



B E S T Y R E L S E S

HÅND BOGEN

2019

efterskolerne

INDHOLD

Forord	3	5. Bestyrelsesmødet	25
1. Bestyrelsens rolle	5	5.1 Forretningsorden	26
1.1 Efterskolerne som værdibårne institutioner	6	5.2 Mødefrekvens	26
1.2 Efterskolerne er også virksomheder	6	5.3 Årshjul for bestyrelsens arbejde	27
1.3 Det økonomiske grundlag	7	5.4 Uarbejdelse af dagsorden	28
2. Lovgivning, statstilskud & drift	9	5.5 Mødedeltagere	28
2.1 Efterskolelovens hovedsigte	10	5.6 Møder for 'lukkede døre'	28
2.2 Efterskolelovens kapitel 1	10	5.7 Mødeledelse	29
2.3 Grundlæggende vilkår for at opnå tilskud, Efterskolelovens kapitel 2	11	5.8 Velkomst til nye bestyrelsesmedlemmer	29
2.4 Særlige regler om statstilskud, Efterskolelovens kapitel 3 og 4	11	5.9 Tavshedspligt og inhabilitet	30
2.5 Elevstøtte, Efterskolelovens kapitel 5 og 7	12	5.10 Kommunikation af beslutninger	30
2.6 Tilsyn og sanktioner, Efterskolelovens kapitel 10 og 11	13	5.11 Forretningsudvalg	31
2.7 Bekendtgørelser og vejledninger	13	6. Den daglige ledelse	33
2.8 Efterskolen som privat selvejende institution	13	6.1 Forstanderen	34
2.9 Skolens vedtægter – standardvedtægten	13	6.2 Forventningsafstemning	34
2.10 Ansættelser og afskedigelser	14	6.3 Lederudvikling	35
2.11 Medarbejderråd	14	6.4 Forstanderskifte	35
3. Generalforsamlingen	17	7. Revisor & revision	37
3.1 Vedtægtsændringer	18	7.1 Valg af revisor	38
3.2 Afvikling af generalforsamling	18	7.2 Forvaltningsrevision	38
4. Bestyrelsesarbejdet	21	7.3 Revisionsprotokollat og tjekliste	39
4.1 Bestyrelsens sammensætning	22	7.4 Revisionspåtegning	39
4.2 Konstituering	23	7.5 Revisors anbefalinger og kritiske bemærkninger	39
4.3 Bestyrelsens opgaver og ansvar	23	7.6 God revisionskik	40
4.4 Bestyrelsens strategiske fokus	23	7.7 Nøgletal	40
4.5 Bestyrelsesformandens opgaver	24	7.8 Sektorregnskaber	41
		7.9 Bestyrelsesansvar og -forsikring	42
		8. Når det hele bliver lidt vanskeligt	43
		8.1 Ret til at etablere og lukke en skole	44
		8.2 Bortvisning af elever	45
		8.3 Høring af eleven og forældre – FN's Børnekonvention	45
		8.4 Forældreklager	46

Denne håndbog er tænkt som en grundlæggende indføring i bestyrelsesarbejdet på landets efterskoler og er en del af Efterskoleforeningens tilbud til skolernes bestyrelser.

Efterskoleforeningen ønsker at bidrage til at kvalificere bestyrelsens arbejde ude på skolerne og tilbyder derfor også kurser, temadage og målrettede konsulentbesøg.

Målet med håndbogen er, at den både skal kunne anvendes som introduktion til bestyrelsesarbejdet for nye bestyrelsesmedlemmer, men også at den kan tjene som tjekliste og inspiration for mere erfarne bestyrelsesmedlemmer i det daglige arbejde på landets efterskoler.

Det er endvidere Efterskoleforeningens mål at udfolde det begreb, vi i mange sammenhænge kalder for 'God efterskoleskik'. Dette begreb dækker over foreningens opfattelse af, hvad der tjener de danske efterskoler bedst. Det gælder både for den enkelte efterskole og set i forhold til det gode omdømme, skoleformen har i den brede befolkning, i medierne og i det politiske liv. De frie skoler har i Danmark netop stor frihed til at drive den skole, dens bagland gerne vil, men har samtidig også ansvar for at disponere og agere, så retten til frihed ikke bliver udfordret unødigt.

Håndbogen kan både læses i sin helhed og anvendes som et opslagsværk, hvorfor der kan forekomme gentagelser.

Denne udgave af bestyrelseshåndbogen er udarbejdet af Efterskoleforeningens konsulent, Bjarne Bundsgaard Nielsen, med udgangspunkt i Lis Risaks udgave fra 2011.

Juni 2019



↓ Midtsjællands Efterskole / Henning Hjorth →





1

BESTYRELSENS ROLLE

På de følgende sider kan du læse om efterskolerne som værdibårne institutioner, og om bestyrelsens rolle i forhold til, at skolerne også er virksomheder.

BESTYRELSENS ROLLE

1.1

Efterskolerne som værdibårne institutioner

De første efterskoler blev oprettet i sidste halvdel af 1800-tallet og var stærkt inspireret af Grundtvigs og Christen Kolds skoletanker om livsoplysning, oplysning af folket og et opgør med den såkaldte sorte skole, latinskolen. Siden 1895 har efterskolerne været på finansloven, og i 1942 blev den første egentlige efterskolelov vedtaget. Loven er revideret adskillige gange, men de grundlæggende ideer bag loven er fortsat de samme: At skolerne skal tilbyde undervisning og samvær på kurser, hvis hovedsigte er livsoplysning, folkelig oplysning og demokratisk dannelse. Efterskolen er altså først og fremmest en værdibåren institution. En af efterskolebestyrelsens opgaver er derfor at holde skolen på sporet i forhold til lovens hovedsigte og de grundlæggende værdier, der ligger bag den enkelte skoles virke.

1.2

Efterskolerne er også virksomheder

Ud over efterskoleloven er der tilknyttet bekendtgørelser, vejledninger mv, som udgør det samlede regelgrundlag for driften af efterskoler. Det medfører, at der er en bestyrelse, som har det overordnede ledelsesansvar, og en daglig ledelse, der har det daglige pædagogiske ansvar og implementerer de beslutninger bestyrelsen måtte træffe på skolens vegne. Hvis man betragter en efterskole som en virksomhed, er styring og ledelse derfor en vigtig opgave for bestyrelsen.

Bortset fra enkelte skoler, der er oprettet før kravet om en skolekreds eller et repræsentantskab eksisterede, står bestyrelsen til ansvar over for både skolekredsens generalforsamling eller repræsentantskabsmøde og Undervisningsministeriet.

Bestyrelsen afstikker således hovedretningslinjerne for, hvordan skolen i overensstemmelse med lovens hovedsigte om folkelig oplysning, livsoplysning og demokratisk dannelse og skolens værdigrundlag skal drives. Herefter udfører forstanderen og den øvrige ledelse arbejdet under ansvar overfor bestyrelsen.

Herudover har bestyrelsen også ansvar for at sikre skolens fortsatte udvikling og eksistens således, at den også i fremtiden kan være til glæde og gavn for elever og deres familier og virke som arbejdsplads til gavn for de ansatte samt det omkringliggende samfund. Skolen bør derfor drives på en sådan måde, at den akkumulerer overskud til at kunne imødegå fremtidens udfordringer med hensyn til investering i aktiver som for eksempel bygninger, inventar, medarbejdere, teknologi og dermed udvikling af skoletilbuddet til de unge.

Bestyrelsen forventes altså at have stor opmærksomhed rettet mod budget og regnskab og mod bevarelse og gerne forøgelse af det økonomiske råderum samt opretholdelse af en god og vedligeholdt bygningsmasse, der lever op til tidens krav og skolens profil.

Skolens aktiver består dog også af mindre målbare størrelser, som f.eks. en kompetent medarbejderstab, en professionel og effektiv daglig ledelse, et godt elevgrundlag og gode relationer til pengeinstitut og leverandører. Dette kan også kaldes skolens goodwill.

Bestyrelsen har behov for nogle redskaber, der gør det muligt at følge op på, om de trufne beslutninger og de vedtagne politikker og strategier føres ud i livet. Disse redskaber vil typisk være på forhånd aftalte rutiner for, hvornår og hvorledes bestyrelsen skal have forelagt en status. Eksempler på disse redskaber kan være:

- Budget- og likviditetsopfølgninger
- Elevoptag og -frafald
- Opfølgninger på strategi- og udviklingsplaner
- Evalueringer

Statusopfølgninger som disse bør have fokus på eventuelle afvigelser og forslag til, hvordan bestyrelsen og ledelsen forholder sig til disse.

1.3

Det økonomiske grundlag

Lidt under halvdelen af de fleste efterskoleers indtægter kommer fra tilskud fra staten.

