstid og på det principielle plan forholder sig til de nævnte problemstillinger med henblik på stillingtagen til, hvorvidt tiden er inde til at justere skolens vedtægt på dette punkt.

### **Medarbejderråd**

Som et tredje eksempel på, at standardvedtægten indeholder andre bestemmelser, end man vil kunne finde i eksempelvis et aktieselskabs vedtægter, kan nævnes bestemmelsen om, at en efterskole skal have et medarbejderråd bestående af forstanderen og alle fastansatte medarbejdere.

Medarbejderrådets udtalelser skal indhentes i de sager, som er nævnt i den enkelte skoles vedtægt (minimum 2 sagsområder). Et eksempel på sådanne udtaleområder kunne være udtaleret ved større byggesager, forstanderansættelser og vedtægtsændringer.

I den tidligere gældende standardvedtægt var der også mulighed for at tillægge medarbejderrådet beslutningskompetence i nærmere definerede sager.

Placering af ledelseskompetence hos et medarbejderråd begrænser selvsagt forstanderens ledelseskompetence, uden at det fratager ham ansvaret for den daglige ledelse. Det skal derfor anbefales, at de skoler, som i deres vedtægt har en bestemmelse om, at medarbejderrådet er tillagt egentlig beslutningskompetence, revurderer, om en sådan bestemmelse fortsat er hensigtsmæssig.

Det skal bemærkes, at bestemmelsen om medarbejderråd er kommet ind i standardvedtægten på et tidspunkt, hvor lærernes ansættelsesvilkår ikke var overenskomstregulerede, og hvor de derfor heller ikke var sikret medindflydelse via samarbejdsaftalen på statens område. Siden

**Medarbejderråd  
forstander og  
fastansatte**

**Udtaleret  
men ikke beslutnings  
kompetence**

1995 har lærerne gennem deres overenskomst været omfattet af medindflydelsesbestemmelserne i statens samarbejdsaftale. Det indebærer, at selv om der ikke er en vedtægtsbestemmelse om samarbejdsudvalg på en efterskole, følger det af lærernes overenskomst, at der skal være et samarbejdsudvalg, hvis skolen har mere end 25 medarbejdere på overenskomstens område. Skoler med færre ansatte på overenskomstens område kan vælge at oprette samarbejdsudvalg. De skal i øvrigt samarbejde efter principperne i aftalen om samarbejdsudvalg, uanset om de har et samarbejdsudvalg.

Det kan anbefales, at skolen udarbejder en organisationsplan, der beskriver samarbejds mønstrene på skolen.

## **Pligt til oprettelse af samarbejdsudvalg**

## **Organisationsplan**



## 4. GENERALFORSAMLINGEN

Bestyrelsen skal – som i alle andre foreninger og selskaber – tage initiativ til indkaldelse til afholdelse af generalforsamling, jf. skolens vedtægt. Der afholdes årligt én **ordinær** generalforsamling. Derudover er der mulighed for at indkalde til **ekstraordinære** generalforsamlinger. Det sidste sker oftest, fordi de fleste skolers vedtægt har en bestemmelse om, at vedtægtsændringer skal vedtages på 2 på hinanden følgende generalforsamlinger, eller fordi en sag vedrørende ansættelse eller afskedigelse har en forstander trænger sig på. Det kan også være fordi, der er uro i baglandet, og et kvalificeret mindretal, jf. vedtægten, ønsker at udtrykke mistillid til den siddende bestyrelse. Det sidste sker heldigvis ret sjældent – måske 1-2 efterskoler om året løber ind i den slags problemer.

Den gældende standardvedtægt indeholder ikke længere krav om, at vedtægtsændringer skal vedtages på 2 generalforsamlinger. Den enkelte skole har derfor mulighed for – hvis de ønsker det - via en vedtægtsændring at ændre den bestemmelse i deres vedtægt, som kræver 2 behandlinger. Mindre ændringer – fx navneændringer - kan dog efter ændring i 2009 i tilskudsbekendtgørelsen ske ved allonge. Som hidtil skal alle vedtægtsændringer godkendes af Undervisningsministeriet, før end de er gældende.

Når skolen alligevel skal ind og foretage vedtægtsændringer er det altid en god idé at gennemgå vedtægten med tættekam for at se, om der også er andre bestemmelser, som med fordel vil kunne ændres ved samme lejlighed. Ovenfor er peget på netop placering af kompetencen til at ansætte og afskedige en forstander, som et eksempel.

**Generalforsamlingen er medlemmernes.** Bestyrelsen er denne dag kun almindelige medlemmer af skolekredsen. I og med at det er bestyrelsen, som indkalder til generalforsamlingen, vil det dog også være naturligt, at det er bestyrelsens formand, som byder velkommen. Oftest vil bestyrelsesformanden samtidigt komme med bestyrelsens

**Ekstraordinær  
generalforsamling**

**Procedure for  
vedtægtsændringer**

forslag til valg af **dirigent**, men andre medlemmer kan også komme med forslag. En dirigent bør ikke være medlem af bestyrelsen eller på anden måde kunne betragtes som partisk. Fremkommer der flere forslag, noteres disse efterhånden og uden at diskutere forslagene. Forslagene sættes derefter til afstemning. Når en dirigent er valgt, er det dirigenten, som leder generalforsamlingen, herunder fortolker vedtægterne og vælger afstemningsmetoder, hvis disse ikke på forhånd er fastlagt i vedtægten. Dirigenten kan dog også afsættes af generalforsamlingen, såfremt der under mødet fremsættes forslag herom. Sådant forslag skal af dirigenten straks bringes til afstemning.

Dagsorden for generalforsamlingen skal som minimum indeholde de punkter, som er oplistet i skolens vedtægt.

Sædvanligvis forløber generalforsamlingen på en efterskole ganske udramatisk. Men er der uro på skolen eller i baglandet, er der set flere eksempler på, at de store følelser får frit spil og på, at dirigenten får sin sag for. Især hvis problemer kan forudses, er det vigtigt at sikre sig, at dirigenten er rutineret og inde både i de konkrete forhold og i de pligter og beføjelser, han har.

For at forebygge, at kupagtige situationer kan opstå på en generalforsamling, kan det anbefales, at man i skolens vedtægt indarbejder en bestemmelse om, at et godkendt skolekredsmedlem først har tale- og stemmeret på generalforsamlingen eksempelvis 3 måneder efter, at han har søgt medlemskab. På denne måde undgås at medlemstallet udvides betragteligt op til en generalforsamling for at kunne gennemtrumfe konkrete personlige interesser i en aktuelt opstået konfliktsituation. Det skal endvidere bemærkes, at man først er medlem, når ens anmodning om medlemskab af skolekredsen er godkendt af bestyrelsen. Dette bør ske på førstkommende bestyrelsesmøde, efter at anmodning er modtaget. Eventuelt afslag på optagelse kan indbringes for generalforsamlingen.

Jævnligt opstår også uenighed om, hvem som har adgang til at være til stede i lokalet, hvor generalforsamlingen afholdes. Det korte svar er, at det har medlemmerne. På mange skoler er der dog tradition for, at ægtefæller og skolens ansatte også møder op. Det er der sædvanligvis ingen problemer i – tværtimod kan mødet omkring generalforsamlingen være med til at styrke fællesskabet omkring den fælles skole. Og ofte tilrettelægger skolerne et fælles arrangement – eksempelvis ved en udefrakommende foredragsholder – i forbindelse med generalforsamlingen.

Men det er altid en god regel at huske på, at det er hensigtsmæssigt at lave aftaler og ændringer, herunder vedtægtsændringer på tidspunkter hvor, man ikke presses af konflikter.

## 5. SKOLENS LEDELSE

### a. Den overordnede ledelse

Efterskolelovens § 7 fastslår, at den overordnede ledelse varetages af skolens **bestyrelse**, som er ansvarlig overfor undervisningsministeren. Bestyrelsen er tillige ansvarlig overfor skolekredsen/repræsentantskabet. Flertallet af bestyrelsens medlemmer skal vælges på skolens generalforsamling eller repræsentantskabsmøde. Medarbejdere på skolen kan ikke være medlemmer af bestyrelsen eller deltage i valg af bestyrelsesmedlemmer. Enkelte skolers vedtægter – især kombinerede fri- og efterskoler - kan dog i henhold til tidligere gældende bestemmelser i standardvedtægten have indrømmet medarbejdere en begrænset indflydelse på valg af bestyrelsesmedlemmer. Denne hjemmel er senere udgået af standardvedtægten.

Bestyrelsen konstituerer sig selv. Undervisningsministeriet skal underrettes om, hvem der til enhver tid er formand. Alle ministerielle skrivelser til skolen vil blive stilet til formanden på bestyrelsens vegne.

Standardvedtægten indeholder i § 7 bestemmelse om, at et bestyrelsesmedlem ikke må modtage honorar af skolens midler. Det vil sige, at bestyrelseshvervet som sådant er ulønnet.

