

## Referat af AMU-Vests bestyrelsesmøde d. 18. marts 2019

### ***Deltagere, bestyrelse:***

Carsten Grumsen (Dansk Byggeri)  
Brian Lyst (LO)  
Henrik Hansen (DI)  
Evy Tykgaard (DI)  
Kurt Jensen (Region Syddanmark)  
Jakob Lykke (3F Transport)  
Bjarne Kirkeby (3F)  
Peter Nikolajsen (KKR)  
Susanne Johannsen (FOA)  
Hans Hansen (Lærerrepræsentant)  
Anette Thygesen (Teknisk/administrativ repræsentant)

### ***Deltagere, i øvrigt***

Torben Pederen (Direktør)  
Eva Lundgren (Souschef)  
Jeanette Duvander (Administrationschef)  
Helle Dahl (Økonomiansvarlig)  
Jesper Jensen (Revision)  
Tonny Johansen (Pluss)  
Diana Boysen (Referent)

### **Dagsorden:**

1. Godkendelse af dagsorden
2. Beslutningssager:
  - 2.1: Godkendelse af referat fra bestyrelsesmødet den 10. december 2018
  - 2.2: Årsrapport for 2018 og revisionsprotokollat af 18. marts 2019 v/ Jesper Jensen, EY
  - 2.3: Bestyrelsens stillingtagen til revisors eventuelle kritiske bemærkninger og væsentlige anbefalinger i revisionsprotokollatet
  - 2.4: Bestyrelsestjeklisten
  - 2.5: Budget- og budgetforudsætninger 2019
  - 2.6: Organisationsanalysen og handlingspunkter v/Tonny Johansen, Pluss
3. Orienterings- og efterretningssager:
  - 3.1: Aktivitets- og budgetopfølgning pr. 28. februar 2019
  - 3.2: Ny organisation på plads
  - 3.3: Resultatmål for 2019 og fremtidig rapportering
  - 3.4: Møde mellem LUU og AMU-Vests bestyrelse 29. april
  - 3.5: Planlægning af bestyrelseskonference 2019
4. Eventuelt

## **1. Godkendelse af dagsorden**

### **Ad. 1.1. Godkendelse af dagsorden**

Dagsordenen blev godkendt.

## **2. Beslutningsager**

### **Ad. 2.1. Godkendelse af referat fra bestyrelsesmøde d. 10. december 2018**

Referatet fra bestyrelsesmødet den 10. december blev godkendt ved underskrift, dog ikke af Hans Hansen, da han havde indsigelse mod punkt 3.5 omkring beslutningen af organisationsændringen.

Hans' kommentar: "Jeg erindrer ikke, at der var konkrete beskrivelser på bestyrelsesmødet om, hvordan en sådan analyse/undersøgelse konkret skulle udformes. Jeg husker det også som noget, vi i bestyrelsen skulle diskutere yderligere. Jeg er helt med på, at det der er beskrevet i referatet er sat i værk, men det er ikke blevet besluttet efter en debat i bestyrelsen."

Bilag med underskrifter for godkendelse af referatet er placeret i mappen "Bestyrelsesmøde 18. marts 2019" sammen med øvrige bilag.

### **Ad 2.2. Årsrapport for 2018 og revisionprotokollat af 18. marts 2019 v/ Jesper Jensen, EY**

Revisionen påpeger, at regnskabet er korrekt, og der er ikke fundet nogle væsentlige fejl i rapporten. Det kan konstateres, at antallet af årselever er faldet de seneste 5 år fra 352 i 2014 til 267 i 2018. Det samme gør sig gældende med et faldende antal årsværk og med færre omkostninger til ledelse og administration, men antal ansatte per årselev stemmer overens.

De nye nøgletal skal understøtte en god økonomistyring. Huslejevorsyningen er høj, da huset med de mange kvadratmeter er energitungt.