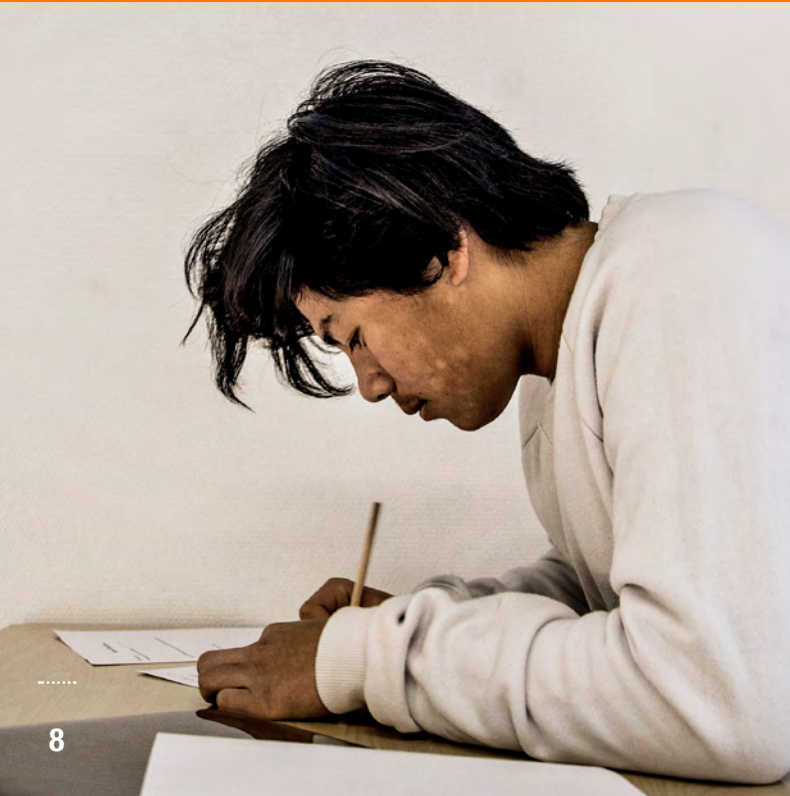
Den anden halvdel består af forældrenes egenbetaling og den statslige elevstøtte, som tildeles på baggrund af forældrenes indkomst.

Nogle efterskoler har i større eller mindre omfang andre indtægter fra udlejning af lokaler og kursusaktiviteter. Det kan f.eks. være en idrætsefterskole, der udlejer sin springhal til den lokale forening og til weekendstævner for børn, hvor skolen har en mulighed for at rekruttere elever og samtidig tjene penge på den ledige kapacitet.

Udlejning af tjeneste- og lejeboliger samt medarbejdernes betaling for kost figurerer også som andre indtægter i regnskabet.



↓ Skovbo Efterskole / Henning Hjorth →





2

LOVGIVNING, STATSTILSKUD & DRIFT

På de følgende sider kan du læse om efterskolernes hovedsigte, standardvedtægten og om hvilke krav der stilles for at skolen kan modtage statstilskud.

Lovgivning, statstilskud & drift

2.1

Efterskolelovens hovedsigte

Da skolerne modtager økonomisk tilskud fra staten, skal de leve op til en række krav i lovgivningen.

En efterskole er en fri skole. Dette betyder, at skolerne, med de begrænsninger, der følger af loven, har frihed til at drive den skole, de vil.

Lovgivningen fastlægger, at efterskoler skal tilbyde undervisning og samvær på kurser, hvis hovedsigte er livsoplysning, folkelig oplysning og demokratisk dannelse. Undervisningen på efterskoler skal have en bred almen karakter, og skolernes virksomhed skal tilrettelægges ud fra deres selvvalgte værdigrundlag. Efterskoler skal tilbyde kurser med henblik på elevernes hele menneskelige udvikling og modning samt deres almene opdragelse og uddannelse.

Efterskoler har for de flestes vedkommende ét langt kursus svarende til et skoleår af 42 ugers varighed. Efterhånden har flere efterskoler også korte kurser på 1-2 ugers varighed.

Ud over præcisering af skolernes hovedsigte regulerer Efterskoleloven mindsteomfanget af undervisning og samvær, niveauet af undervisningen, tilsynet, og at skolen skal være åben for eleverne i de uger, den modtager tilskud.

Lovgivningen indeholder også regler om prøver, tilskud, skolens vedtægter, hjemmeside, årsplaner, indholdsplaner og evalueringer, ligesom der er regler for beregning af den statslige elevstøtte til nedsættelse af egenbetaling.

2.2

Efterskolelovens kapitel 1

Efterskolelovens indledende paragraffer fastlægger bl.a.:

- at en efterskole tilbyder undervisning og samvær på kurser. Bemærk at undervisning og samvær vægtes lige højt
- at kursernes hovedsigte er livsoplysning, folkelig oplysning og demokratisk dannelse
- at skolen efter dens formål og hele dens virke skal forberede eleverne til at leve i et samfund som det danske med frihed og folkestyre samt udvikle og styrke elevernes demokratiske dannelse og deres kendskab til og respekt for grundlæggende friheds- og menneskerettigheder, herunder ligestilling mellem kønnene
- 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 skole kan af undervisningsministeren godkendes som en skole med 'et samlet særligt undervisningstilbud'. Disse skoler kaldes ofte for specialefterskoler og henvender sig til elever med særlige behov i undervisningen og i dagligdagen.

2.3

Grundlæggende vilkår for at opnå tilskud

Efterskolelovens kapitel 2

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 have formuleret et værdigrundlag, som sammen med en mængde andre oplysninger skal fremgå af skolens hjemmeside
- at skolen skal være en privat selvejende institution, og at der skal være et sæt vedtægter for dens virke
- at skolen skal være uafhængig, og at skolens midler alene må komme dens skole- og undervisningsvirksomhed til gode
- at den overordnede ledelse skal varetages af bestyrelsen, 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 udgøre en geografisk og bygningsmæssig nærhed
- at skolen skal eje sine bygninger, eller hovedparten af dem, og kun i særlige tilfælde må eje bygninger sammen med andre (skoler godkendt i lejede bygninger før 1996 kan fortsat bo til leje). Nyoprettede skoler kan dog begynde sit virke i lejede lokaler i op til 10 år. Eksisterende skoler kan også leje bygninger i op til 10 år, hvis det sker som en del af en udvidelse eller som afløsning for eksisterende bygninger
- at forstander, viceforstander, afdelingsledere og lærere skal være ansat efter overenskomst indgået mellem Finansministeriet og Lærernes Centralorganisation
- at aftaler, herunder husleje- og ejendomsaftaler, ikke må indgås på vilkår, der er ringere end de sædvanlige markedsvilkår
- at skolen skal have andre indtægter end statstilskud. Disse indtægter udgøres af elevernes egenbetaling, som mindst skal udgøre et årligt fastsat beløb pr. kursusuge
- at en række personer ikke kan være medlemmer af en efterskoles bestyrelse, f.eks. 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
- at bestemmelser om bl.a. mindste antal årselever overholdes
- at bestyrelse, forstander og andre ansatte alle er omfattet af forvaltningslovens bestemmelser om inhabilitet og tavshedspligt
- at den nye skoles formål og virke må skønnes at ville være i overensstemmelse med frihed og folkestyrekravet
- at personkredsen bag oprettelsen af den nye skole har eller har haft et virke, der ikke er foreneligt med frihed og folkestyrekravet, og som konkret må skønnes at kunne få betydning for den nye skoles opfyldelse af kravet
- at der er gennemsigtighed omkring sammensætningen af en eventuel skolekreds
- at den nye skole vil kunne opfylde kravet om, at den i sit virke som selvejende undervisningsinstitution skal være uafhængig, og skolens midler må alene komme skolens skole- og undervisningsvirksomhed til gode
- at der er særlige regler for, hvordan likvider må placeres.

2.4

Særlige regler om statstilskud

Efterskolelovens kapitel 3 og 4

I Efterskolelovens kapitel 3 fastsættes særlige regler om statstilskuddet, herunder at kun elever, der har gennemført 8 års skolegang eller 7. klasse eller er fyldt 14 år ved kursusstart kan medregnes i årselevtallet. Elever, der er fyldt 18 år, kan i særlige tilfælde medregnes. En elev kan maksimalt udløse 42 ugers tilskud i et skoleår.

Her er også specifikke krav til det enkelte kursus fastsat, om:

- 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 og færdigheder eller medlemskab af bestemte foreninger eller organisationer
- at mindste antal undervisningsdage for kurser af en uges varighed er 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. Årsplanen skal udarbejdes på en standardformular og skal vise, i hvilke perioder skolen afvikler skoleåret. Bestyrelsen skal også godkende indholdsplanen, som er en beskrivelse af indholdet, en 'varedeklaration', af skolens undervisning og samvær på det enkelte kursus. Bestyrelsen kan dog bemyndige forstanderen til at godkende indholdsplanen.

At skolens tilskud ydes i form af:

- et grundtilskud og et geografisk skoletilskud som er ens for alle skoler, uanset størrelse. For skoler, der har under 38 årselever, reduceres det geografiske skoletilskud, idet der er et maksimumbeløb, disse to tilskud tilsammen kan udløse. Dette beløb er i 2019 på kr. 20.000/årselev
- taxametertilskud, som forudbetales på grundlag af årselevtallet i det senest afsluttede skoleår, og med en efterfølgende regulering. Der er forskellige takster for hhv. undervisningspligtige og ikke-undervisningspligtige elever
- bygningstilskud, som er sammensat af et grundtilskud, der er ens for alle skoler, og et bygningstaxameter, som beregnes på baggrund af antal årselever skoleåret før
- tilskud til særligt prioriterede grupper og formål. Det kan f.eks. være specialundervisnings- og inklusionstaxameter
- at skoler med et samlet særligt undervisningstilbud har nogle taxameter, som kun er målrettet eleverne på disse skoler.

Herudover er der i lovens kapitel 4 skabt hjemmel for, at en kommune kan yde tilskud til henholdsvis skolen og til den enkelte elev. For elevens vedkommende kan en kommune f.eks. bidrage til at nedsætte forældrenes egenbetaling og til mentortimer til socialt udsatte elever samt praktisk hjælp til handicappede.

2.5

Elevstøtte

Efterskolelovens kapitel 5 og 7

I Efterskolelovens kapitel 5 bestemmes, at staten yder indkomstbestemt elevstøtte til nedsættelse af forældrenes egenbetaling.