Det enkelte bestyrelsesmedlem kan dog få dækket de udgifter, som han måtte have som følge af bestyrelsesarbejdet. Det kan fx være dækning af transportudgifter, telefongodtgørelse og godtgørelse for tabt arbejdsfortjeneste.

Bestemmelsen er heller ikke til hinder for, at et bestyrelsesmedlem, som qua sit professionelle virke, fx som advokat, arkitekt, entreprenør eller elektriker, yder et stykke professionelt arbejde for skolen kan oppebære sædvanligt betaling for dette arbejde, som jo intet har med bestyrelsesarbejdet at gøre. Her skal bestyrelsen dog være meget opmærksom på reglerne om inhabilitet, som indebærer, at et bestyrelsesmedlem ikke må deltage hverken i behandlingen eller i beslutninger i sager, hvor der kan være risiko for interessekonflikter.

#### Overordnet ledelse

#### Konstituering af bestyrelsen

#### Ulønnet hverv

Lovens § 7 fastslår endvidere, at den daglige ledelse varetages af en forstander, som tillige har det pædagogiske ansvar.

I Standardvedtægtens § 6 /skolens vedtægt er nærmere præciseret hvilke opgaver og ansvar, som påhviler bestyrelsen, nemlig:

- Bestyrelsen er ansvarlig for skolens økonomi.
- Bestyrelsen skal forvalte skolens økonomi, så den bliver til størst mulig gavn for skolen.
- Bestyrelsen skal sørge for, at der tages skyldige økonomiske hensyn.
- Bestyrelsen er ansvarlig overfor undervisningsministeren for, at betingelser og vilkår for ydelse af statstilskud overholdes.
- Bestyrelsen ansætter og afskediger forstander og lærere. For så vidt angår lærere dog efter indstilling fra forstanderen (anden kompetenceplacering kan være bestemt i den enkelte skoles vedtægt).
- Bestyrelsen træffer bestemmelse om køb, salg og pantsætning af fast ejendom.
- Bestyrelsen fastsætter elevbetalingen.
- Bestyrelsen fastsætter og godkender en årsplan og en indholdsplan for det enkelte kursus (de fleste efterskoler har kun 1 kursus/år).
- Bestyrelsen er ansvarlig for udarbejdelse af korrekt årsrapport (tidligere kaldet årsregnskab).
- Bestyrelsen godkender en plan for skolens evaluering af dens virksomhed i forhold til skolens værdigrundlag (skal ske minimum hvert andet år).
- Bestyrelsen underretter ministeriet om skolens nedlæggelse.

Dette er de **specifikke opgaver og ansvar**, som særligt påhviler en efterskole, som af Undervisningsministeriet er godkendt til at modtage tilskud. **Derudover** har en efterskoles bestyrelse, som led i det overordnede ansvar for skolens ledelse, de samme opgaver og ansvar, som påhviler en hvilken som helst anden virksomheds bestyrelse.

## Bestyrelsens opgaver og ansvar

Det kan fx være at sikre, at skolen er gearet til at klare sig også i tiden, som kommer. Det indebærer, at bestyrelsen altid skal have fokus på,

- at der løbende sker en udvikling af skolens indhold, så dens tilbud – indenfor værdigrundlagets rammer – også fremover vil kunne tiltrække og fastholde nye årgange af elever, medarbejdere og forældre.
- at skolens fysiske rammer vedligeholdes og udvikles, således at de kan matche det indhold, som de skal kunne rumme.
- at der arbejdes målrettet med PR og markedsføring, således at skolen rekrutteringsmæssigt og i forhold til omverdenen i øvrigt, det være sig leverandører, bankforbindelse, lokal presse, offentlige myndigheder, lokalbefolkningen med flere, er positioneret på den måde, som skolen selv ønsker at fremstå.
- at der arbejdes – ikke bare kortsigtet, men også langsigtet – med tilrettelæggelsen af skolens økonomi – både drift og investering, herunder placering af overskud og håndtering af gæld.
- at skolens personalepolitik og andre politikker alle er med til at bidrage til, at skolen kan opfylde sine mål.
- at sikre at skolekredsens medlemmer fortsat er aktive og engageret i skolens forhold samt sikre, at der også er en nytildgang af medlemmer.

### Bestyrelsens fokus-områder - strategiske opgaver

Disse opgaver kaldes ofte for strategiske opgaver. Beslutninger vedrørende strategiske spørgsmål (langsigtet mål og politik) bør træffes i bestyrelsen. Det vil oftest være naturligt, at oplæg/beslutningsgrundlag udarbejdes af forstanderen eventuelt i tæt samarbejde med bestyrelsesformanden og med inddragelse af relevante samarbejdsorganer.

Når bestyrelsen har truffet sine **strategiske beslutninger**, vil det sædvanligvis være forstanderens opgave at få disse omsat til hverdag og praksis (hvem, hvordan, hvornår), altså at træffe de **taktiske beslutninger** og i samarbejde

med sine medarbejdere også de **operative beslutninger**, som befinder sig på det meget konkrete plan.

Et ofte undervurderet element i arbejdet med de strategiske opgaver er **opfølgning** på, hvorvidt tidsplaner og delplaner udvikler sig som forudsat. Bestyrelsen bør derfor sikre sig, at forstanderen udarbejder eksempelvis statusrapporter, som behandles på bestyrelsens møder. På den måde sikres bedst, at bestyrelsen får mulighed for at justere kursen undervejs, såfremt udviklingen måtte vise, at det vil være hensigtsmæssigt.

Ser man på **tidsanvendelsen** i den ideelle bestyrelse, så bruger den 40% af tiden til strategiske spørgsmål, 50% af tiden til taktiske spørgsmål og de resterende 10% til operationelle spørgsmål. I praksis vil man ofte opleve en bagvendt tidsanvendelse, hvor kun 10% af tiden bruges på strategiske spørgsmål, medens 40% af tiden går med de operationelle spørgsmål. Her vil mange bestyrelser have en mulighed for at optimere deres måde at arbejde på.

En **embedsmand** fra undervisningsministeriet har opstillet sin liste over bestyrelsens væsentligste opgaver, således som han fra sit ståsted ser dem, nemlig

1. at sikre at skolen ledes og virker i overensstemmelse med sit værdigrundlag.
2. at angive retningen for skolens udvikling.
3. at sikre at lovens hovedsigte udmøntes på skolens kurser.
4. at udarbejde en plan for skolens selvevaluering.
5. at godkende årsplanen og indholdsplanen.
6. at der udarbejdes retvisende regnskaber.
7. at opstille regnskaber og udøve budgetkontrol.
8. at have overblik over skolens rente- og afdragsbyrde og skolens forsikringer.
9. at der er korrekte, skriftligt aftalte løn- og ansættelsesforhold.

### Bestyrelsens 10 væsentligste opgaver

10. at medvirke til at markere efterskolen udadtil og knytte ressourcer til skolen.

Denne liste kan i praksis være god at have som rettesnor og checkliste. Blot skal man huske, at den ikke er udtømmende i forhold til lovens krav.

Bemærk at opgaven, nævnt under punkt 10, ikke er nævnt i hverken lov eller bekendtgørelse. Men god ledelse – også på det overordnede niveau – indebærer konstant opmærksomhed på skolens omdømme i offentligheden, samt evne til at kunne skabe og udnytte netværk og andre relationer.

**Helt generelt** bør bestyrelsen have for øje, hvorvidt det nu også er de rigtige sager, som havner på bestyrelsens bord. Hvis det ikke er tilfældet, stjæler de tid og ressourcer fra de egentlige, overordnede områder.

Bestyrelsen bør i sit arbejde vægte

- fremtid frem for fortid
- planer frem for nidkær kontrol
- principper frem for enkeltsager
- væsentlige forhold frem for uvæsentlige sager

Som forsøgt anskueliggjort, kan bestyrelsens opgaver betragtes fra mange vinkler. Og der kan ikke gives noget udtømmende svar på, hvor grænsen for hvad der er bestyrelsens opgaver, går. Lovgivningens krav skal dog som minimum overholdes. Derimod kan bestyrelsens ansvar ikke gradbøjes. Udadtil og i forhold til Undervisningsministeriet og generalforsamlingen har bestyrelsen ansvaret for den samlede virksomhed.



## b. Forholdet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse

Forstanderens forhold er kun sparsomt omtalt i lovgivningen. Dog står det fast, at en skole skal have en forstander og hans/hendes ansættelsesvilkår skal fastsættes i henhold til overenskomst mellem Finansministeriet og LC. Forstanderen har desuden – med ansvar overfor bestyrelsen – ansvaret for den daglige ledelse af skolen samt det pædagogiske ansvar.

Der er intetsteds nærmere defineret, hvad der forstås ved det pædagogiske ansvar, men det rummer i hvert fald ansvaret for tilrettelæggelsen af lærernes arbejde med eleverne i og uden for undervisningen.