Der er sket en lille stigning i lønninger fra 2017 til 2018 samt en stigning i omsætningen med hertil hørende stigende omkostninger. Et overskud på 576.000 må dog siges at være en markant forbedring i forhold til de tidligere år. Der er sket en stigning i omkostninger inden for undervisningens gennemførelse fra 2016-2018, og omkostningerne per årselev er steget fra 2017-2018. Balancen viser en god tilgang i løbet af året, dog er tilskuddet fra 4. kvartal først kommet i januar i stedet for i december. Der har fra 2017 til 2018 været en stigende soliditetsgrad. Likviditetsgraden har været den samme, da den tager afsæt i alle udsvingene.

Driftsaktiviteten har været negativ, og det samme har investeringsaktiviteten. Der har været en negativ ændring i likvider på 4,8 millioner, og driften er korrigeret for afskrivninger. Det negative udkom skyldes en 3-ugers forskydning hen over regnskabet.

### **Ad 2.3 Bestyrelsens stillingtagen til revisors eventuelle kritiske bemærkninger og væsentlige anbefalinger i revisionsprotokollatet**

Opfølgningspunkterne fra 2017 er procedurer til sikring af fakturering af al aktivitet, fuldmagtsforhold til tidligere medarbejdere, periodevis manglende kontrol af løndata og at resultatløb var baseret på et for højt elevtal.

AMU-Vest har indgået en langfristet gæld gennem UVM, som er afdragsfrit de første tre år, og som er låst fast på 3% mod en variabel rente.

AMU-Vest har en stor afvigelse mellem seneste estimat og det realiserede resultat, derfor anbefales det at forbedre proceduren fremover. Der forventes et underskud på 2,1 mio. kr. på grundlag af 275 årselever og 69 årsværk. Der forventes investeringer på 2,7 mio. kr. samt en forventet ultimo likviditet på 5 mio. kr. Forskydningerne fra UVM kan påvirke likviditeten.

I sammenholdelse med øvrige AMU-centre har AMU-Vest højere lønomkostninger end de øvrige. Derudover stikker også bygningsdriften ud. I forhold til rotationsemner leves der ikke helt op til de sociale klausuler, men der er en målsætning herom. Der er ikke konstateret kendskab til besvigelser.

Der er ingen væsentlige bemærkninger til revisors kritiske bemærkninger.

#### **Ad 2.4 Bestyrelsestjeklisten**

Hjælpeværktøj til bestyrelsen

Formanden skriver under og anfører dato for bestyrelsens samlede godkendelse.

Bestyrelsen bekræfter følgende:

- Årsrapporten indeholder ikke væsentlige fejl
- Institutionens dispositioner er i henhold til bevillinger og love m.v.
- Der er forretningsgange der sikrer god forvaltning af skolens midler
- It-sikkerhed er tilstrækkelig
- Økonomistyring er tilstrækkelig
- Budget for kommende år er forsvarligt og realistisk
- Udøvet skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af skolens midler
- Årsrapporten kan aflægges med forudsætning om fortsat drift

Årsrapporten for 2018 og revisionsprotokollatet blev underskrevet af alle tilstedeværende fra bestyrelsen.

#### **Ad 2.5 Budget- og budgetforudsætninger 2019**

Budgettet for 2019 betragtes af ledelsen som værende forsigtigt, idet der er indregnet en række omkostninger, der har til hensigt at stabilisere AMU-Vest's forretningsgrundlag fremadrettet. De positive effekter af disse investeringer er ikke indregnet i budgettet for 2019, da effekten er svær at estimere på kort sigte. Der er endvidere indregnet investeringer til bofællesskabet med FGU Vest, mens der ikke er indregnet husleje indtægter fra bofællesskabet, idet der endnu ikke er indgået endelig lejekontrakt.

Bestyrelsen knytter følgende kommentarer til dette:

De estimerede huslejeindtægter burde være indregnet ligeså vel som investeringerne er medregnet for at give et så retvisende billede som muligt. Ledelsen vil i fremtiden korrigere for dette.