Elevstøtten ydes til forældrene, men udbetales til skolen, som beregner den enkelte elevs egenbetaling efter fradrag af den statslige elevstøtte.

I Efterskolelovens kapitel 7 beskrives mulighederne for at yde individuel supplerende støtte til elever samt statens bidrag hertil. Den individuelle elevstøtte kan udelukkende anvendes til at nedsætte forældrenes egenbetaling, således at et efterskoleophold er en mulighed for alle.

Beløbet, som staten udmønter til fordeling på skolerne, er afhængig af antallet af elever, hvis forældre får tildelt en af de fem højeste satser for elevstøtte, skolen har. Skolen afgør selv hvilke familier, der skal tildeles individuel elevstøtte, og de overordnede retningslinjer godkendes af bestyrelsen og offentliggøres på skolens hjemmeside.

Endelig kan skolen vælge at nedsætte egenbetalingen for den enkelte familie, så længe gældende regler for forældrenes mindste egenbetaling er overholdt.

Efterskoleforeningen administrerer herudover nogle stipendieordninger, målrettet særlige elevgrupper.

2.6

Tilsyn og sanktioner

Efterskolelovens kapitel 10 og 11

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.

Tilbageholdelse eller tilbagetrækning af tilskud kan være meget indgribende i en skoles økonomi, og optræk hertil bør have bestyrelsens fulde bevågenhed.

I Efterskolelovens kapitel 11 er det 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 i overensstemmelse med lovens bestemmelser.

Undervisningsministeren kan, som led i et tilsyn med en skoles overholdelse af loven, beslutte at deltage som observatør ved skolens bestyrelsesmøder og eventuelle generalforsamlinger og forældremøder.

2.7

Bekendtgørelser og vejledninger

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. Både Efterskoleloven, de nævnte bekendtgørelser samt links til vejledninger kan findes på Efterskoleforeningens og Undervisningsministeriets hjemmesider.

2.8

Efterskolen som privat selvejende institution

I de foregående afsnit er i hovedtræk oplistet de love og regler, som regulerer efterskolernes vilkår for at kunne modtage statstilskud. Her kommer nogle flere betingelser:

- Skolen skal være organiseret som en uafhængig selvejende institution, hvis vedtægt til enhver tid skal 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, mens andre har skolekredse på 200 eller flere medlemmer.
- Skolekredsens/repræsentantskabets medlemmer, som skal være myndige privatpersoner eller foreninger, 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.

2.9

Skolens vedtægter – standardvedtægten

Ministeriet har som et bilag til tilskudsbekendtgørelsen udarbejdet en standardvedtægt.

Standardvedtægten er vejledende og kan fraviges, dog således at en skoles vedtægt ikke kan stride mod standardvedtægten.

Undervisningsministeriet skal godkende skolens vedtægter ved oprettelse.

Herudover skal Undervisningsministeriet kun godkende vedtægter og ændringer heri ved skolens sammenlægning eller spaltning og ved etablering eller ophør af kombination med anden skoleform samt ved ændring af skoleform for så vidt angår efterskoler og frie fagskoler.

Ministeriets godkendelse omfatter alene vedtægtsbestemmelser om skolens formål, styrelse og økonomiske forhold, herunder om fremgangsmåden ved skolens nedlæggelse.

I alle andre tilfælde er skolens bestyrelse ansvarlig for, at vedtægterne er i overensstemmelse med lovens krav.

Det er Efterskoleforeningens erfaring, at ministeriet foretrækker, at vedtægterne lægger sig tæt op ad standardvedtægtenes formuleringer, ligesom ordlyden ikke må stride imod lovgivningens bestemmelser.

Ved ændringer af vedtægterne skal følges den beskrivelse for ændringer, der følger af vedtægterne, hvilket normalt indebærer en eller to godkendelser på skolens generalforsamling.

Såfremt en bestyrelse er usikker på, om påtænkte vedtægtsændringer efterfølgende vil kunne accepteres af ministeriet, anbefaler vi bestyrelsen at søge rådgivning hos Efterskoleforeningens konsulenter. Således kan bestyrelsen undgå, at en vedtægtsændring skal behandles flere gange end nødvendigt på en generalforsamling.

2.10 Ansættelser og afskedigelser

I henhold til standardvedtægten ligger kompetencen til at ansætte og afskedige en forstander hos bestyrelsen.

Der er dog også mulighed for ved bestemmelse i vedtægten at placere denne kompetence hos generalforsamlingen efter indstilling fra bestyrelsen. Denne praksis er efterhånden sjælden og har gennem tiden affødt svære problematikker – især i afskedingssituationer. Dels bliver det vanskeligt at sikre overholdelse af tavshedspligten og persondataforordningens bestemmelser om følsomme personoplysninger, dels kommer beslutningskompetencen til at ligge 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. Dette må derfor frarådes.

Vedtægterne bør også afklare om kompetencen til at ansætte mellemledere ligger hos bestyrelse eller forstanderen.

En anden bemærkning omfatter ansættelse af lærere. I henhold til standardvedtægten er denne kompetence placeret hos bestyrelsen efter indstilling fra forstanderen. Bemærkningen giver 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 alle øvrige medarbejdere end lærerne.

Det er Efterskoleforeningens anbefaling at placere ansættelses- og afskedigelseskompetencen af forstander og evt. øvrige ledere hos bestyrelsen og af skolens lærere og øvrige medarbejdere hos forstanderen. Foreningen betragter 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 kan anbefales, at skolernes bestyrelser på det principielle plan forholder sig til de nævnte problemstillinger og overvejer, om tiden er inde til at justere dette i vedtægterne.

2.11 Medarbejderråd

En del skolers vedtægter indeholder et afsnit om oprettelse af medarbejderråd og medarbejderrådets rettigheder og kompetencer. Dette er ikke omfattet af de gældende standardvedtægter. Bestemmelser om medarbejderråd var omfattet af 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 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 og skal desuden samarbejde efter principperne i aftalen om samarbejdsudvalg, uanset om skolen har et samarbejdsudvalg.

En efterskole kan stadig vælge, at dens formulerede personalepolitik omfatter muligheden for at oprette et medarbejderråd. Det kan i alle tilfælde anbefales, at skolen udarbejder en oversigt, der tydeliggør samarbejds mønstrene på skolen.

Det kan ikke anbefales at give et medarbejderråd beslutningskompetence.



↓ Midtsjællands Efterskole / Henning Hjorth →





3

GENERAL- FORSAMLINGEN

På de følgende sider kan du læse om hvordan generalforsamlingen afholdes, og om hvordan man ændrer vedtægterne.

GENERALFORSAMLINGEN

Bestyrelsen skal – som i alle andre foreninger og selskaber – tage initiativ til indkaldelse til generalforsamling, jf. skolens vedtægt. Der skal afholdes én ordinær generalforsamling årligt.

Derudover er der mulighed for at indkalde til ekstraordinære generalforsamlinger. Dette sker oftest, når en skoles vedtægter har en bestemmelse om, at vedtægtsændringer skal vedtages på to på hinanden følgende generalforsamlinger. Det kan også være fordi, der er uro i baglandet, og et kvalificeret mindretal, jf. vedtægten, ønsker at udtrykke mistillid til den siddende bestyrelse. I sjældnere tilfælde fordi en sag om ansættelse eller afskedigelse af en forstander trænger sig på.

3.1

Vedtægtsændringer

I udgangspunktet er det skolens bestyrelse, der er ansvarlig for, at vedtægter er gyldige og i overensstemmelse med standardvedtægterne.

Vedtægter og ændringer heri skal efter loven godkendes af Undervisningsministeriet ved:

- Skolens oprettelse, sammenlægning eller spaltning
- Etablering eller ophør af kombination med anden skoleform
- Ændring af skoleform

Ministeriets godkendelse omfatter alene bestemmelser om skolens formål, styrelse og økonomiske forhold, herunder om fremgangsmåden ved skolens nedlæggelse.

Skolens vedtægter er gældende fra den dag de er offentliggjort på skolens hjemmeside med angivelse af datoen for henholdsvis vedtagelse og offentliggørelse på siden. Det skal endvidere af hjemmesiden fremgå, hvornår ministeriet senest har godkendt skolens vedtægter.

Når skolen alligevel er i færd med at foretage ændringer, er det en god idé at gennemgå vedtægterne med tættekam for at se, om der er andre bestemmelser, som med fordel vil kunne ændres ved samme lejlighed. Ovenfor er peget på netop placering af ansættelseskompetencen som et eksempel.

Den gældende standardvedtægt indeholder ikke længere krav om, at vedtægtsændringer skal vedtages på to generalforsamlinger. Den enkelte skole kan således ændre vedtægterne, således at fremtidige vedtægtsændringer kun skal vedtages på én generalforsamling.

3.2

Afvikling af generalforsamling

Generalforsamlingen er medlemmernes, og bestyrelsen er denne dag at betragte som 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 samtidig komme med bestyrelsens 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, hvis der under mødet fremsættes forslag herom. Sådanne forslag skal dirigenten straks bringe til afstemning.

Sædvanligvis forløber generalforsamlingen på en efterskole ganske udramatisk. Men er der uro på skolen eller i baglandet, er der set eksempler på, at de store følelser får frit spil, hvorfor dirigenten kan få sin sag for. Hvis konflikter kan forudses, er det vigtigt at sikre sig, at dirigenten har erfaring med opgaven og er inde i både de konkrete forhold og i sine egne beføjelser.

For at forebygge kupagtige situationer 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 f.eks. 3 måneder efter, at han er optaget som medlem og har betalt kontingent. På denne måde undgås, at medlemstallet udvides op til en generalforsamling for at kunne gennemtrumfe konkrete personlige interesser i en aktuelt opstået konfliktsituation.

