

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: De offentlige bestyrelser	side	3
^ Tema: Det svære ejerskab Centrale aktører diskuterer ejerskab	side	5
^ Tema: Kommentar Af professor Steen Thomsen, CBS	side	8
^ God ledelse af kulturinstitutioner Introduktion af de centrale anbefalinger	side	10
^ Case: HANSENBERG i Kolding Bestyrelsens rolle i budgetteringen	side	12
^ Bestyrelsen skal gøre sig fortjent til sin legitimitet Interview med Jens Bigum	side	14
^ Bestyrelsesværktøj: Bestyrelsesevaluering	side	16
^ Synspunkt: Bestyrelsesarbejde kræver kompetencer: Vi kan lære noget af de nålestribe Af Søren Thorup, afdelingschef i KL	side	18

DE OFFENTLIGE BESTYRELSER

Skrevet af: _ Rasmus Birkeholm Jensen // Direktør, Dagens Dagsorden _ Jørgen Ulrik Jensen // Direktør, Pluss Leadership

I Danmark har vi ca. 3.500 institutioner og virksomheder, hvis drift og økonomi er baseret på overvejende offentligt tilskud, samtidig med at det ledelsesmæssige ansvar er placeret decentralt – hos en bestyrelse og en daglig ledelse.

Det offentliges økonomiske engagement kan være skruet sammen på mange forskellige måder. I nogle tilfælde er der tale om et årligt basis- eller driftstilskud, eller et tilskud til konkrete aktiviteter og projekter af en størrelsesorden og med en kontinuitet, som har afgørende betydning for institutionens samlede økonomi. Dette gælder f.eks. en del kulturinstitutioner og forskellige erhvervs- og turismefremmeorganisationer. I andre tilfælde er det offentliges bidrag indlejret i nogle markedslignende mekanismer, så pengene mere eller mindre følger kunder og borgere og således er knyttet an til virksomhedens performance. Det sker f.eks. i uddannelsessektoren, hvor universiteter og ungdomsuddannelsesinstitutioner får tilskud efter en såkaldt taksameterordning.

Hertil kommer et antal aktieselskaber, interessentskaber og anpartselskaber, som er ejet helt eller delvist af staten (f.eks. DONG og Post Danmark), kommunerne eller stat og kommune i fællesskab. F.eks. er havnene typisk organiseret som aktieselskaber ejet af den kommune, de ligger i, og senest er vand og spildevand blevet udskilt fra kommunale forvaltninger og typisk omdannet til kommunale aktieselskaber.

I modstående tabel er givet en oversigt over institutioner og virksomheder i Danmark med en offentlig bestyrelse. Der er rundt regnet 3.500 af dem, og der kan sagtens være flere. F.eks. bidrager også Udenrigs- og Indenrigsministeriet til finansiering af selvejende institutioner. Finansministeriet har beregnet, at alene de ca. 2.000 institutioner i statsligt regi modtager i alt ca. 47 mia. kr. årligt i statslige tilskud, hvilket svarer til knap halvdelen af statens samlede driftsramme (Kilde: Selvejende Institutioner – styring, regulering og effektivitet. Finansministeriet 2009). Den selvejende sektor er således ganske omfangsrig.

Myndighed	Type af institution	Antal
Kulturministeriet*	Kulturelle institutioner og foreninger, herunder teatre, museer, kulturelle uddannelser mv.	655
Socialministeriet	Sociale institutioner	10
Undervisningsministeriet	Erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner, gymnasier, erhvervsakademier, frie grundskoler, professionshøjskoler, produktionsskoler, voksenuddannelsescentre mv.	1.211
Økonomi- og Erhvervsministeriet	Maritime uddannelsesinstitutioner/erhvervsfremmeinstitutioner	22
Videnskabsministeriet	Universiteter	8
Offentlige aktieselskaber	Statslige selskaber (A/S, I/S, ApS etc.)	28
Stat og kommuner	Havne og lufthavne	75
Regioner	Hospicer og turismeselskaber	22
Kommuner	Vandforsyning, spildevand, turist- og erhvervsfremmeorganisationer, daginstitutioner**, plejehjem mv.	Ca. 1.500
I alt		Ca. 3.500

* For Kulturministeriets vedkommende er der en række mindre støttemodtagere, der ikke er medtaget.