Standardvedtægten tillægger endvidere forstanderen kompetencen til at ansætte og afskedige andre medarbejdere end lærere, viceforstander og afdelingsledere. I daglig tale kaldet TAP´er (Teknisk Administrativt, Personale). Den enkelte skoles vedtægt kan også have bestemt, at forstanderen har ansættelses- og afskedigelseskompetencen for så vidt angår lærerne. Hvis ikke har han i disse sager indstillingsret til bestyrelsen.

Stillingen som efterskoleforstander er i princippet at sammenligne med den administrerende direktørs stilling i en privat virksomhed. Han er i hele sit virke ansvarlig over for bestyrelsen. Han varetager de opgaver, som bestyrelsen forventer varetaget af en forstander samt de opgaver, som han direkte måtte være pålagt derudover. Forstanderen er med andre ord bestyrelsens mand på skolen - eller bestyrelsens forlængede arm. Et er dog teori og et andet praksis. I praksis har forstanderen på de fleste skoler et stort ledelsesrum, som baserer sig på det gensidige **tillidsforhold**, som altid bør være til stede bestyrelse, formand og forstanderen imellem. Er tilliden ikke tilstede, er det vigtigt at søge at genoprette den, men det kan også være nødvendigt at afbryde samarbejdet.

Det menige bestyrelsesmedlem skal kunne have tillid til, at formanden mellem bestyrelsesmøderne udøver skøn

Krav om at ansætte en forstander

TAP

på bestyrelsens vegne, som bestyrelsen kan være enig i. Mellem formand og forstander skal der være tillid til, at forstanderen fremlægger de sager, som formanden ønsker at blive involveret i. Forstanderen skal til gengæld kunne have tillid til, at han har bestyrelsens opbakning, så længe han røgter sit hverv, overensstemmende med de aftaler og retningslinjer, som bestyrelsen har udstukket. Hvis ikke det er tilfældet, bliver forstanderen stækket i sine ledelsesmuligheder, og der bliver i værste fald ikke udøvet ledelse.

På skoler, hvor både medlemmerne af bestyrelsen og forstanderen har siddet på posterne i mange år, vil der ofte have udviklet sig en konsensus om, hvor lidt og hvor meget og hvornår bestyrelsen inddrages i hvilke sager. Det går som regel godt, så længe der ikke sker personudskiftning på en af de to sider af bordet. Særligt i situationer, hvor der kommer en ny forstander, bør bestyrelsen være opmærksom på, at den bør beskrive, hvad der på deres skole henhører under den daglige ledelseskompetence, og hvad bestyrelsen ønsker at blive involveret i og hvordan. Omvendt bør den nye forstander i forbindelse med ansættelsessamtale også præcisere sine forventninger til relationerne bestyrelse og daglig ledelse imellem. Desværre undlader begge parter ofte at foretage denne gensidige forventningsafstemning fra start, hvilket hvert år bevirker, at en eller flere af de nyansatte forstandere ret hurtigt må forlade jobbet – mere eller mindre frivilligt.

En af de vigtigste enkelthandlinger – måske den vigtigste overhovedet – en bestyrelse foretager, er at **ansætte en forstander**.

Bestyrelsen bør derfor også prioritere den tid og de ressourcer på opgaven, som den kræver:

- Inden stillingsopslaget bør bestyrelsen gøre sig klart, hvilke kvalifikationer – personligt, fagligt og ledelsesmæssigt – den nye forstander skal besidde.

## Forventningsafklaring

## Ansættelse af forstander

- Hvad er bestyrelsens hovedforventninger til den nye forstander?
- Tilrettelæggelse af ansættelsessamtalerne, herunder udarbejdelse af spørgeguide, så man sikrer et sammenligneligt forløb af samtalerne.
- Planlægge mere end en ansættelsessamtale før endelig stillingtagen.
- Indhentelse af referencer. (Husk at få ansøgers accept af kontakt til referencer).
- Introduktion af den nye forstander til samarbejdspartner og andre interessentgrupper.
- Formanden bør fastlægge hyppige opfølgings-/afstemningsmøder med den nye forstander i dennes første tid i jobbet.

Gennem de senere år har flere og flere bestyrelser, i erkendelse af at de ikke selv besidder de nødvendige professionelle kompetencer på området, valgt at benytte eksterne konsulenter til at bistå sig med tilrettelæggelse og gennemførelse af hele eller dele af ansættelsesforløbet. Efterskoleforeningens konsulenter bistår også gerne med rådgivning omkring tilrettelæggelse af processen, men kan ikke tilbyde egentlig sagsbehandling eller medvirken under ansættelsessamtalerne.

**Konsulentbistand i forbindelse med ansættelse af forstander**

## 6. DET LØBENDE BESTYRELSESARBEJDE

Principielt arbejder bestyrelsen kun i bestyrelsesmøder, og beslutninger træffes på samme møder. Når en beslutning er truffet, er det formandens opgave at sikre, at den bliver implementeret. Det vil formanden sædvanligvis gøre ved at bede forstanderen sørge for, at beslutningen bliver gennemført i virkeligheden.

I praksis vil især bestyrelsesformanden dog have en række opgaver, som skal varetages uden for bestyrelseslokalet; og i hans fravær næstformanden. Disse opgaver vil især bestå i dialog med forstanderen efter behov, og i mere repræsentative opgaver i forbindelse med større arrangementer og møder på eller uden for skolen. Alt afhængig af, hvorledes man på den enkelte skole har lagt snitfladen for, hvad der henhører under den daglige ledelse og den overordnede ledelse, kan det også være formanden, som tegner skolen udadtil i forhold til eksempelvis pressen, ved møder i banken og med skolens revisor. Formandens involvering i skolens forhold udenfor bestyrelsesmøderne bør dog sædvanligvis kun ske i et tæt samarbejde med forstanderen.

Menige medlemmer af bestyrelsen tegner som udgangspunkt alene sig selv og kan derfor ikke optræde på bestyrelsens vegne udadtil, medmindre bestyrelsen i et møde særligt har udstyret dem med en bemyndigelse, eller hvis en sådan måtte fremgå af bestyrelsens forretningsorden.

### Bestyrelses- formandens opgaver

## a. Forretningsorden

Standardvedtægten har en bestemmelse om, at bestyrelsen selv fastsætter sin forretningsorden. En forretningsorden er bestyrelsens interne spilleregler. Der er hverken i lov, bekendtgørelse eller standardvedtægt opstillet nærmere retningslinjer for, hvilke minimumskrav forretningsordenen skal indeholde. Der er således ingen standardopskrift.

En række af de spørgsmål, som sædvanligvis vil være bestemt i en forretningsorden, fremgår dog allerede af standardvedtægtens § 6 om bestyrelsens arbejde m.v. Bestemmelserne i en forretningsorden må derfor ikke stride mod vedtægtens bestemmelser, men kun uddybe eller supplere disse.

Nogle skoler har i deres forretningsorden en bestemmelse om, at bestyrelsen kan nedsætte et **forretningsudvalg**. Et forretningsudvalgs opgave vil sædvanligvis være at bistå formanden med at gennemføre de beslutninger, som bestyrelsen har truffet. Eftersom formanden typisk vil overlade implementering af trufne beslutninger til forstanderen eller evt. selv forestå dem, vil der sjældent på en efterskole være behov for at have et forretningsudvalg. Der er intet steds hjemmel til, at bestyrelsen kan overdrage opgaven at træffe bestyrelsesbeslutninger i lov- og vedtægtsbestemte opgaver til et forretningsudvalg - eller til andre udvalg/personer for den sags skyld.

Ofte vil en forretningsorden indeholde bestemmelse om, at bestyrelsen kan beslutte at nedsætte et **underudvalg** til varetagelse af en bestemt opgave. Det kan eksempelvis være et byggeudvalg, hvor måske 2-3 særligt økonomi- og byggekyndige bestyrelsesmedlemmer bistår forstanderen eller andre ansatte på skolen og/eller formanden med varetagelsen af den løbende bygherrefunktion i et konkret byggeri. Det skal anbefales, at der i sådanne sager bliver formuleret et kommissorium - spilleregler - for udvalgets virke, således at der ikke undervejs opstår tvivl om, hvorledes der skal samarbejdes, informeres og afrapporteres.

Forretningsorden

Supplement til  
standardvedtægt

Forretningsudvalg

Nedsættelse af  
underudvalg

I forbindelse med udskiftning af bestyrelsesmedlemmer kan det anbefales, at forretningsordenen sættes på dagsordenen for førstkommende bestyrelsesmøde. *Dels* for at sikre, at den/de nye medlemmer bliver gjort bekendt med forretningsordenen, og *dels* for at give mulighed for at justere den, såfremt der måtte være ønske eller behov for dette.

## b. Bestyrelsesmødet

### Mødefrekvens

Skolernes vedtægter vil sædvanligvis fastslå, at bestyrelsen holder møde, når formanden eller et nærmere fastsat antal medlemmer af bestyrelsen finder det nødvendigt. I bestyrelsens forretningsorden kan også være bestemt, at der skal afholdes minimum fx 4 årlige bestyrelsesmøder.