Det skal bemærkes, at man først er medlem, når ens anmodning om medlemskab af skolekredsen er godkendt af bestyrelsen. Dette bør ske på førstkommande bestyrelsesmøde, efter anmodningen er modtaget. Eventuelt afslag på optagelse kan indbringes for generalforsamlingen.

Der kan opstå uenighed om, hvem der 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 skolens ansatte bliver inviteret. Det er der sædvanligvis ingen problemer i. Tværtimod kan generalforsamlingen være med til at styrke fællesskabet omkring skolen. Ofte tilrettelægger skolerne et fælles arrangement i forbindelse med generalforsamlingen, f.eks. med foredrag fra en udefrakommende foredragsholder, eller ved at eleverne viser, hvad de arbejder med for tiden.

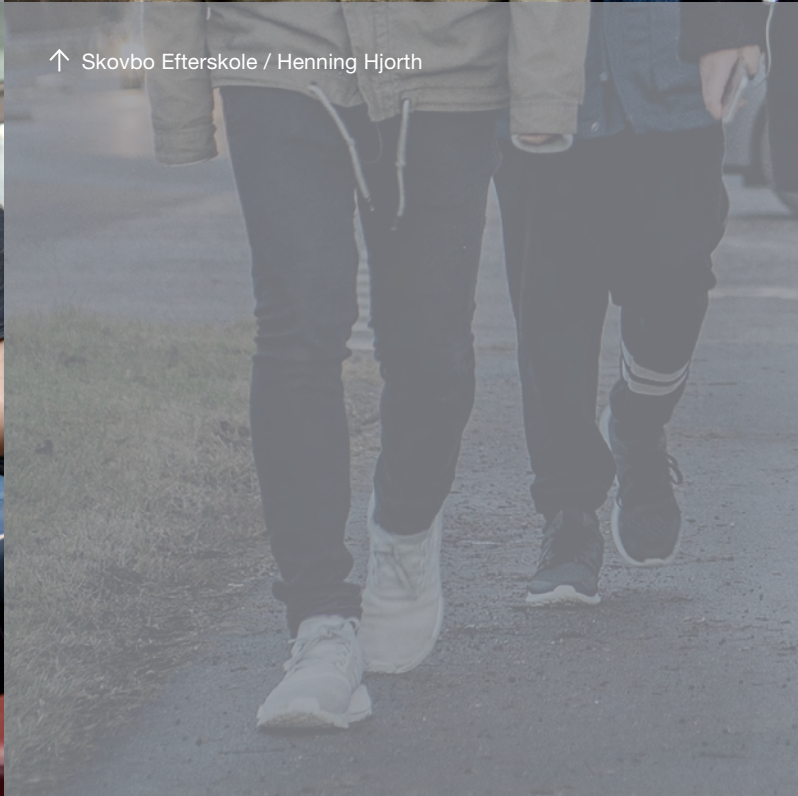
Det er altid en god regel at huske på, at det er hensigtsmæssigt at lave aftaler og ændringer, herunder vedtægtsændringer, på tidspunkter hvor man ikke er presset af konflikter.



↓ Hestlund Efterskole / Gitte Volsmann



↑ Skovbo Efterskole / Henning Hjorth





4

BESTYRELSES- ARBEJDET

På de følgende sider kan du læse om valg til bestyrelsen, bestyrelsens opgaver og ansvar, og formandens rolle.

BESTYRELSESARBEJDET

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. På efterskoler kombineret med en fri grundskole har man dog typisk en bestemmelse om, at medarbejdere, hvis børn er elever på friskolen, har stemmeret til valg til bestyrelsen.

4.1

Bestyrelsens sammensætning

Den enkelte skoles vedtægt bestemmer, hvor mange medlemmer bestyrelsen består af, dog minimum fem 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 det enkelte bestyrelsesmedlem, men i praksis vil den siddende bestyrelse ofte forinden have gjort sig nogle overvejelser om, hvem der vil kunne bringes i forslag som kandidater og på forhånd have afklaret, hvorvidt de er parate til at stille op.

Mange bestyrelser har et ønske om at have bestemte kompetencer repræsenteret i bestyrelsen. Det kunne f.eks. være personer 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 personer vil også ofte have et netværk, som 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, kan det være vanskeligt at finde folk med en professionel baggrund i relation til bestyrelsesarbejdet, som vil forpligte sig på en bestyrelsespost i en efterskolebestyrelse.

Har bestyrelsen ikke på forhånd fundet interesserede kandidater, kan man komme i den situation, at der på generalforsamlingen ikke er deltagere, som ønsker at blive valgt ind i bestyrelsen. 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 – f.eks. 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 interessenter, herunder forældre, som naturligt har en interesse i at understøtte skolen og dens eksistens. F.eks. ved at medtænke og synliggøre skolekreds og bestyrelse, når der afholdes større arrangementer, så som teaterforestillinger, musicals, gymnastikopvisninger, foredragsaftener, musikaftener m.v.

Det vil også være naturligt at lægge oplysninger ud på skolens hjemmeside om skolekredsen og dens virke, og om hvorledes man kan blive medlem af samme.

Det er dog vigtigt, 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, de er i besiddelse af.

4.2

Konstituering

Bestyrelsen konstituerer sig selv. Undervisningsministeriet skal underrettes om, hvem der til enhver tid er formand ved at et såkaldt stamdataskema, som hentes på ministeriets hjemmeside, udfyldes og returneres.

Alle ministerielle skrivelser bliver sendt til skolens hovedmailadresse. På skolen må man aftale procedurer for videre distribution af disse forsendelser.

I Tilskudsbekendtgørelsen kan man finde Standardvedtægten, som i § 7 indeholder en bestemmelse om, at et bestyrelsesmedlem ikke må modtage honorar af skolens midler. Det vil sige, at bestyrelseshvervet er ulønnet. Det enkelte bestyrelsesmedlem kan dog få dækket dokumenterede omkostninger, som vedkommende måtte have som følge af bestyrelsesarbejdet, f.eks. befordring.

4.3

Bestyrelsens opgaver og ansvar

I Standardvedtægtens § 6 er det nærmere præciseret hvilke opgaver og ansvar, der påhviler bestyrelsen:

- 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, med mindre en anden kompetenceplacering er 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 ét kursus á 42 uger pr. skoleår.
- Bestyrelsen er ansvarlig for udarbejdelse af korrekt årsrapport. Det der tidligere blev kaldt årsregnskabet.
- Bestyrelsen godkender minimum hvert andet år en plan for skolens evaluering af dens virksomhed i forhold til dens værdigrundlag.
- Bestyrelsen underretter ministeriet i tilfælde af skolens nedlæggelse.

Det er også bestyrelsen, der udpeger skolens revisor. Det kan være formålstjenligt med jævne mellemrum at udbyde revisionsopgaven for at opnå den bedste pris. Læs mere om revision i kapitel 8.

4.4

Bestyrelsens strategiske fokus

Ud over ovennævnte specifikke opgaver og ansvar, som særligt påhviler bestyrelsen for en efterskole, som er godkendt af Undervisningsministeriet til at modtage tilskud, har bestyrelsen som led i det overordnede ansvar for skolens ledelse de samme opgaver og ansvar, som påhviler en hvilken som helst anden virksomhedsbestyrelse.

Det kan f.eks. være at sikre, at skolen er gearet til at klare sig også i fremtiden. Det indebærer, at bestyrelsen altid skal have fokus på:

- at der løbende sker en udvikling af skolens indhold, så dens tilbud, inden for værdigrundlagets rammer, også fremover vil kunne tiltrække og fastholde nye årgange af elever og deres forældre, men også for fortsat at være en attraktiv arbejdsplads for nye medarbejdere
- at skolens fysiske rammer vedligeholdes og udvikles, så den matcher de aktiviteter, skolen tilbyder

- at der arbejdes målrettet med PR og markedsføring, så skolen rekrutteringsmæssigt og i forhold til omverdenen i øvrigt (leverandører, bankforbindelse, lokal presse, offentlige myndigheder, lokalbefolkningen med flere), er positioneret, som skolen selv ønsker at fremstå
- at der arbejdes både kortsigtet og langsigtet med retteltæggelsen af skolens økonomi, hvad angår drift og investering samt placering af likvider og håndtering af gæld
- at skolens personalepolitik og andre politikker alle bidrager til, at skolen kan opfylde sine mål
- at sikre at skolekredsens medlemmer fortsat er aktive og engagerede i skolens forhold samt sikre, at der også er tilgang af nye medlemmer.

Endelig bør bestyrelsen til stadighed bidrage til, at skolen fremstår som en attraktiv arbejdsplads med et godt og sundt arbejdsmiljø for alle medarbejdergrupper. Dette sikres blandt andet ved, at skolen gennemfører den lovpligtige APV, og at skolen har en gennemarbejdet personale- og lønpolitik. Bestyrelsen kan sikre, at disse punkter kommer på dagsordenen ved at skrive dem ind i årshjulet for bestyrelsens løbende arbejde.

Disse opgaver kaldes ofte for strategiske opgaver. Beslutninger vedrørende langsigtede strategiske spørgsmål bør træffes i bestyrelsen. Det vil være naturligt, at oplæg og 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 være forstanderens opgave at få disse omsat til hverdag og praksis, 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 leverer statusrapporter, som behandles på bestyrelsens møder.

På den måde sikres bedst, at bestyrelsen får mulighed for at justere kursen undervejs, hvis det skulle vise sig hensigtsmæssigt.