** De selvejende daginstitutioner udgør ca. 22 % af det samlede antal daginstitutioner i Danmark.

^ Fokus på good governance

Der er i disse år i forskningsmiljøer og erhvervskredse stor fokus på, hvordan man opbygger og tilrettelægger virksomheders overordnede styringsstrukturer- og systemer i krydsfeltet mellem en ejer, en bestyrelse og en daglig ledelse. Det går under begreber som god selskabsledelse eller "good governance" og anses i stigende grad at have afgørende betydning for en virksomheds værdi- og resultatskabelse. Dermed har governance-strukturen også betydning for forskellige interessenters investeringer i samt - i en bredere betydning - deres engagement i virksomheden. Der er fokus på udvikling og effektivisering af governance-mekanismerne i alle relationer fra godt ejerskab, over godt bestyrelsesarbejde til god ledelsespraksis.

> > > Fortsættes næste side

Offentlige bestyrelser fylder mere og mere

Offentlige bestyrelser er et vigtigt styringsinstrument i den danske velfærdsmodel og den danske konkurrencestat. De står i spidsen for mange forandringer.

Med bestyrelser på gennemsnitlig 6-9 medlemmer kan vi gå ud fra, at mellem 20.000 og 30.000 mennesker tager del i offentligt bestyrelsesarbejde i Danmark. Her ser vi bort fra rene politiske bestyrelser som f.eks. kommunalbestyrelser samt bestyrelser for institutioner, som er en integreret del af den offentlige forvaltning (f.eks. forældrebestyrelser på folkeskolerne).

>> DE OFFENTLIGE BESTYRELSER

Komité for God Selskabsledelse udgav i foråret 2010 sine seneste anbefalinger til god selskabsledelse, og her var spørgsmålet om udøvelse af aktivt ejerskab givet en central placering. I anbefalingerne hedder det bl.a., at "selskaber bør sikre aktivt ejerskab...", og at bestyrelsen bør "sikre en løbende dialog mellem selskabet og aktionærer... således at (bestyrelsen) kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet...". Hvis man skulle oversætte anbefalingerne til de offentlige selvejende institutioner mv., betyder det, at bestyrelsen bør sikre en løbende dialog mellem institutionen og ejerne, så den kender deres interesser og synspunkter, samt årligt vurdere, om institutionens ejerskab og kapitalberedskab fortsat er i samfundets og institutionens interesse.

^ Hvem ejer de selvejende institutioner?

Det kan diskuteres, hvem der er ejere af selvejende institutioner. I kommende numre af Dagens Dagsorden vender vi tilbage til det formelt juridiske omkring ejerskabet til institutionernes aktiver. Men det at føle ejerskab i ordets brede betydning behøver ikke kun at have noget med et økonomisk engagement at gøre. Og i den brede betydning af ordet er der tit mange aktører, der føler ejerskab. Ofte står der foreninger eller lignende bag selvejende institutioner, som udøver deres indflydelse via et repræsentantskab eller en generalforsamling. I de selvejende erhvervsskoler udpeger f.eks. arbejdsmarkedets parter en stor del af bestyrelsesmedlemmerne, og derfor, og på grund af skolernes historiske oprindelse, kan man her støde på en del organisationsfolk, der vil hævde, at de "ejer" skolerne.

Men hvis vi i denne sammenhæng indsnævrer ejerbegrebet til at relatere sig til de interessenter, der finansierer institutionerne eller som har en majoritets ejerandel i et offentligt selskab, må vi tale om stat, regioner og kommuner som ejere. Når varetagelse af ejerskabet spiller en afgørende rolle for virksomheders værdiskabelse, er det derfor interessant at se nærmere på, hvordan de offentlige myndigheder i praksis udøver deres ejerskab i forhold til institutioner og virksomheder, hvor det offentlige har et væsentligt økonomisk engagement.