Praksis er meget forskellig. På nogle skoler afholdes bestyrelsesmøder 1 gang om måneden. På andre skoler måske kun 4 årlige bestyrelsesmøder. Afgørende må imidlertid være, hvor mange møder, der er behov for, hvilket kan afhænge af mange forskellige faktorer, såsom:

- Hvor strategisk er møderne placeret i forhold til de opgaver, bestyrelsen skal varetage? Her kan anbefales, at bestyrelsen udarbejder en plan for årets gang i forhold til bestyrelsens opgaver i henhold til vedtægten. Ofte også kaldet et "årshjul". Faste årligt tilbagevendende opgaver vil være
  - godkendelse og underskrift af årsrapport.
  - godkendelse af plan for næste selvevaluering af skolens virke i forhold til værdigrundlaget.
  - godkendelse af årsplan for det kommende skoleår.
  - godkendelse af indholdsplan for det kommende skoleår.
  - fastsættelse af skolepenge.
  - godkendelse af næste års budget.
  - planlægning af kommende generalforsamling.

Derudover vil typisk komme andre opgaver, såsom ansættelse/afskedigelse af ledere/lærere, budgetjusteringer, pludseligt opståede sager, som kræver bestyrelsens behandling og stillingtagen, arbejdet med de strategiske beslutninger og opfølgning på samme.

- Hvor systematisk har bestyrelsen tilrettelagt forskellige opfølgingsprocedurer? I jo højere grad bestyrelsen får tilsendt skriftligt orienteringsmateriale mel-

### Antal bestyrelsesmøder

lem møderne, jo mindre tid optager den slags sager på møderne, idet medlemmerne må forudsættes at have gjort sig bekendt med informationerne. Det kan fx dreje sig om

- månedlige budgetopfølgninger.
- udvikling i elevtal for både indeværende og næste skoleår.
- status på forskellige udviklingsprojekter, herunder byggesager.

Vigtigt er dog, at sådant skriftligt materiale er kort, klart og overskueligt. Det indebærer bl.a., at det kan være hensigtsmæssigt at udvikle skabeloner for de forskellige opfølgingsområder, således at det enkelte bestyrelsesmedlem umiddelbart kan aflæse og sammenholde udviklingen med det forventelige. Opfølgingspapirer bør udtrykkeligt gøre opmærksom på væsentlige afvigelser i forhold til det planlagte, således at det enkelte bestyrelsesmedlem kan forholde sig til, hvorvidt bestyrelsen bør reagere på det og eventuelt foreslå punktet sat på dagsordenen for det næste bestyrelsesmøde til nærmere drøftelse.

- Hvor godt er de enkelte dagsordenspunkter til et bestyrelsesmøde beskrevet og dokumenteret i det materiale, som tilsendes bestyrelsesmedlemmerne før mødet? Jo bedre, des mindre tid tager den mundtlige fremlæggelse af sagen på mødet, og jo flere sager kan bestyrelsen på kvalificeret vis nå at behandle på det enkelte møde.
- Begivenheder i og uden for skolen kan bevirke, at der pludselig er behov for at afholde flere bestyrelsesmøder end normalt.

Med andre ord: Der kan afholdes få møder, men med høj kvalitet og stor nytte for skolen. Og der kan holdes mange møder, uden at der kommer tilsvarende mere ud af det.



### Udarbejdelse af dagsorden

Bestyrelsesformanden er det naturlige bindeled mellem bestyrelsen og forstanderen. Det er formelt ham, som indkalder bestyrelsen, men forstanderen, som klarer det praktiske og udsender materialer m.v. efter aftale med formanden. Indholdet af dagsordenen vil typisk være aftalt mellem formand og forstander, ligesom mulige løsninger på nogle af sagerne kan være forhåndsdrøftet.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at det enkelte bestyrelsesmedlem bør have mulighed for inden mødet at danne sig et overblik over den enkelte sag på dagsordenen og gøre sig sine overvejelser. Det bør som minimum fremgå af dagsordenen:

- Hvorfor sagen er sat på dagsordenen.
- Om det er en "beslutningssag", om det er en sag "til drøftelse", eller om det blot er en "orienteringssag".
- Hvis det er en beslutningssag, bør det fremgå af dagsordenen, hvad der skal træffes beslutning om.

Også rækkefølgen af punkternes placering på dagsordenen kan være en overvejelse værd. Ofte ser man, at orienteringssagerne (eksempelvis "Siden sidst v/ forstanderen" eller "Nyt fra formanden") står umiddelbart efter godkendelse af referatet fra sidste møde og godkendelse af forslag til dagsordenen. Næsten lige så tit vil medlemmerne opleve, at størstedelen af mødet er passeret, når man har overstået disse gensidige orienteringspunkter, og at der derfor bliver knap med tid til de øvrige sager på dagsordenen, som måske er de mest vigtige at få behandlet, set i relation til bestyrelsens overordnede ansvar og opgaver.

Nogle bestyrelser har i erkendelse af denne erfaring besluttet, at indholdet af orienteringspunkter så vidt muligt sker i form af på forhånd udsendt skriftligt materiale. Så kan medlemmerne på mødet nøjes med at spørge ind til det, som de finder anledning til at få nærmere uddybet eller kommenteret.

### Dagsorden

Det bør af dagsordenen fremgå, ikke bare hvornår mødet starter, men også hvornår mødet slutter, således at mødedeltagerne kan indrette sig herefter.

### Mødedeltagere

Deltagere i bestyrelsesmødet er pr. definition bestyrelsens medlemmer.

Derudover kan der i den enkelte skoles vedtægt være fastsat en bestemmelse om, at en eller to medarbejdere kan være repræsenteret ved bestyrelsens møder uden stemmeret, jf. bemærkning til standardvedtægtens § 5. Forstanderen vil altid være den ene. Ofte vil han også fungere som sekretær for bestyrelsen. Derudover deltager på mange skoler yderligere en medarbejder – sædvanligvis udpeget af lærerne.

Selvom det ikke af skolens vedtægt fremgår, at der kan deltage medarbejderrepræsentanter i møderne, vil det ofte være praksis alligevel. På samme måde deltager suppleanterne også på mange skoler i bestyrelsens møder.

Det er vigtigt at have for øje, at når en medarbejderrepræsentant sidder med ved bestyrelsesmøderne og har taleret, så er det – på linje med bestyrelsesmedlemmerne - **skolens tarv**, de skal varetage, hvilket de kan bidrage til ved at give bestyrelsen de faktuelle oplysninger og vurderinger, som de qua deres baggrund er i besiddelse af, og som kan være nyttige for bestyrelsen at have kendskab til. Dette i modsætning til at de skal varetage enkeltgruppers eventuelle særinteresser.

Hvor vedtægten hjemler ret til, at medarbejderrepræsentanter kan deltage i bestyrelsens møder, kan bestyrelsen dog vælge at holde møder alene for medlemmerne, såfremt der skal behandles konkrete sager vedrørende medarbejdere. Hvor der ikke er en vedtægtshjemlet ret for medarbejderne til at deltage i bestyrelsens møder, vil bestyrelsen altid kunne vælge at afholde møder uden

Medarbejderrepræsentanter

Sekretærfunktion

”Lukkede døre”

medarbejderrepræsentation. Såfremt andet er bestemt i bestyrelsens forretningsorden, er det dog sidstnævnte, som skal følges. Men bestyrelsen kan til enhver tid træffe beslutning om at ændre sin forretningsorden.

Udover suppleanter og medarbejderrepræsentanter kan bestyrelsen invitere eksempelvis eksterne rådgivere (advokat, arkitekt, revisor m.fl.) og oplægshavere til at deltage i hele eller dele af et bestyrelsesmøde.

### Afvikling af mødet

De fleste efterskolebestyrelser afvikler bestyrelsesmøderne på skolen. Især hvis bestyrelsesmedlemmerne er fra lokalområdet, er det det oplagte valg, og samtidig har det den sidegevinst, at medlemmerne samtidig får mulighed for at snuse lidt til en ganske almindelig hverdag – eller hverdagsaften – på skolen. I andre tilfælde må det anbefales, at i hvert fald nogle af bestyrelsesmøderne holdes på skolen. Dette især hvis ikke andre arrangementer i årets løb samler bestyrelsens medlemmer på skolen.

Mødet ledes **af formanden**, som også skal sørge for, at beslutninger – eventuelt afstemningsresultat – bliver ført til protokol. Mødedeltagerne er berettiget til kort at få deres eventuelle afvigende mening indført i beslutningsprotokollen.