4.5

Bestyrelsesformandens opgaver

I dagligdagen vil især bestyrelsesformanden have en række opgaver, som skal varetages uden for bestyrelseslokalet.

Alt afhængig af, hvordan man på den enkelte skole har lagt snitfladen for, hvad der hører under den daglige ledelse og den overordnede ledelse, kan det også være formanden, som tegner skolen udadtil i forhold til f.eks. pressen, ved møder i banken og med skolens revisor. Formandens involvering i skolens forhold udenfor bestyrelsesmøderne bør sædvanligvis foregå i et tæt samarbejde med forstanderen.

I det moderne bestyrelsesarbejde nedsætter man ofte ad-hoc arbejdsgrupper og uddelegerer repræsentative opgaver som f.eks. deltagelse i netværksmøder og andre arrangementer til bestyrelsens menige medlemmer. Denne arbejdsform er en naturlig konsekvens af, at det i stigende grad opleves vanskeligt at rekruttere formænd, der har tid til at varetage alle opgaver på egen hånd, og samtidig er det en måde at bringe bestyrelsesmedlemmernes forskellige kompetencer i spil.



↑ Midtsjællands Efterskole
/ Henning Hjorth

5

BESTYRELSES- MØDET

På de følgende sider kan du læse om bestyrelsens forretningsorden, årshjul, inhabilitet og om retten til at holde møder for lukkede døre.

BESTYRELSESMØDET

5.1

Forretningsordenen

Enhver bestyrelse bør have udarbejdet en forretningsorden med en beskrivelse af bestyrelsens interne spilleregler. Der er hverken i lov, bekendtgørelse eller standardvedtægt opstillet nærmere retningslinjer for, hvilke minimumskrav der er til en forretningsorden.

En række af de retningslinjer, som sædvanligvis vil være bestemt i en forretningsorden, fremgår dog allerede af standardvedtægtens § 7 om bestyrelsens arbejde m.v. Bestemmelserne i en forretningsorden må derfor ikke stride mod vedtægtens bestemmelser, men skal udvide eller supplere disse. Forretningsordenen udfolder altså de spilleregler, som bestyrelsen arbejder efter. Den fungerer som en ramme for aktiviteterne og opgavefordelingen i det daglige arbejde.

Bestyrelsen bestemmer selv, hvad dens forretningsorden skal indeholde, men Efterskoleforeningen anbefaler som minimum:

- Frist for indkaldelse til bestyrelsesmøder
- Krav til dagsordenen
- Hvilke regler har bestyrelsen for at træffe beslutninger, f.eks. hvor mange medlemmer, skal der være til stede?
- Hvilke afstemningsregler gælder?
- Hvem kan deltage i møderne ud over de valgte medlemmer?
- Kompetence- og opgavefordeling. Hvem kan beslutte, og hvem skal udføre?
- Hvordan nedsætter bestyrelsen permanente eller ad-hoc udvalg?

- Hvornår er bestyrelsesmedlemmer inhabile og derfor ikke kan deltage i behandling af et punkt?
- Hvordan udarbejdes referat og hvordan godkendes det efterfølgende?
- Hvordan og hvor ofte følger bestyrelsen op på bl.a. økonomien?
- Overholdelse af tavshedspligt og fortrolighed

Bestyrelsen kan ændre forretningsordenen så ofte, den ønsker. Efterskoleforeningen opfordrer til, at forretningsordenen tages op til overvejelse på det første møde efter generalforsamlingen. Det vil give nye bestyrelsesmedlemmer mulighed for at lære forretningsordenen at kende og er et godt tidspunkt at diskutere eventuelle ændringer.

5.2

Mødefrekvens

Bestyrelsens forretningsorden bør som nævnt indeholde en plan for, hvor ofte den holder møde og derudover præcisere, at møder afholdes, når formanden eller et nærmere fastsat antal medlemmer af bestyrelsen finder det nødvendigt. I bestyrelsens forretningsorden kan også være bestemt, at der skal afholdes f.eks. minimum fire årlige bestyrelsesmøder.

Praksis er meget forskellig. På nogle skoler afholdes bestyrelsesmøder en gang om måneden. På andre skoler er der måske kun to-tre årlige møder. Afgørende må være hvor mange møder der er behov for. Dette kan afhænge af en række faktorer, f.eks. hvor strategisk møderne er placeret i forhold til de opgaver, bestyrelsen skal varetage.

Jo mere systematisk bestyrelsen har tilrettelagt diverse opfølgingsprocedurer, og i jo højere grad bestyrelsen får tilsendt skriftligt orienteringsmateriale mellem møderne, desto mindre tid optager den slags sager på møderne, idet medlemmerne må forudsættes at have gjort sig bekendt med materialet. Det kan f.eks. dreje sig om:

- Månedlige budgetopfølgninger
- Udvikling i elevtal for både indeværende og næste skoleår
- Status på forskellige udviklingsprojekter, herunder byggesager

Det er vigtigt, at det skriftlige materiale er kort, klart og overskueligt. 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. Opfølgingsnotater 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 på det førstkommende bestyrelsesmøde.

5.3

Årshjul for bestyrelsens arbejde

Efterskolens bestyrelse bør vedtage en årlig tilbagevendende plan for dens arbejde – et såkaldt årshjul. Årshjulet skal udarbejdes for at sikre, at bestyrelsen får behandlet de punkter, der skal på dagsordenen hvert år. Et årshjul udarbejdes normalt af formanden og forstanderen i fællesskab og vedtages derefter, med eventuelle justeringer, af bestyrelsen. Et årshjul kan f.eks. præcisere, hvornår flg. punkter skal behandles på bestyrelsesmødet:

- 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, hvis ikke forstanderen er blevet bemyndiget til at godkende denne
- Fastsættelse af skolepenge
- Godkendelse af næste års budget
- Planlægning af kommende generalforsamling

Derudover vil der typisk komme andre opgaver såsom ansættelser eller afskedigelser, budgetjusteringer, pludseligt opståede sager, som kræver bestyrelsens behandling og stillingtagen, arbejde med de strategiske beslutninger og opfølgning på samme.

Årshjulet er således en arbejdsplan for bestyrelsen, og omhandler typisk to kategorier af opgaver, som indgår i bestyrelsens årshjul: Faste opgaver og strategiske opgaver.

De strategiske opgaver vil naturligt variere fra år til år, afhængig af de truffe beslutninger og skolens situation i øvrigt.

Bestyrelse og ledelse bør jævnligt evaluere følgende emner, ved at føre dem ind i årshjulet:

Værdigrundlag:

Gør vi det vi siger vi gør, og kan vi gøre det bedre?

Brugerne:

Mener vores brugere, at vi gør det, vi siger vi vil?

Undervisningen:

Får eleverne lært det vi lover, og det der kræves?

Arbejds miljøet:

Er skolen et godt sted at være leder og medarbejder?

Ovenstående punkter bør være årligt tilbagevendende, men det vil være forskelligt fra år til år, hvor dybdegående de skal behandles, under hensyn til både ledelsens og bestyrelsens ressourcer.

5.4

Udarbejdelse af dagsorden

Bestyrelsesformanden er det naturlige bindeled mellem bestyrelsen og forstanderen. Det er formelt ham, som indkalder bestyrelsen, men oftest er det forstanderen eller en administrativ medarbejder, 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 orienteringssager som 'Siden midst 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 knapt med tid til de øvrige punkter på dagsordenen. Punkter, 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 nødvendigt at få nærmere uddybet.

Det bør fremgå af dagsordenen både hvornår mødet starter og også, hvornår mødet slutter, så mødedeltagerne kan indrette sig herefter.

De fleste efterskolebestyrelser afvikler bestyrelsesmøderne på skolen. Det er et oplagt valg, især hvis bestyrelsesmedlemmerne er fra lokalområdet. Samtidig har det den sidegevinst, at medlemmerne samtidig får mulighed for at snuse lidt til livet på skolen.

5.5

Mødedeltagere

Deltagere i bestyrelsesmødet er pr. definition bestyrelsens medlemmer.

Derudover kan der i den enkelte skoles vedtægt være fastsat en bestemmelse om, at medarbejdere kan være repræsenteret ved bestyrelsens møder uden stemmeret.

Forstanderen vil normalt altid deltage. Ofte vil forstanderen også fungere som sekretær for bestyrelsen. På mange skoler deltager yderligere en medarbejder, oftest, men det er ikke en naturlov, udpeget blandt lærerne, da det altid er den største medarbejdergruppe.

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

Medarbejderrepræsentanter bør også kunne sætte punkter på dagsordenen. Som udgangspunkt efter aftale med skolens ledelse.

5.6

Møder for 'lukkede døre'

Hvis skolen i sine vedtægter har skrevet, at medarbejdere kan deltage i bestyrelsens møder, anbefales det også at skrive, at bestyrelsen kan vælge at holde møder uden deltagelse af andre end de valgte medlemmer.

Dette kan være aktuelt i tilfælde af, at der skal behandles konkrete sager vedrørende medarbejdere. Der kan også være andre punkter, som bestyrelsen med god ret kan ønske at diskutere uden ledelse og/eller medarbejdere.

Udover medarbejderrepræsentanter kan bestyrelsen invitere eksterne rådgivere, f.eks. advokat, arkitekt, revisor eller oplægsholdere til at deltage i hele eller dele af et bestyrelsesmøde.

Efterskoleforeningen anbefaler, at dette præciseres i forretningsordenen i stedet for i vedtægterne, da det giver størst fleksibilitet for bestyrelsen.