#### **Ad 2.6 Organisationsanalysen og handlingspunkter v/Tonny Johansen, Pluss**

Konsulentens udtrykker, at der de seneste år har været faldende elevtal, og at AMU-Vest derfor har været presset på økonomien. Der er brug for tilbuddene, men der er færre kunder. Dette er ikke kun gældende for AMU-Vest, men for denne type af offentlig organisation. Det er både en

uddannelsesinstitution og en forretning i skarp konkurrence. Der refereres til begrænsede rammer i forhold til kompensation, arbejdstid og manglende fleksibilitet (lærere såvel som ledelse). Der er manglende udbud af rette kompetencer, derfor kommer udlændinge hertil. AMU-Vest opfattes som en bidragende del til det lokale og regionale samfund af både virksomheder og det faglige system.

Kunderne efterspørger fleksible kurser alt efter sæson og gerne på engelsk (offshore og transport). Samarbejdet med offshore-virksomhederne angives som forbilledligt, da AMU-Vest tilpasser kurserne efter kundernes behov.

Internt går den faglige stolthed igen. Man oplever, at AMU-Vest har en klar og meningsfuld mission. Teamlederne opleves ikke alle at fungere som reelle ledere. Der er en oplevelse af, at man har været i "undtagelsestilstand" for længe, og at det er en konstant kamp på penge og elevtal.

Oplevelsen er, at ledelsen kender AMU miljøet og vilkårene indgående og er stærke i relation til netværk. Oplevelsen er også, at ledelsen har brugt "krisen" for meget som redskab og ikke tegner et billede, hvor der er positivt handlingsrum fremadrettet.

Der er for mange udfald mod lærere og administration, og arbejdsmiljøet kritiseres for at være blevet hårdt og kontant. For meget e-mail og skriftlighed, for lidt face2face-kommunikation. Vi skal ændre det mentale billede hos de ansatte, da 'situationen opleves så tilpas håbløs at mange resignerer'. Der er en vis tendens til at lærere med højest anciennitet bliver "satte".

Flere lærere udtaler, at de gerne vil have større hold og bredere kompetencer for at højne fleksibilitet og økonomien, men nævner også, at der er bedre vilkår andre steder, hvilket gør det svært at belønne en ekstra indsats. Der efterlyses også mere proaktivitet i forhold til markedsføring af vores tilbud.

Konsulentens fire fokuspunkter fremadrettet på baggrund af interviews med 6 eksterne, 4 lærere og 3 fra administrationen/ledelsen er:

#### 1)Knække kurven – Elevuger (Jeanette)

- Styrke kundeservice og salg
- Mere udfarende og opsøgende tilgang
- Afdække kunderejser og kundebehov
- Skarphed på hvad vi skal tilbyde/udbyde
- "Nationalt Fyrtårn" vs. "Lokal Partner"

#### 2)Evnen til Planlægning (Eva)

- Vi skal basere os på en faktor 1.3 på belægningen af kurserne
- Udvikle de rette redskaber
- Indføre de nødvendige rutiner og arbejdsgange
- Eksekvering

### 3) Effektivisering af administrative processer (Jeanette)

- Effektiviseringskrav på 10% - driften kan ikke bære fællesomkostningerne (herunder bygninger). Det kræver nye løsninger
- Der er et "rum for forbedring" i de nuværende rutiner
- Bedre IT-understøttelse som et redskab

### 4) Effektivisering af drift (Eva)

- Både kunne håndtere forudsigelige, planlagte forløb og ad-hoc prægede, specialiserede forløb
- Dilemma mellem et delvist, uforudsigeligt behov og et naturligt ønske om forudsigelighed blandt underviserne
- Dynamiske undervisningsmiljøer stiller andre krav
- Fx Åbne værksteder (flere simultane forløb), Blended Learning (herunder e-læring)
- Nye krav til planlægning og ikke mindst det pædagogiske arbejde (vil også udfordre målgruppen)