Mødeledelse er ikke nogen eksakt videnskab, men alligevel kender vi alle forskel på god og dårlig mødeledelse, når vi møder den. Som elementer i **den gode mødeledelse** kan fremhæves:

- Mødet starter til tiden. Formanden gennemgår i forlængelse af sin velkomst dagsordenspunkterne og fremhæver, hvilke han anser for mødets hovedemner.
- Formanden sikrer, at alle mødedeltagere får mulighed for at komme til orde omkring de enkelte dagsordenspunkter. På den anden side er bestyrelsesmøder ikke en diskussionsklub, og det er forman-

### Mødeleder

### Mødelederens opgaver

dens opgave at slutte drøftelserne, når de for sagens behandling relevante synspunkter alle er kommet på bordet, og inden de gentages for mange gange. Herefter kan formanden på et forsvarligt grundlag resumere og konkludere på punktet.

- Det er formandens opgave som mødeleder at konkludere undervejs ved afslutning af hvert enkelt punkt på dagsordenen.
- Mødelederen er opmærksom på, at små pauser undervejs er nødvendige.
- Ligesom et møde starter til tiden, bør det også slutte til tiden. Hvis uforudsete problemer undervejs i mødet måtte medføre, at tidsplanen er skredet, så er det op til formanden at tage stilling til, om man skal fortsætte udover aftalt klokkeslæt, eller man skal udskyde drøftelsen til et senere møde.
- Det er altid rart og godt for mødeklimaet, når et møde afsluttes med et "tak for i dag" og et venligt smil og nik indbyrdes, inden man skilles.

Formanden bør have særlig opmærksomhed rettet mod **nye medlemmer af bestyrelsen**. Han skal sikre sig, at de som minimum får udleveret et eksemplar af skolens vedtægt, bestyrelsens forretningsorden og navne-, tele-, mail- og adresseliste på deltagerne i bestyrelsesmøderne. Han bør også vejlede dem om, hvilke love og regler, som et bestyrelsesmedlem derudover bør have kendskab til, nemlig især:

- Efterskoleloven
- Tilskudsbekendtgørelsen
- Lærernes overenskomst, herunder arbejdstidsaftalen,

samt hvor de kan finde disse regelsæt, såfremt de ikke får dem udleveret i papirform fra skolens kontor. Uden kendskab til disse regler kender bestyrelsesmedlemmet ikke rammerne for deres ansvar og opgave og kan derfor heller ikke navigere sikkert.

Bestyrelsesformanden bør endvidere opfordre nye bestyrelsesmedlemmer til at blive medlem af Efterskoleforenin-

Velkomst til nye  
bestyrelsesmedlemmer

Medlemskab af  
Efterskoleforeningen

gen. Medlemskabet er gratis for bestyrelsesmedlemmet. Tilmelding sker via skolen.

Formanden bør også opfordre nye medlemmer – og også gerne de mere erfarne – til at deltage i de kurser og møder, målrettet bestyrelsesmedlemmer, som arrangeres af Efterskoleforeningen, samt læse foreningens blad, Efterskolen, og Nyhedsbrevene. På denne måde klædes nye bestyrelsesmedlemmer hurtigst på til at løfte det ansvar og de opgaver, som påhviler dem.

Efterskoleforeningen bliver jævnligt kontaktet af bestyrelsesformænd eller forstandere, som spørger til, om de er forpligtede på at bruge gammeldags **bestyrelsesprotokoller** med fortløbende numre, som kræver håndskrevne protokollater, eller om de i stedet må gå over til at skrive bestyrelsesbeslutningerne på moderne tekstbehandlingsanlæg og derefter indsætte det skrevne som løsblade i protokollen. Svaret er, at det er der ikke noget til hinder for, forudsat *at* siderne nummereres fortløbende, *at* protokollatet er underskrevet af mødedeltagerne, og *at* formanden ved sine initialer/signatur på hver side – oftest i et hjørne – bekræfter, at det er det originale protokollat. Underskrift behøver ikke ske førend på det næstfølgende bestyrelsesmøde, medmindre andet er bestemt i skolens vedtægt eller fremgår af bestyrelsens forretningsorden. Det er dog ikke ensbetydende med, at udkast til protokollat/referat ikke hurtigst muligt efter mødet bør udsendes til mødedeltagerne.

Både efterskoleloven og standardvedtægten indeholder bestemmelse om, at forvaltningslovens bestemmelser om tavshedspligt og inhabilitet er gældende for mødedeltagerne. Det samme gælder i øvrigt også for alle ansatte.

**Inhabilitet** foreligger, hvor vedkommende eller dennes nærmeste har økonomisk eller særlig personlig interesse i en sags behandling og udfald. Når der foreligger en sådan risiko for interessekonflikter, er bestyrelsesmed-

## Tavshedspligt og inhabilitet

lemmet forpligtet på selv at gøre opmærksom på, at han er inhabil. Hvis ikke det sker, er de øvrige mødedeltagere forpligtede til at gøre opmærksom på, at vedkommende kan være inhabil – såfremt de er bekendte hermed. Spørgsmålet om hvorvidt der i den konkrete sag foreligger inhabilitet kan gøres til genstand for en afstemning i bestyrelsen. Sædvanligvis vil den pågældende dog selv vælge at forlade bestyrelseslokalet, når man når til det pågældende punkt på dagsordenen. Et inhabilt medlem/mødedeltager må hverken deltage i forhandlingerne eller beslutningerne vedrørende sagen. Det skal fremgå af protokollen, såfremt et medlem var inhabil og derfor ikke deltog i behandlingen af den pågældende sag.

**Tavshedspligt** foreligger, hvor væsentlige hensyn til personers eller skolens interesser gør det nødvendigt at hemmeligholde oplysninger om personlige eller interne, herunder økonomiske forhold.

### **Opfølgning på mødet**

Protokollatet/referatet er det, der fastholder drøftelserne – og navnlig beslutningerne.

Det er formandens opgave at sikre, at bestyrelsens beslutninger bliver ført ud i livet.

Det er dog ikke ensbetydende med, at han selv skal udføre de professionelle opgaver, som beslutningerne måtte indebære. Den opgave vil sædvanligvis påhvile den daglige ledelse, forstanderen, enten fordi han anmodes specifikt derom eller – og det er nok det mest almindelige – fordi det naturligt ligger i den arbejdsfordeling, som på den enkelte skole er aftalt/forudsat mellem bestyrelse og forstander. Hvis opgavens placering kan give anledning til tvivl, bør formanden altid sikre sig, at opgavens placering drøftes med forstanderen. Ofte vil der også være forhold omkring beslutningens implementering, som det kan være hensigtsmæssigt på forhånd at drøfte forstander og formand imellem.

### **Mødereferat**

Formanden bør også sikre, at der er procedure for, hvorledes medarbejderne informeres om de beslutninger, bestyrelsen har truffet. En måde kan være at udsende referatet til alle medarbejdere. En anden måde kan være, at forstanderen – eller en evt. medarbejderrepræsentant – informerer alle medarbejderne på et fællesmøde om, hvad der er besluttet på bestyrelsesmødet og kort uddyber baggrunden, hvis der er behov for det, og hvilken betydning det får for skolen. Det er vigtigt at have for øje, at deltagere i et møde kan referere, hvad de selv har sagt, men ikke bør referere andre mødedeltagere for, hvad de har sagt. Tavshedspligt og almindelige loyalitetshensyn kan også begrænse, hvad der kan refereres videre fra et bestyrelsesmøde, man har deltaget i.

### Information til medarbejdere

### c. Nye medlemmer af bestyrelsen

Som ny i en efterskolebestyrelse har man sjældent noget kendskab til de love og regler, som regulerer efterskolens vilkår. Ofte har man heller ikke kendskab til bestyrelsesesarbejde som sådant. Og hvis ikke bestyrelsesformanden eller andre (bestyrelsesmedlemmer eller forstander) introducerer det nye medlem til arbejdet og det regelstof, som man er nødt til at gøre sig bekendt med, kan man have svært ved at navigere og fylde sin plads ud. Så derfor: Opsøg selv information, hvis ikke andre har taget dig ved hånden.

Der findes ingen recept på, hvorledes man som nyt bestyrelsesmedlem debutterer i bestyrelsesmøderne. Men man skal nok ikke starte forløbet med en eller anden politisk tilkendegivelse eller forslag om at vende fuldstændigt op og ned på den måde, bestyrelsen hidtil har arbejdet og varetaget den overordnede ledelse på. I så fald bliver det nok svært efterfølgende at vinde gehør for saglige forslag.

Medlemskab af en bestyrelse kræver ikke specifikke kvalifikationer. Og det ligger i hele den folkelige tradition, som efterskolerne er en del af, at alle medlemmer af skolekredsen – med lovens undtagelser - skal kunne indvælges og bidrage med det, som de nu hver især har med i bagagen. Dette ændrer dog ikke ved den kendsgerning, at omverdenens og især statens forventninger og krav til efterskolernes bestyrelser gennem de senere år har vist sig stadig stigende og reelt på linje med de krav, som stilles til professionelle bestyrelser i det private erhvervsliv.