5.7

Mødeledelse

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

Mødeledelse er ikke nogen eksakt videnskab, men forskel på god og dårlig mødeledelse kan mærkes. 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 formandens opgave at slutte drøftelserne, når alle relevante synspunkter er kommet på bordet. Herefter kan formanden på et forsvareligt 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 medfører, at tidsplanen skrider, 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.

De fleste steder har computeren afløst den håndskrevne mødeprotokol. Hvis mødeprotokollatet udarbejdes elektronisk, forudsættes det

- at siderne nummereres fortløbende i protokollen
- at referatet er underskrevet af mødedeltagerne

- at formanden ved sine initialer/signatur nederst på hver side bekræfter, at det er det originale protokollat.

Underskrift behøver ikke ske førend på det næstfølgende bestyrelsesmøde, med mindre andet er bestemt i skolens vedtægt eller fremgår af bestyrelsens forretningsorden.

Udkast til protokollat/referat skal hurtigst muligt efter mødet udsendes til mødedeltagerne. Signering kan foregå digitalt, hvis skolen abonnerer på sådan en løsning.

5.8

Velkomst til nye bestyrelsesmedlemmer

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 navneliste med kontaktoplysninger på deltagerne i bestyrelsesmøderne. Han bør også vejlede dem om, hvilke love og regler et bestyrelsesmedlem derudover bør have kendskab til, samt hvor de kan finde disse regelsæt, hvis de ikke får dem udleveret fra skolens kontor. Uden kendskab til disse regler kender bestyrelsesmedlemmet ikke rammerne for sit ansvar og sine opgaver og kan derfor heller ikke navigere sikkert.

Bestyrelsesformanden bør desuden sørge for, at nye bestyrelsesmedlemmer bliver medlem af Efterskoleforeningen. Medlemskabet er gratis for bestyrelsesmedlemmet, og tilmelding sker ved, at skolen henvender sig til Efterskoleforeningens sekretariat.

Formanden bør også tilskynde både erfarne og nye medlemmer til at deltage i de kurser og møder målrettet bestyrelsesmedlemmer, som arrangeres af Efterskoleforeningen, samt abonnere på foreningens nyhedsbreve og magasinet Efterskolen. Det vil være skolen, som betaler omkostninger til deltagelse i både kurser og møder for bestyrelsesmedlemmerne.

Således klædes nye bestyrelsesmedlemmer hurtigst på til at løfte det ansvar og de opgaver, som påhviler dem. På de sociale medier kan der være fora for bestyrelsesmedlemmer, som det kan være relevant at være medlem af.

5.9

Tavshedspligt og inhabilitet

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.

Tavshedspligt foreligger, hvor væsentlige hensyn til personers eller skolens interesser gør det nødvendigt at hemmeligholde oplysninger om personlige eller interne, herunder økonomiske, forhold. Tavshedspligten betyder, at man har pligt til ikke at videregive eller udnytte fortrolige oplysninger, som man er blevet bekendt med gennem sit bestyrelsesarbejde. Reglerne om tavshedspligt findes i forvaltningslovens kapitel 8.

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 bestyrelsesmedlemmet forpligtet til 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, hvis 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. En inhabil mødedeltager må hverken deltage i forhandlinger eller beslutninger vedrørende sagen. Det skal fremgå af protokollatet, at et medlem var inhabil og derfor ikke deltog i behandlingen af den pågældende sag.

Det er formandens opgave at sikre, at bestyrelsens beslutninger bliver ført ud i livet. Det er ikke ensbetydende med, at han selv skal udføre de professionelle opgaver, som beslutningerne måtte indebære. Den opgave vil sædvanligvis påhvile forstanderen, enten fordi denne anmodes specifikt derom, eller, hvilket er det mest almindelige, fordi det ligger naturligt i den arbejdsfordeling, der er mellem bestyrelse og forstander på den enkelte skole.

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.

5.10

Kommunikation af beslutninger

Formanden bør sikre, at der er procedurer for, hvorledes medarbejdere og skolens bagland informeres om de beslutninger, bestyrelsen har truffet.

En måde kan f.eks. være at udsende referatet til alle medarbejdere.

En anden mulighed kan være, at forstanderen eller en medarbejderrepræsentant i bestyrelsen informerer alle medarbejderne på et fællesmøde om, hvad der er besluttet på bestyrelsesmødet, hvilken betydning det får for skolen og kort uddyber baggrunden, hvis der er behov for det.

Det er vigtigt at have for øje, at deltagere i et møde kan referere, hvilke beslutninger, der er truffet, og hvad de selv har sagt, men ikke bør referere andre mødedeltagere for, hvad de har sagt.

Samtidig er bestyrelsesarbejdet en proces, som kræver ro. Mange af de beslutninger, som skal træffes, er af en sådan karakter, at de ikke må eller skal drøftes uden for bestyrelsens kreds.

Der kan under et bestyrelsesmøde fremkomme oplysninger, som af forskellige grunde er følsomme, og derfor ikke må videregives. Bestyrelsen kan også være midt i en proces, hvor der kan være uenighed om principielle spørgsmål, og hvor man kan forvente, at der ikke bliver refereret fra møderne. Som medlem af en efterskolebestyrelse skal man derfor kunne være sikker på, at det, der bliver diskuteret på bestyrelsesmødet, ikke bliver refereret andre steder.

En efterskolebestyrelse bør i sin forretningsorden beskrive, hvorledes den beslutter, hvad der må gengives til medarbejderne, og hvem der informerer dem. Bemærk at tavshedspligten gælder for alle, der deltager i mødet – også for medarbejderrepræsentanter uden stemmeret.

Tavshedspligt og almindelige loyalitetshensyn kan også begrænse, hvad der kan refereres videre fra et bestyrelsesmøde, man har deltaget i.

5.11

Forretningsudvalg

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 eventuelt selv gennemføre dem, vil der sjældent på en efterskole være behov for at have et forretningsudvalg. Dog kan det være hensigtsmæssigt for nogle bestyrelser, f.eks. hvis bestyrelsesmedlemmerne bor geografisk meget spredt, at der nedsættes et forretningsudvalg bestående af medlemmer, der har mulighed for at mødes med jævne mellemrum.

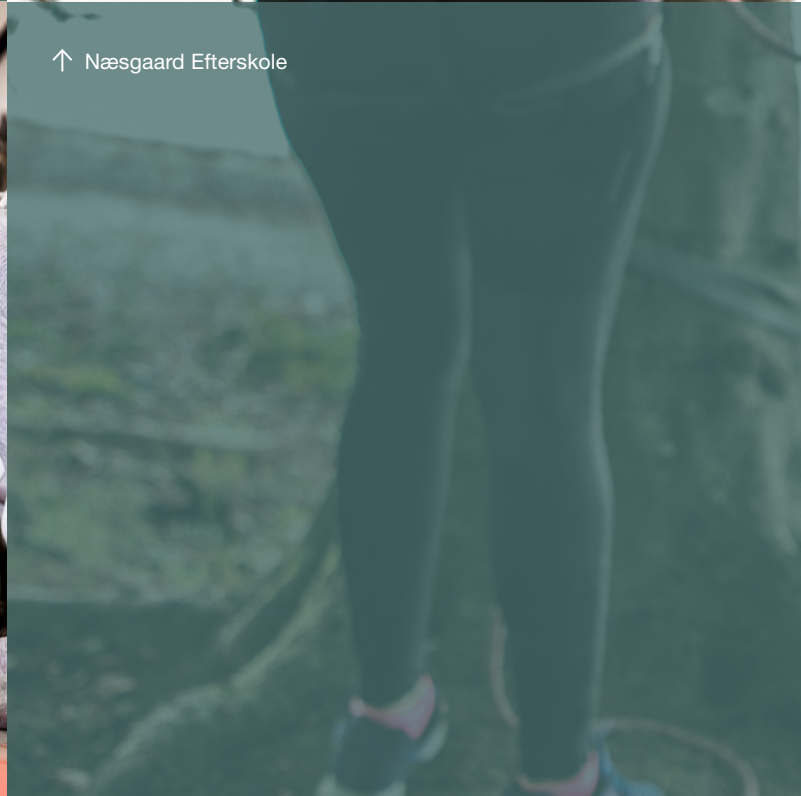
Bestyrelsen kan ikke overdrage opgaven at træffe beslutninger om lov- og vedtægtsbestemte opgaver til et forretningsudvalg – eller for den sags skyld til andre udvalg eller personer.



↓ Faaborgegnens Efterskole



↑ Næsgaard Efterskole





6

DEN DAGLIGE LEDELSE

På de følgende sider kan du læse om samarbejdet mellem bestyrelse og forstander, lederudvikling og om ansættelse af ny forstander.

6.1

Forstanderen

Forstanderens forhold er kun sparsomt omtalt i lovgivningen.

Dog står det fast, at en skole skal have en forstander, hvis ansættelsesvilkår skal fastsættes i henhold til organisationsaftalen for ledere. Forstanderen har ansvaret for den daglige ledelse af skolen, herunder det pædagogiske ansvar.

Det er ikke 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. Skolens forstander må sikre, at der i dagligdagen eksisterer et frugtbart pædagogisk miljø, så skolen drives i overensstemmelse med, hvad der er god efterskoleskik og med tanke om et højt professionsetisk niveau, der til stadighed kan diskuteres blandt skolens medarbejdere, ledelse og bestyrelse. Forstanderen er via lovgivningen, men også via sin erfaring og myndighed, pålagt dette pædagogiske ansvar, som ikke kan uddelegeres.

Standardvedtægten tillægger forstanderen kompetencen til at ansætte og afskedige andre medarbejdere end lærere, viceforstander og afdelingsledere, det vil sige det teknisk/administrative personale – i daglig tale kaldet TAP'ere.