Al dette er baseret på en sammenhængende fortælling, der har solidt afsæt i missionen, der i den grad giver mening for alle. Punkterne bygger bro mellem effektiviseringsøvelsen og et perspektiv, der rækker videre i form af vækst. AMU-Vest bør planlægge, at vi vil vinde i markedet for erhvervs- og arbejdsmarkedsuddannelser baseret på det, vi er bedst til. Chefgruppens commitment er altafgørende. Indbyrdes er ansvarsdelingen klart kommunikeret. Forandringen drives som et team, og chefgruppen påtager sig at trække igennem. Målet er en bred forankring og 'empowerment' af teamledere og medarbejdere. Beslutninger og kommunikation skal ske på baggrund af troværdig og transparent information. Konsulentens afsluttende kommentar er at være hård ved problemerne, men blød ved menneskene og undgå at overkommunikere omkring den negative del. "Show it, dont tell it."

### **3. Orienterings- og efterretningsager:**

#### **Ad 3.1 Aktivitets- og budgetopfølgning pr. 28. februar 2019**

Aktivitetmæssigt ligger AMU-Vest 162 elevuger over 2018. Det er stadig i underkanten, men dog en positiv udvikling. Forskellen mellem resultat og budget er pr. 28. februar 687 t. kr. Årsagen til dette er primært betaling til timelærere pga. sygdom samt konsulentomkostninger. Resultatet er 340 t. kr. dårligere end i 2018. Der er sket et stort fald i likviditeten, der er dog stadig 8 millioner i likvide beholdninger. Årsagen til forskellen er, at indestående i banken primo udgjorde 8.678 t.kr. pr 01.01.2019 mod 13.750 t.kr. den 01.01.2018, svarende til et fald på 5.072 t.kr.

En stor del af forskellen i indtægterne skyldes forskelle i restudbetalingerne fra året før samt acontoudbetalingerne fra UVM. Det er især på kreditorudbetalingerne, at der er sket et fald i 2019. Fremover vil vi forsøge at være mere skarpe på forecasts og afvigelser.

#### **Ad 3.2 Ny organisation på plads**

Den øverste del af organisationen er nu på plads, og fremover vil vi tage organiseringen af teamlederdelen til revision. Nogle teams nødorganiserer stadig, det skal vi have set på og gjort det mere entydigt, hvem der gør hvad. Den ny administrationschef er tiltrådt den 1. marts 2019, og chefgruppen er nu komplet bestående af: Eva Lundgren som driftschef og Jeanette Duvander som administrationschef.

Fremover vil KPI'er blive udlagt til chefgruppen, og der vil månedligt blive fulgt op på resultatløns mål på chefmøder. Chefgruppen redegør fremover for status på KPI'er på bestyrelsesmøderne.

### **Ad 3.3 Resultatmål for 2019 og fremtidig rapportering**

Disse blev ikke gennemgået på grund af tidsnød.

### **Ad 3.4 Møde mellem LUU og AMU-Vests bestyrelse 29. april**

Mødet mellem lokale uddannelses udvalg og AMU-Vests bestyrelse skal give inputs til fremtidens AMU-Vest, og til hvordan vi skiller os ud.

### **Ad 3.5 Planlægning af bestyrelseskonference 2019**

Doodle er udsendt med henblik på at finde en ny dato for bestyrelseskonferencen, og dette bliver den 27. juni på Hjerting Badehotel.

## **4. Eventuelt**

I sidste uge fik ledelsen besked omkring overforbrug i udviklingen af faciliteterne til 'Advanced Rescue Training' var gået langt over det fastsatte budget på 400.000 og runder nu cirka 1 million. Dette vil der blive ryddet op i og kompenseret for i de fremtidige investeringer. Derudover vil det blive påtalt og fremover vil denne type projekter blive holdt i stram line fra ledelsens side.