**Gode råd til nye  
bestyrelsesmedlemmer**



#### d. Evaluering af bestyrelsesarbejdet

En gang imellem – om end ikke efter hvert møde – kan det være gavnligt at spørge hinanden, om bestyrelsesmødet/møderne fungerer, som man kunne ønske sig. Man kan evaluere på forskellige punkter som fx:

- Udformning af dagsorden
- Mulighed for at forberede sig hjemmefra
- Deltagernes faktiske forberedelse til mødet
- Mødeledelsen
- Mødedisciplinen
- Kvaliteten af beslutningsgrundlagene
- Stemningen på mødet

Ofte kan det være svært for især de menige bestyrelsesmedlemmer at ændre på forhold omkring bestyrelsesmøderne, hvis ikke der er et punkt på dagsordenen, som hedder "evaluering af mødet", som gør det legitimt at fremkomme med sin vurdering, herunder også kritik, af den måde, som møderne fungerer på. Formanden har måske ikke været opmærksom på, at der var behov for at justere på den måde, bestyrelsesmøderne har været tilrettelagt og afviklet, men har blot fortsat den praksis, som har udviklet sig over tid.

#### Evaluering

## 7. BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

Den enkelte skoles vedtægt bestemmer, hvor mange medlemmer bestyrelsen består af, dog minimum 5 medlemmer, jf. standardvedtægten.

Typisk vil en efterskolebestyrelse have 7 eller 9 medlemmer. Men der er eksempler på både flere og færre. Det kan anbefales, at antallet er ulige – også selvom formandens stemme i henhold til bestyrelsens forretningsorden måtte være udslagsgivende i tilfælde af stemmelighed.

Det er generalforsamlingen/repræsentantskabsmødet, som vælger/udpeger det enkelte bestyrelsesmedlem, men i praksis vil den siddende bestyrelse ofte have gjort sig nogle overvejelser forinden om, hvilke kandidater der vil kunne bringes i forslag som kandidater og have afstemt med samme, hvorvidt de er parate til at lade sig opstille.

Hvor bestyrelsen ikke på forhånd har gjort sig disse anstrengelser, findes der eksempler på, at der ikke på generalforsamlingen kunne findes medlemmer, som ønsker at blive indvalgt i bestyrelsen i stedet for den/dem som fratræder uden ønske om genvalg. En sådan situation er selvsagt ikke heldig og bør få bestyrelsen til at overveje, hvorledes man sikrer, at skolen har en engageret og aktiv skolekreds, som også er indstillet på at yde en indsats – fx i form af at påtage sig et bestyrelseshverv – for at sikre skolens fortsatte eksistens og udvikling. Et sted at starte kunne være at åbne skolen op i forhold til lokalsamfundet og de interessentgrupper, herunder forældre, som naturligt har en interesse i at understøtte skolen og dens eksistens. Fx ved at medtænke og synliggøre skolekreds og bestyrelse, når der afholdes større arrangementer, såsom teaterforestillinger, musicals, gymnastikopvisninger, foredragsaftener, musikaftener m.v. Det vil også være naturligt på skolens hjemmeside at lægge oplysninger ud om skolekredsen og dens virke, og hvorledes man kan blive medlem af samme.

Mange bestyrelser har et ønske om at have bestemte kompetencer, repræsenteret i bestyrelsen, særligt folk med økonomisk indsigt, med byggeteknisk indsigt, med politisk indsigt, med juridisk indsigt, med ledelsesmæssig indsigt eller indsigt i ungdomskulturen. Dette i forventning om, at det kan give et bedre med- og modspil i forhold til den daglige ledelse – eller med andre ord kvalificere den sparring, som bestyrelsen forventes at kunne yde forstanderen. Disse mennesker vil også ofte have et netværk, som det kan være nyttigt at få adgang til. Selvom rigtig mange mennesker er parate til at yde et stykke frivilligt ulønnet arbejde for en sag, de brænder for, har det dog nogle steder vist sig vanskeligt at finde folk med en professionel baggrund i relation til bestyrelsesarbejdet, som vil forpligte sig på en bestyrelsespost i en efterskolebestyrelse. Dette er en generel udfordring i "foreningsdanmark" og et dilemma i forhold til det ansvar og de opgaver, som påhviler en efterskolebestyrelse, hvis indsats på mange måder måles med samme målestok, som anvendes i en virksomhedsbestyrelse.

Vigtigst er dog, at de, som vælges til at sidde i en efterskolebestyrelse, er indstillet på at sætte sig ind i opgavens forskellige aspekter og bidrage til bestyrelsesarbejdet med de personlige og faglige kvalifikationer og erfaringer, han/hun er i besiddelse af.

## 8. FORHOLDET TIL REVISOR

### a. Valg af revisor

De fleste skolars vedtægter har en bestemmelse om, at revisor vælges på skolens generalforsamling. Den nu-gældende standardvedtægt stiller dog ikke længere krav herom. Ved revisorskifte skal skolen underrette Undervisningsministeriet herom.

Uanset om det er generalforsamlingen eller bestyrelsen, som vælger/antager revisionen, er det vigtigt at huske på, at revisionsydelser er en ydelse på linje med så mange andre ydelser, som skolen skal købe sig til. Det er derfor relevant, at skolen med passende mellemrum vurderer, om omfang og kvalitet af revisionsydelsen også står mål med betalingen. Det kan bl.a. checkes ved at lave en udbuds-runde. Som ved alle andre udbud, kræver det, at skolen i udbudsmaterialet beskriver, hvilke ydelser, som er omfattet af revisionsopgaven. Under alle omstændigheder bør der foreligge en skriftlig aftale med revisionsfirmaet om prisen for den ordinære revision og for de tillægsydelser, som måtte blive bestilt/aftalt i årets løb.

Lovgivningen – og især tilskudsbekendtgørelsen – indeholder mange specifikke regler, som skal overholdes, for at en efterskole kan oppebære statstilskud. Inden revisor kan påbegynde revisionsopgaven for en efterskole, er der derfor et ret omfattende regelsæt, som han nødvendigvis skal sætte sig ind i og løbende følge udviklingen af, for at han på forsvarlig vis kan varetage revisionsopgaven. Hvis revisionsfirmaet kun har en enkelt eller få efterskoler, som det reviderer, vil disse skoler derfor alene skulle bære firmaets omkostninger ved at tilegne sig denne viden og opbygge en vidensbank. Alternativet er, at revisionsfirmaet kun nødtørftigt sætter sig ind i de særlige efterskolespecifikke krav.

Det skal derfor alt andet lige anbefales, at skolerne benytter sig af et af de revisionsfirmaer, som har mange efterskoler i deres klientportefølje og derfor har oparbejdet en ekspertise på området.

### Revisorens opgaver

### Valg af revisor

## b. Revisionens omfang

Det fremgår af bekendtgørelse om revision og tilskuds-kontrol m.m. på de frie skolers område, hvilke pligter og opgaver, der som minimum påhviler skolens revisor. Særligt skal bemærkes, at revisor også er forpligtet på at udføre forvaltningsrevision, hvilket vil sige, at han ikke blot skal revidere indtægter, udgifter kontering af samme samt checke om tilskudsvilkårene er opfyldte. Han skal også vurdere, om der er taget skyldige økonomiske hensyn ved skolens forvaltning. I daglig tale kaldet **"forvaltningsrevision"**. I den sammenhæng skal revisor i revisionsprotokollen specielt oplyse om "revisors undersøgelser af samt vurdering og konklusioner vedrørende økonomistyring, sparsommelighed, produktivitet og effektivitet samt om dispositioner uden for skolens formål". Undervisningsministeriet har gennem de senere år skærpet opmærksomheden på indholdet af disse oplysninger i revisionsprotokollen, som medfølger årsrapporterne, og som skal indsendes til ministeriet hvert år inden 1. maj. Rapporten skal være underskrevet af alle bestyrelsens medlemmer – også selvom en eller flere af medlemmerne måtte have gjort bemærkninger til regnskabet i forbindelse med bestyrelsens godkendelse af samme.

Revisionsprotokollen er revisors meddelelsesmiddel til bestyrelsen. Hvis der i revisionsprotokollen er en henstilling fra revisor om at ændre et forhold på skolen, bør bestyrelsen straks gå ind i sagen og sørge for, at sagen undersøges nærmere. Hvis bestyrelsen intet foretager sig for at rette op på forholdet, vil revisor senere i forbindelse med udarbejdelse af årsrapporten skulle omtale forholdet.

På efterskoleområdet vil man hyppigt kunne se en revisionspåtegning gående på, at der ikke er den fornødne adskillelse mellem kassefunktion og bogholderifunktion. Det er et forhold, som gør sig gældende på de fleste små virksomheder, hvor der måske kun er ansat en enkelt medarbejder på kontoret, og som det derfor er svært at gøre noget ved. De fleste – også ministeriet – har hidtil ræsonneret, at det må man så leve med, hvis ikke det kan

### Revisionsprotokol

### Revisionspåtegning

være anderledes. Men kan det være anderledes, bør det også være anderledes.