Stillingen som efterskoleforstander er i princippet at sammenligne med den administrerende direktørs stilling i en privat virksomhed, der i hele sit virke er ansvarlig over for bestyrelsen og arbejder indenfor de rammer, som bestyrelsen har udstukket.

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 forstander imellem.

Svækkes denne tillid, er det vigtigt at søge at genoprette den, så det ikke bliver nødvendigt at afbryde samarbejdet.

6.2

Forventningsafstemning

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 varetager sin opgave i overensstemmelse 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, hvornår og hvordan bestyrelsen inddrages, og i hvilken type 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 beskrive, hvad der på deres skole henhører under den daglige ledelseskompetence, og hvad bestyrelsen ønsker at blive involveret i – og hvordan.

Den nye forstander bør også præcisere sine forventninger til relationerne bestyrelse og daglig ledelse imellem.

6.3

Lederudvikling

Som forstanderens foresatte må bestyrelsen sikre, at forstanderen og den øvrige ledelse på skolen har mulighed for at gennemgå personlig og faglig udvikling, således at ledelsens kompetencer til stadighed lever op til de krav, der stilles til ledelse af en efterskole.

Lederudvikling kan blandt andet være, at bestyrelsen giver rutinemæssig feedback, f.eks. ved en årlig lederudviklingssamtale, såkaldt LUS. Det vil være naturligt, at bestyrelsesformanden afholder disse samtaler. Formanden kan evt. rådføre sig med den øvrige bestyrelse, så der kan opnås en vis konsensus om tilbagemeldingen til forstanderen.

Under LUS samtalen er det også naturligt at diskutere relevant efteruddannelse for ledergruppen. Mange efterskoleledere gennemgår en diplom- eller masteruddannelse i ledelse, hvilket styrker lederne både personlige og faglige udvikling til glæde for skolen. Det kan være svært for en efterskoles ledelse at se, hvordan tiden til efteruddannelse kan findes i en travl hverdag. Af samme grund er det endnu vigtigere, at skolens bestyrelse bakker op og tilskynder lederne til at efteruddanne sig og dermed gør det legitimt, at ledelsen tager sig tid dertil.

Efterskoleforeningen afholder hvert år et kursus for alle nye efterskoleledere, som det forventes af alle nye forstandere deltager på. Mellemlidende er også velkomne på dette kursus.

6.4

Forstanderskifte

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

Efterskoleforeningen har i 2017 udgivet en publikation kaldet 'Forstanderskift', som det anbefales at benytte forud for processen. De vigtigste forhold, bestyrelsen bør fokusere på, er:

- Inden stillingsopslaget at gøre sig klart, hvilke personlige, faglige og ledelsesmæssige kvalifikationer den nye forstander skal besidde.
- Hvad hovedforventningerne er til den nye forstander.
- Tilrettelæggelse af ansættelsessamtalerne, herunder udarbejdelse af spørgeguide, så man sikrer et sammenligneligt forløb af samtalerne.
- Planlægge mere end én ansættelsessamtale før endelig stillingtagen.
- Indhentelse af referencer og overholdelse af persondataforordningens bestemmelser om personfølsomme oplysninger.
- Introduktion af den nye forstander til samarbejdspartnere og andre interessentgrupper.

Formanden bør efter ansættelsen fastlægge hyppige opfølgings- og afstemningsmøder med den nye forstander i den første tid i jobbet.

Nogle bestyrelser vælger at benytte eksterne konsulenter til at bistå sig med tilrettelæggelse og gennemførelse af hele eller dele af ansættelsesforløbet.

Efterskoleforeningens konsulenter bistår gerne med rådgivning omkring tilrettelæggelse af processen, men kan ikke tilbyde egentlig sagsbehandling eller medvirken under ansættelsessamtalerne. Eksterne rekrutteringsvirksomheder tilbyder typisk disse ydelser.





7

REVISOR & REVISION

På de følgende sider kan du læse om valg af revisor, revisorens opgaver og om vigtige økonomiske nøgletal.

7.1

Valg af revisor

Det er bestyrelsens opgave at vælge den revisor, der skal udføre revisionsopgaven for skolen.

Ved revisorskifte skal skolen underrette Undervisningsministeriet ved at udfylde og indsende et stamdata-skema. Bemærk at der skal være tale om en registreret eller statsautoriseret revisor.

Revisionsydelser er ydelser på linje med andre ydelser, som skolen skal købe sig til. Det er derfor relevant, at skolen med passende mellemrum vurderer, om omfang og kvalitet af revisionsydelsen står mål med betalingen. Prisen kan man vurdere ved at gennemføre en udbuds-runde. Som ved alle andre udbud kræver det, at skolen i udbudsmaterialet beskriver, hvilke ydelser, der er omfattet af revisionsopgaven. Skoleindkøb, som er en fælles indkøbsforening for frie kostskoler, tilbyder sine medlemsskoler gratis at gennemføre en udbudsrunde på skolens vegne.

Under alle omstændigheder bør der foreligge en skriftlig aftale med revisionsfirmaet om prisen for den ordinære revision og for de tillægsydelser, som måtte blive aftalt i årets løb.

Lovgivningen 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, han skal være bekendt med og løbende følge udviklingen af, før 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 til at tilegne sig

denne viden og opbygge en vidensbank. Alternativet er, at revisionsfirmaet kun nødtørfigt 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 som kunder og derfor har oparbejdet en ekspertise på området.

7.2

Forvaltningsrevision

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 tjekke om tilskudsvilkårene er opfyldt, men også skal vurdere, om der er taget skyldige økonomiske hensyn ved skolens forvaltning.

I den sammenhæng skal revisor i revisionsprotokollatet specielt oplyse om 'Revisors undersøgelse 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 protokollatet, som medfølger årsrapporterne. Årsrapporten skal være underskrevet af alle bestyrelsens medlemmer, også selvom et eller flere af medlemmerne måtte have gjort bemærkninger til regnskabet i forbindelse med bestyrelsens godkendelse af samme.

7.3

Revisionsprotokollat og tjekliste

Revisionsprotokollatet er revisors meddelelsesmiddel til bestyrelsen.

Hvis der i protokollatet 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.

Revisionsprotokollatet indeholder tillige en omfattende tjekliste, som revisoren udfylder.

7.4

Revisionspåtegning

En revisionspåtegning er en påtegning, der udarbejdes af revisor i forbindelse med årsrapporten. En revisionspåtegning udtrykker revisors konklusion på den udførte revision, uanset om denne er negativ eller positiv.

Revisionspåtegningen er ganske enkelt revisors underskrift på, at regnskabet giver et retvisende billede af virksomhedens finansielle status. Revisionspåtegningen er derfor et meget vigtigt instrument, som udstråler troværdighed, åbenhed og ærlighed fra virksomhedens side.

Når en revisor afgiver en revisionspåtegning, skriver vedkommende i erklæringen, at det er dennes opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af skolens økonomiske stilling. Samt ikke mindst at regnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven og regnskabsbekendtgørelsen for efterskoler.

7.5

Revisors anbefalinger og kritiske bemærkninger

På efterskoleområdet vil man f.eks. kunne se en kritisk revisionsbemærkning gående på, at der ikke er den fornødne adskillelse mellem kassefunktion og bogholderfunktion.

Det er et forhold, som gør sig gældende på de fleste små virksomheder, hvor der er ansat få medarbejdere 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 være anderledes. Men kan det være anderledes, bør det også være anderledes.

Der fremkommer også ofte en bemærkning om, at forstander og evt. visse mellemledere har enkeltfuldmagt til bankkonti. Denne enkeltfuldmagt fremkommer typisk ved, at lederen har rådighed over et betalingskort til at anvende på rejser og til handel på internettet. Forsigtighed med disse kort bør udvises, og bestyrelse og ledelse bør diskutere, hvor stort et beløb det er nødvendigt, der er til rådighed på kontoen tilhørende kortet. Der bør aldrig være betalingskort tilknyttet skolens hovedkonto.

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 prisaftale med revisor, så man ikke bliver overrasket, når regningen kommer.

Bestyrelsen skal sammen med årsrapporten skriftligt og på et standardskema beskrive dens stillingtagen til revisorens kritiske bemærkninger og anbefalinger. Dette skema skal indberettes sammen med årsrapporten på regnskabsportalen.

Det vil være naturligt, at den samlede bestyrelse beder revisoren deltage i et bestyrelsesmøde, hvor han fremlægger årsrapporten.

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 dens opmærksomhed.

Det vil være op til bestyrelsen at stille krav om, at et sådant årligt møde er en del af revisors ydelse.

Endelig skal bestyrelsen på et møde bemyndige en person til at indberette årsrapporten og en anden til at signere den digitalt. Det kan f.eks. være sekretæren, der indberetter, og forstanderen, der signerer.

7.6

God revisionskik

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 erhvervsdrivende, 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, 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.

7.7

Nøgletal

Lige såvel som bestyrelsen er forpligtet til at holde sig orienteret om skolens interne forhold bør den også notere sig udviklinger og tendenser i det omkringliggende samfund, som kan få betydning for skolens fremtid.

Det kan f.eks. 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, og det kan være hele markedssituationen.

Det kan anbefales, at bestyrelsen definerer nogle nøgletal, som man ønsker at følge.

Det kan f.eks. være:

Skolens overskudsgrad

Overskudsgraden er et udtryk for, hvor stor en del overskuddet udgør af skolens omsætning. Dette nøgletal viser om virksomheden er god til at tilpasse sine omkostninger til indtægterne. Hvis skolen har en høj overskudsgrad er den god til at begrænse sine omkostninger.