Rent formelt er de samfundsmæssige interesser i en institution eller virksomhed typisk indkapslet i lovgivning og vedtægter i kombination med udviklings- og resultatkontrakter eller driftsoverenskomster, der beskriver, hvilke opgaver institutionen skal løse for de penge, der bevilliges. Som et centralt governance-instrument indsættes der derudover en bestyrelse, der gøres ansvarlig for, at institutionen via en professionel ledelse lever op til sit ansvar og leverer det aftalte. Disse styringsredskaber kan det offentlige som "ejer" og interessant i større og mindre omfang supplere med diverse økonomiske incitamentsordninger, resultatlønskontrakter, krav om indrapporteringer etc.

^ Styringen er et nulsums-spil

Styringen af institutioner kan i nogen grad ses som en form for nulsums-spil. Jo mere stat og kommuner styrer via lovgivning, vedtægtsmæssige bestemmelser, instrukser og regler, stramme driftskontrakter, krav om løbende rapporteringer mv., jo mindre styrings- og ledelsesrum er der selvsagt til institutionens bestyrelse og ledelse. Og omvendt – jo mere effektivt og professionelt, man kan forudsætte, at bestyrelsen og ledelsen agerer,

jo mindre behov er der for de øvrige styringsinstrumenter. Det er to styringsformer, som skal finde sin balance i en virkelighed, hvor både den politiske dagsorden og markedet udstikker rammerne.

I praksis er der knyttet en række udfordringer og dilemmaer til det at finde den rigtige balance mellem "ejer"-styring og ledelsesrum til offentlige bestyrelser: Hvad er i det pågældende område den optimale sammensætning af forskellige styringsinstrumenter? Hvornår kommunikerer bestyrelsen med embedsmændene og hvornår med politikerne, hvornår kommunikerer myndighederne med bestyrelsesformanden og hvornår med institutionslederen? Hvilke rammer for bestyrelsessammensætningen sikrer både kompetencemæssige og repræsentative hensyn? For og imod den politiske repræsentation i bestyrelserne etc?

^ Behov for mere viden

I dette nummer - og i de kommende numre af Dagens Dagsorden - vil vi kaste lys over disse udfordringer og dilemmaer, som knytter sig til en central del af den danske styringsmodel. Med samfundets stigende kompleksitet, krav om udviklingsdynamik og behovet for mere værdi af de offentlige investeringer, kan vi forvente denne styringsform udstrakt til stadig flere områder. Men der har indtil nu kun været en sporadisk og usammenhængende fokus på de særlige problemstillinger, der knytter sig til offentligt bestyrelsesarbejde. :::::

DET SVÆRE EJERSKAB

Skrevet af: Michael Holmboe Bang // Freelance journalist

Gør offentlig finansiering en institution til en offentlig enhed? Hvordan forvaltes ejerskabet i det hele taget? Har bestyrelserne den rigtige sammensætning, og hvordan med deres ansvar? Det er nogle af de spørgsmål, Dagens Dagsorden har stillet til en håndfuld aktører på området.

- Vi skal have mere tillid og styring og mindre mistillid og kontrol.

HK-forbundsformand og formand for Danske Erhvervsskoler - Bestyrelser, Kim Simonsen, er ikke i tvivl. Selvejende institutioner, der varetager offentlige opgaver, havner let mellem to stole:

- Politikerne siger, i hvert fald ved festlige lejligheder, at de vil varetage ejerskabet i de selvejende institutioner ud fra et armslængdeprincip. Bagefter er der imidlertid en kraftig tendens til, at de ikke nøjes med at sætte rammer: Institutionerne skal leve med et hav af cirkulærer, detaljerede anvisninger osv.

- Samtidig er det sådan i et lille land, at politikerne ofte skal forholde sig til enkeltsager i institutionerne. Det kan så føre til yderligere pålæg og indgreb.