Udover de pligtmæssige ydelser, jf. revisionsbekendtgørelsen, kan bestyrelsen anmode revisor om **udvidet indsats** på en række områder eller særlig bistand i forbindelse med økonomi og regnskab. Også her skal bestyrelsen være opmærksom på at lave en pris aftale med revisor, så man ikke bliver overrasket, når regningen kommer.

Det vil være naturligt, at den samlede bestyrelse mindst 1 gang om året – gerne i forbindelse med færdiggørelsen af årsrapporten – **mødes med revisor**. Her vil der være mulighed for, at bestyrelsesmedlemmerne kan stille spørgsmål, og revisor sammen med forstanderen kan give svar på samme. Mødet kan være medvirkende til, at bestyrelsen ikke overser eller ikke informeres om forhold, som kræver bestyrelsens opmærksomhed. Det vil være op til bestyrelsen at stille krav om, at et sådant årligt møde er en del af revisors ydelse.

### c. Hvis "mand" er revisor?

Revisor er som udgangspunkt et uvildigt og uafhængigt organ, som professionelt tager stilling til det fornødne omfang af revisionen inden for rammerne af standarden om "god revisionskik". Revisor skal indestå for, at årsrapporten giver et retvisende billede af, hvad der er foregået. Revisionspåtegningen er udtryk for revisors indsats og mening om regnskabet. Men revisor er også en privat erhvervsdrivende/virksomhed, hvis indtægter alene kommer fra kunderne, som han også efter aftale optræder som rådgiver for på det økonomiske og administrative område.

Undervisningsministeriet vil nok mene, at revisor er statens garant for, at tingene er som de skal være, medmindre revisor udtrykkeligt har haft bemærkninger.

Bestyrelsen vil tilsvarende forvente, at revisor er garant for, at økonomien og ledelsens administration af samme er som det skal være, hvis ikke andet er oplyst eller direkte kan aflæses af regnskabstallene.

Generalforsamlingen, som har valgt bestyrelsen og som oftest også revisor, vil mene, at de kan have tillid til, at den siddende bestyrelse har styr på skolens økonomi og regnskab, hvis ikke andet tydeligt måtte fremgå af tallene i årsrapporten eller revisors bemærkninger.

Hvis revisors arbejde med revisionen og anden bistand til skolen har været mangelfuld, vil han kunne gøres erstatningsansvarlig efter dansk rets almindelige regler. Det er imidlertid sjældent, det sker, bl.a. fordi det er svært at dokumentere, hvilket tab skolen – eller andre – har lidt, og fordi skolen ofte også vil have en vis egen skyld i, at det er gået, som det gik.

### God revisionskik

### Erstatningsansvar ved mangelfuld revisorbistand

## 9. FARESIGNALER

En efterskole kan rejse og gøre krav på godkendelse til modtagelse af tilskud fra staten, når den opfylder lovgivningens formelle krav. Ministeriet blander sig ikke i det indholdsmæssige – endsige det idémæssige. Ministeriet skal ikke – og må heller ikke - forholde sig til det hensigtsmæssige eller det ønskelige i, at der etableres endnu en ny skole.

Omvendt gælder, at hvis en efterskole kommer i økonomiske vanskeligheder, så holder ministeriet heller ikke hånden under skolen og træder hjælpende til for at hjælpe skolen igennem en vanskelig situation. Heller ikke andre offentlige myndigheder må yde støtte af økonomisk art. Skolen må med andre ord klare sig selv. Man har ret til at etablere sig og ret til at gå konkurs.

Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen er på vagt over for, om der er begyndende tegn på, at skolens eksistens kan være truet. Jo tidligere bestyrelsen reagerer, des større er muligheden for at kunne justere eller ændre på forhold, som ikke kan fortsætte. Det anbefales i den forbindelse, at skolen inddrager skolens revisor i rådgivning, og at skolen også trækker på den konsulentbistand, Efterskoleforeningen har mulighed for at tilbyde.

Ovenfor er allerede nævnt, at bestyrelsen bør læse **revisionsprotokollen** grundigt og konkret reagere på de ting, som revisor peger på. Men det forhold, at revisor ikke har gjort bemærkninger af særlig karakter, er på den anden side heller ikke ensbetydende med, at alt er i sin skønneste orden.

Af **andre ting**, som bestyrelsen bør interessere sig særligt for, kan nævnes:

### Budgetopfølgning

- Realiseres budgettet som forudsat ved budgetlægningen?
- Hvor er der afvigelser?

Ret til etablering af skole

Økonomiske vanskeligheder

”Rettidig omhu”



- Hvad er årsagen?
- Skal der findes kompenserende besparelser eller skal budgettet udvides?

### **Udviklingen i elevsituationen**

- Hvor mange elever var der ved kursusstart?
- Hvor mange elever er rejst siden kursusstart?
- Hvor mange elever er tilmeldte til næste (de næste) års kursus?
- Hvordan var tilmeldingssituationen på samme tid sidste år?

### **Situationen på medarbejderområdet**

- Er der en unaturlig stor personaleudskiftning?
- Er der nogen gennemgående forklaring på, hvorfor medarbejderne rejser?
- Hvordan er udviklingen i sygefraværet?
- Har skolen problemer med at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere?

### **Forældreklager**

- Hvad klages der over?
- Hvor ofte sker det?
- Er der noget sted beskrevet en politik for behandling af klagesager?

### **Bortvisninger**

- Har skolen bortvist elever i årets løb?
- Hvad har begrundelsen været?
- Har skolen nedskrevne retningslinjer/politikker for håndtering af bortvisningssager, herunder for at undgå at komme i den situation, at en elev må bortvises?

Hvis forældre ønsker at klage over forhold på deres barns efterskole eller over, at deres barns efterskoleophold er afbrudt, er det vigtigt, at skolen behandler sådanne klager alvorligt. Det er en måde at behandle den klagende ordentligt på, og det kan også forebygge unødigt negativ

### **Forældreklager**

omtale i medier – eller hvis klagen går videre til Undervisningsministeriet - at skolen bliver bedt om en redegørelse.

Generelt gælder, at man formelt set kun kan klage til Undervisningsministeriet, hvis undervisningen ikke står mål med, hvad der gælder for det pågældende klassetrin i folkeskolen, eller hvis skolens tilsyn med eleverne er mangelfuldt. Når Undervisningsministeriet får en klage over sådanne forhold, vil ministeriet bede skolen forklare sig, og sådanne klager kan give anledning til en grundig ministeriel gennemgang af skolens forhold. Hvis Undervisningsministeriet finder, at klagen over sådanne mangler er berettiget, vil skolen typisk blive pålagt at tilbagebetale tilskud, og i værste fald kan det føre til, at hele skolens tilskud bortfalder.

Ved klager til Undervisningsministeriet over andre forhold – fx begrundelserne for en bortvisning, skolens holdninger, regler og regeladministration eller skolens måde at behandle eleverne på, skolens fysiske indretning eller fagtilbud – vil Undervisningsministeriet henvise til, at man skal rette henvendelse til skolen – d.v.s. til bestyrelsen.

Det må anbefales, at man på skolen har aftalt en procedure for behandling af klager, herunder om man vil give mulighed for, at en klager kan forelægge sin klage for bestyrelsen. Typisk vil det være forstanderen, der i første omgang behandler klager. Hvis forstanderen afviser klagen, eller klagen vedrører skolens daglige ledelse, vil bestyrelsen – typisk bestyrelsesformanden – skulle på banen. Efterskoleforeningen vil også typisk henvise klager til at rette henvendelse til formanden, forudsat at klageren forinden har forelagt sin klage for skolens daglige ledelse.

Bestyrelsesformanden må sikre en seriøs behandling af klager. I en række tilfælde kan klagen formentlig besvares ved at henvise til, at man kan tilslutte sig ledelsens

### Klager over mangelfuld undervisning eller tilsyn

### Procedure for klagesager

afgørelse, eller ved at bestyrelsesformanden meddeler klageren, at man i bestyrelsen vil drøfte, om der skal ske ændringer af praksis eller regelsæt. Gentagne alvorlige klager kan også være anledning til, at man i bestyrelsen sammen med ledelsen drøfter, om der skal ske justeringer af fx regelsæt eller betalingspraksis ved afbrydelser.

Når en klage afvises, er forældrene henvist til at anlægge civilt søgsmål ved de ordinære domstole.

Generelt gælder, at bestyrelsen ikke bør behandle enkelt-sager, idet det sædvanligvis vil henhøre under forstanderens opgave- og ansvarsområde. Og bestyrelsen bør som udgangspunkt have tillid til, at forstanderen håndterer sagerne på betryggende vis i overensstemmende med skolens værdigrundlag og eventuelle vedtagne politikker. At forstanderen i tvivlsituationer kan vælge at søge sparring hos bestyrelsen eller bestyrelsesformanden er en anden ting.