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 efterskolelikviditetsgrad er lavere.

Er likviditetsgraden betydeligt under 100 skal skolen muligvis 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 procent – er det udtryk for, at skolen har belånt stort set alle sine værdier.

Også skolens soliditetsgrad kan findes i årsrapporten.

Årselever pr. lærerårsværk

Dette nøgletal 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 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 på dette.

Omkostninger pr. årselev

Disse nøgletal for hhv. undervisning, kostafdeling, bygninger og administration fremgår af årsrapporten og det vil være muligt at aflæse udviklingen i tallene gennem de seneste fem år. Det er også muligt at sammenligne med andre skoler af samme størrelse ved f.eks. at benytte Efterskoleforeningens årlige regnskabsanalyse som sammenligningsgrundlag.

7.8

Sektorregnskaber

Udover at følge udviklingen i nøgletallene på egen skole kan det være interessant for en bestyrelse at følge udviklingen i sammenlignelige skolers økonomi. Alle efterskolars årsrapporter er offentlige og tilgængelige på Undervisningsministeriets hjemmeside 'Regnskabsportalen'. Hjemmesiden har også indbygget den facilitet, at man ved hjælp af få museklik kan fremkalde en sammenlignelig opstilling af flere skolers regnskabs-tal 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.

Efterskoleforeningen udarbejder også hvert år en regnskabsanalyse, som offentliggøres på foreningens hjemmeside. Her kan man f.eks. se udviklingen for forskellige skolestørrelser gennem de foregående ti år, ligesom man har mulighed for at sammenligne egen skoles regnskabs- og nøgletal med skoler af samme størrelse.

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 der 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.

7.9

Bestyrelsesansvar og -forsikring

Der findes ingen særlig lovgivning, som omhandler erstatningsansvar for bestyrelse og ledelse.

Det er derfor dansk rets almindelige erstatningsregler, som er gældende.

Bestyrelsen kan pålægges et erstatningsansvar. Ansvar 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 ved 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 det være en årsagssammenhæng mellem handlingen/undladelsen og det tab, som kan opgøres.

Retspraksis viser, at bestyrelsen i en forening af en vis størrelse – og hermed også på 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.

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 at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring. Det er skolen, som tegner forsikringen, men det er de enkelte bestyrelsesmedlemmer og forstanderen, eventuelt også viceforstanderen, som er dækket af forsikringen.



↑ Midtjysk Efterskole

8

NÅR DET HELE BLIVER LIDT VANSKELIGT

På de følgende sider kan du læse om bestyrelsens rolle i forbindelse med økonomiske udfordringer, og hvordan bestyrelsen må agere, hvis der kommer klager fra f.eks. forældre.

NÅR DET HELE BLIVER LIDT VANSKELIGT

8.1

Ret til at etablere og lukke en skole

En efterskole kan godkendes til modtagelse af tilskud fra staten, når den opfylder lovgivningens formelle krav. Ministeriet skal ikke – og må heller ikke – forholde sig til det hensigtsmæssige eller det ønskelige i, at der etableres en ny skole.

Omvendt gælder, at hvis en efterskole kommer i økonomiske vanskeligheder, så holder ministeriet heller ikke hånden under skolen eller træder 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.

Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen er på vagt over for 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 er hensigtsmæssige. Det anbefales i den forbindelse, at skolen inddrager skolens revisor i rådgivningen, og at skolen også trækker på den konsulentbistand, som 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:

Realiseres budgettet som forudsat ved budgetlægningen?

- Hvor er der afvigelser?
- Hvad er årsagen?
- Skal der findes kompenserende besparelser eller skal budgettet ændres?

Udviklingen i elevsituationen

- Hvor mange elever var der ved kursusstart?
- Hvor mange elever er rejst siden kursusstart?
- Hvor mange elever er tilmeldt til det næste og de efterfølgende 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 for håndtering af bortvisningssager, herunder for at undgå at komme i en situation, hvor en elev må bortvises?

8.2

Bortvisning af elever

En elev må være indstillet på at følge reglerne på den skole, eleven er optaget på.

Samtidig bør sanktioner for en elevs impulsive eller uovervejede handlinger stå i et rimeligt forhold til forseelsens art, årsag og omfang, og problemer bør søges løst ad pædagogisk vej.

En bortvisning er en voldsom konsekvens for eleven, og oplevelsen kan sætte langvarige negative spor. Denne ultimative sanktion bør derfor ske med forsigtighed og omtanke fra skolens side og først efter, at efterskolen har måtte opgive at løse situationen ad andre veje.

I en bortvisningssituation bør forstanderen ikke kun have fokus på den konkrete overtrædelse fra elevens side, men også på et samfundsmæssigt perspektiv, hvor det er et klart politisk mål, at flest mulige unge gennemfører en ungdomsuddannelse, og hvor et efterskoleophold kan være med til at sikre den unges overgang til videre uddannelse.

Det er forstanderen, som er ansvarlig for, at beslutningen om bortvisning er saglig, og det vil derfor altid være forstanderen, og ikke lærerkollegiet, der har kompetencen til at beslutte, hvor vidt en elev skal bortvises.

En bortvisning skal ske efter høring af eleven og i tæt kontakt med forældrene, og skolen bevarer tilsynsforpligtelsen, indtil eleven er hentet af forældrene, eller anden aftale er truffet med forældrene om, hvordan eleven forlader skolen.

Efterskoleforeningen har udarbejdet en vejledning kaldet 'Etik & Kontrakt – kodeks for efterskolekontrakter'. 'Etik & Kontrakt' er en beskrivelse af de juridiske vilkår, der gælder for elevens efterskoleophold, hvor forhold omkring optagelse, afbrydelse, gebyrer og andet er udførligt beskrevet. Der er i materialet udarbejdet forslag til en kontrakt som indgås mellem skole og forældre, hvor der er taget hensyn til alle aspekter af aftaleforholdet. 'Etik & Kontrakt' behandler også emnet bortvisninger.

'Etik & Kontrakt' kan læses her:

www.efterskolerne.dk/da/Efterskoleforeningen/Leksikon/DF/Etik_kontrakt

8.3

Høring af eleven og forældre – FN's Børnekonvention

Såfremt skolen mener at have det fornødne sikre grundlag for, at eleven har forbrudt sig mod skolens regler i en sådan grad, at bortvisning kan komme på tale, skal eleven ifølge FN's Børnekonvention, som Danmark har tilsluttet sig, inddrages og høres, inden endelig beslutning om bortvisning træffes.

Forældrene bør også have mulighed for at blive hørt, inden beslutningen træffes. En høring giver elev og forældre mulighed for at komme med deres opfattelse af sagen og til at kommentere de fakta, som skolen har fremlagt, og den giver skolens ledelse mulighed for at genoverveje beslutningen, inden der sanktioneres.

Agter skolen at bortvise eleven på grundlag af en konkret overtrædelse, skal skolen skride til handling, typisk omfattende en høring af eleven og inddragelse af forældrene, umiddelbart efter at overtrædelsen er blevet kendt.

Skolen bør være meget opmærksom på, hvornår almindelig udspørgen i form af en samtale med eleven om dennes eller andres forhold tager karakter af noget, der ligner en egentlig afhøring. I så fald bør eleven som minimum have mulighed for at have sine forældre med til samtalen.

Forældreklager

Hvis forældre ønsker at klage over forhold på deres barns efterskole eller over, at deres barns efterskoleophold er afbrudt, er det vigtigt, at skolen tager sådanne klager alvorligt. Derved får klageren en ordentlig behandling, og det kan desuden forebygge unødigt negativ 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 skolen ikke lever op til lovens krav til undervisning og samvær, f.eks. at undervisningen ikke står mål med, hvad der gælder for det pågældende klassetrin i folkeskolen, eller hvis tilsynet 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 er berettiget, kan skolen 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, f.eks. 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, dvs. til bestyrelsen.

Det må anbefales, at man på skolen har aftalt en procedure for behandling af klager. Typisk vil det være forstanderen, der i første omgang behandler klagen. Hvis forstanderen afviser klagen, eller klagen vedrører skolens daglige ledelse, vil bestyrelsen, typisk bestyrelsesformanden, skulle på banen.

Får Efterskoleforeningen henvendelse fra forældre, der vil klage, henviser foreningen typisk til at rette henvendelse til skolens formand, forudsat at klageren forinden har forelagt sin klage for skolens daglige ledelse. Efterskoleforeningen er ikke klageinstans, men kan råde både skolen eller en forælder i forbindelse med en bortvisning eller klage.

Bestyrelsen må sikre, at klager behandles hurtigt, og at klager får konstruktive svar. Gentagne alvorlige klager kan også være anledning til, at man i bestyrelsen sammen med ledelsen drøfter, om der skal ske justeringer af f.eks. regelsæt eller betalingspraksis ved afbrydelser.

Hvis en klage afvises af bestyrelsen, er forældrene henvist til at anlægge civilt søgsmål ved de ordinære domstole, hvis de vil videre med klagen.

Generelt gælder, at bestyrelsen ikke bør behandle enkeltsgager angående elever, 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 overensstemmelse med skolens værdigrundlag og eventuelle vedtagne politikker. At forstanderen i tvivlstilfælde kan vælge at søge sparring hos bestyrelsen eller bestyrelsesformanden er en anden ting.

Hvis der generelt er tegn på negative udviklingstendenser, er det en anledning til 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.



efterskolerne

Efterskoleforeningen
Vartov
Farvergade 27H, 2. sal
1463 København K
Telefon 33 12 86 80
www.efterskolerne.dk



B E S T Y R E L S E S

HÅND BOGEN

2019

efterskolerne