Ud over en mulig inddragelse i klagesager, er det en bestyrelsesopgave at holde sig orienteret om udviklingen på de øvrige områder nævnt ovenfor. Det kan bl.a. ske ved, at man etablerer en systematisk form – evt. skemaer, som fremsendes til bestyrelsesmedlemmerne med aftalte tidsintervaller – til at holde bestyrelsen orienteret på et passende overordnet og overskueligt plan.

Hvis der er tegn på negative udviklingstendenser, er det en anledning for bestyrelsen til at overveje, om der er behov for nye strategiske tiltag. Det kan være, at der skal kigges på skolens tilbud, på skolens organisation, ledelses- og samarbejdsforhold, på måden skolen markedsfører sig, skolens kontraktmateriale eller noget helt andet. Og hvor der ikke er formuleret politikker, kunne det måske være en anledning til at få det gjort.

Denne "holden sig orienteret" med skolens interne forhold skal sammenholdes med bestyrelsens ansvar for hele

## Civilt søgsmål

## Orientering om skolens udvikling

tiden at **overvåge udviklinger og tendenser** i det omkringliggende samfund, som kan få betydning for skolens fremtid. Det kan fx være ny lovgivning af betydning for efterskoleområdet, det kan være tendenser i ungdomskulturen, det kan være den demografiske udvikling, det kan være udviklingen på finansieringsområdet, det kan være hele markedssituationen.

Udover de faresignaler, som her er peget på, kan det anbefales, at bestyrelsen definerer nogle **nøgletal**, som man ønsker at følge. Det kan eksempelvis være:

## Nøgletal

### Skolens likviditetsgrad

- Likviditetsgraden udtrykker virksomhedens evne til at betale sine kortsigtede økonomiske forpligtelser i takt med, at de forfalder til betaling. En likviditetsgrad på 100 anses sædvanligvis for tilfredsstillende, men langt de fleste efterskoler har et gennemsnit under 100.
- Er likviditetsgraden betydeligt under 100 skal skolen enten have tilført kapital/flere indtægter eller have reduceret sine økonomiske forpligtelser/udskudt forfaldstidspunktet eller en kombination af begge dele. Jo lavere likviditetsgraden er, des mere følsom er skolen over for nedgang i elevtallet.
- Skolens likviditetsgrad fremgår af årsrapporten.

### Skolens soliditetsgrad

- Soliditetsgraden udtrykker populært sagt, hvor stor en del af skolen, som skolen selv ejer. (egenkapital i forhold til gæld).
- Når soliditetsgraden stiger, er det udtryk for, at skolens gæld er blevet relativt mindre i forhold til egenkapitalen.
- Hvis skolen har en meget lav soliditetsgrad – eksempelvis 10% - er det udtryk for, at skolen har belånt stort set alle sine værdier.
- Også skolens soliditetsgrad kan findes i årsrapporten.

### Lærer/elev ratioen

- Lærer/elev ratioen udtrykker hvor mange årselever, der er pr. lærer. Ratioen har generelt været stigende de senere år forstået på den måde, at der er færre lærere i forhold til samme antal årselever.

Disse oplysninger kan udledes af årsrapporten. Hvis udviklingen i nøgletallene udvikler sig i den forkerte retning, uden at der er en meget konkret og fornuftig begrundelse for det, er der for bestyrelsen grund til at råbe vagt i gevær og gå i gang med at undersøge mulighederne for at ændre udviklingen.

Udover at følge udviklingen i nøgletallene på egen skole kan det være interessant for en bestyrelse at følge udviklingen i sammenlignelige skolars økonomi. Alle efterskolars årsrapporter er offentlige og tilgængelige på Undervisningsministeriets hjemmeside på "Regnskabsportalen". Hjemmesiden har også indbygget den facilitet, at man ved hjælp af få museklik kan fremkalde en sammenlignelig opstilling af flere skolars regnskabstal på samme side. På den måde vil man kunne hente inspiration til, hvad der måske kan gøres anderledes og bedre.

Undervisningsministeriet udarbejder hvert år efter gennemgang af de indsendte årsrapporter et **sektorregnskab**, herunder også for efterskolerne. Sektorregnskabet er en bred økonomisk information om sektoren og indeholder bl.a. sammenligningstal og produktivets- og effektivitetsanalyser. Sektorregnskabet kan findes på ministeriets hjemmeside.

Bestyrelsen skal være opmærksom på, at den i henhold til lovgivningen har en forpligtelse til straks at underrette Undervisningsministeriet, når og hvis den bliver bekendt med, at er en reel fare for, at skolen må lukke. På baggrund af en sådan underretning vil ministeriet tage stilling til, om der er basis for at fortsætte tilskudsudbetalinger til skolen, eller udbetalingerne skal stoppes for at begrænse statens tab.

### Årsrapport

### Regnskabsportalen

## 10. ERSTATNINGSANSVAR

Der findes ingen særlig lovgivning, som omhandler erstatningsansvar for efterskolebestyrelse/efterskoleledelse. Det er derfor dansk rets almindelige erstatningsregler, som er gældende.

Bestyrelsen kan pålægges et erstatningsansvar. Ansvaret er individuelt, men bestyrelsen kan blive kollektivt ansvarlige ved enstemmige beslutninger eller flertalsbeslutninger, hvor et "ikke enigt" medlem ikke får ført sin uenighed med flertallet til protokols. Det antages normalt, at et bestyrelsesmedlem ikke kan gøre sig ansvarsfri ved blot at udeblive fra bestyrelsesmøderne, men han kan frigøre sig ved at nedlægge sit hverv og tydeligt gøre opmærksom på, hvorfor han gør det. Bestyrelsesmedlemmerne vil som udgangspunkt hæfte solidarisk.

For at erstatningsansvar kan komme på tale, skal der foreligge et ansvarsgrundlag. Det er en vurdering af skyld (uagtsomhed eller fortsæt), der tager udgangspunkt i, hvorledes en almindelig samvittighedsfuld person ville have forholdt sig i samme situation. Ofte kaldet en "Bonus pater familias vurdering".

Derudover skal der foreligge et tab. Og endelig skal der være en årsagssammenhæng mellem handlingen/undladelser og det tab, som kan opgøres.

Retspraksis viser, at bestyrelsen i en forening af en hvis størrelse – og hermed også i en efterskole – bedømmes efter samme standard som bestyrelser for erhvervsvirksomheder og selskaber. Det forhold, at bestyrelseshvervet er ulønnet, tillægges ingen selvstændig betydning.

I praksis omhandler erstatningskrav mod bestyrelser oftest sager, hvor virksomheden/foreningen er gået konkurs og kreditorerne derfor forsøger at gøre bestyrelsesmedlemmerne personligt ansvarlige for det tab, de har lidt. På efterskoleområdet har vi endnu ikke oplevet retssager, hvor der er rejst krav mod bestyrelsen, men en

**Bestyrelsens erstatningsansvar**

**Ansvarsgrundlag**

**Tab og årsagssammenhæng**

**Konkurs**

enkelt sag er for nyligt anmeldt til en skoles bestyrelsesansvarsforsikringsselskab, fordi der er rejst et erstatningskrav.

Praksis viser også, at bestyrelsesmedlemmer generelt udsætter sig for den største risiko ved ikke at stille de nødvendige uddybende spørgsmål til selskabets direktion. Uvidenhed fritager med andre ord ikke for, at man kan gøres erstatningsansvarlig.

Efterskolerne har mulighed for via forsikringsmægler-selskabet Willis at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring i forsikringsselskabet Nassau. Det er skolen, som tegner forsikringen, men de enkelte bestyrelsesmedlemmer og forstanderen (eventuelt også viceforstanderen), som er dækket af forsikringen. Mange efterskoler har allerede tegnet denne forsikring, som ikke er særligt dyr.

## Bestyrelsesansvarsfor-sikring

## 11. KODEKS FOR DET GODE BESTYRELSESARBEJDE

Kært barn har mange navne. Inspireret af dårlige ledelseshistorier fra både USA og Europa begyndte man først i det nye årtusinde at tale om udvikling af både internationale og nationale kodeks for god selskabsledelse. I Danmark taler man i det private erhvervsliv om "Corporate Governance" eller "God selskabsledelse". På det statslige område taler man om "Kodeks for godt bestyrelsesarbejde". I bund og grund handler det alt sammen om det samme.

Hvorvidt der er behov for udvikling af en særlig kodeks for bestyrelsesarbejdet på efterskolerne, kan altid diskuteres. Eventuelt vil skolerne kunne tage udgangspunkt i det af Undervisningsministeriet udarbejdede "Kodeks for et godt bestyrelsesarbejde – med fokus på arbejdet på det strategiske niveau", som er målrettet en række statslige selvejende uddannelsesinstitutioner.

Denne vejledning kan også ses som et forsøg på at hjælpe med at spore efterskolebestyrelserne ind på de veje, som kan støtte og udvikle ledelsesarbejdet.





efterskolerne værdier i hverdagen