- Det kan selvfølgelig være hårdt at være politiker, og derfor er der behov for, at vi får en afklaring: Vil vi reelt have et armslængdeprincip, eller vil vi have et kontrolregime? Det Radikale Venstre har foreslået en tillidsreform, og Socialdemokraterne taler om „at slippe de ansatte løs“ Det er måske utopisk, at vi bare skal bestemme os for at stole på hinanden, men under alle omstændigheder har vi brug for en diskussion om, hvordan det offentlige forvalter ejerskabet.

- Vi skal også i den forbindelse have afklaret, om de offentligt finansierede, selvejende institutioner skal betragtes som offentlige eller private enheder. Det giver en stor forskel, om de f.eks. er underlagt forvaltningsloven eller ej. Udgangspunktet er, at skatteyderne har en berettiget forventning om bl.a. åbenhed. Dermed er der nogle grænser for institutionernes frihedsgrader.

- Der er altså tale om dobbelte holdninger og dilemmaer i forhold til ejerskab og selvstændighed. Samtidig vil udviklingen nok fortsætte: Vi har ikke nået mætningspunktet, når det handler om at bruge arms-

længdeprincip og udlicitering. Derfor skal vi have gennemarbejdet hele området og måske have en egentlig lovregulering af bl.a. råderum og rettigheder i de selvejende institutioner.

- Der er også grund til at se på bestyrelsernes sammensætning. Fx er det ikke ualmindeligt, at embedsværket er repræsenteret i bestyrelsen. Direktøren er jo også en embedsmand, og dermed kan der ske en begrænsning af råderummet allerede, inden politikerne kommer ind over.

- Vi kommer nok heller ikke udenom at differentiere på honorarsiden alt efter, hvem man ønsker at rekruttere.

- Bestyrelsernes opgave er bl.a. at udfordre og lede. Derfor skal de, der udpeger medlemmerne, sikre, at bestyrelsen samlet set har de rigtige kompetencer. Ofte afspejler sammensætningen en række parts- og lokale interesser, men vi skal samtidig sikre, at der er tilstrækkelig økonomisk, ledelsesmæssig og anden relevant indsigt. Der er en reel risiko for, at det kan være svært i en partsstyret organisation.

- Generelt må ejerskabet forvaltes ud fra, at tillid er godt, og at stikprøver er bedre end daglig eller ugentlig kontrol, konkluderer Kim Simonsen.

^ Ganske stort råderum

En af de embedsmænd, der spiller en central rolle, er afdelingschef for erhvervsfaglige uddannelser Søren Hansen, Undervisningsministeriet.

- Vi har erfaringer, der går mange år tilbage, med at lægge beslutningskompetence ud til bl.a. lokale uddannelsesinstitutioner, fastslår han.

- Generelt har de lokale bestyrelser løftet opgaven godt inden for de fastsatte politiske rammer. De har i høj grad taget ejerskab til institutionerne og udnyttet deres kendskab til lokale vilkår til at skabe effektive institutioner. De har nået resultater, som vi ville have svært ved at nå gennem statslig styring. Hvis alle beslutninger træffes centralt, får vi jo f.eks. ikke mulighed for at teste lokale løsninger.

> > > *Fortsættes næste side*

Der skal være råderum

Hvor stort et råderum skal bestyrelserne have, og hvordan skal det sikres? Der er nødt til at være tillid til bestyrelserne, så de får et brugbart råderum, men samtidig skal bestyrelserne også sammensættes, så de kan forvalte det givne råderum.

Der er ikke enighed om, hvor balancen findes, mellem politikere, embedsmænd og organisationer, men de er enige om, at de selvejende institutioner er kommet for at blive.

>> DET SVÆRE EJERSKAB

Desuden er der tale om meget forskellige enheder, fra et gymnasium beliggende på én adresse og med én uddannelse til en stor professionshøjskole med mange lokaliteter og mange uddannelser.

- Et godt eksempel på et område, hvor bestyrelserne har taget ejerskab, er bygningsadministrationen. Dette område har bestyrelserne varetaget godt og effektivt.

- Udgangspunktet er, at uddannelsesinstitutionerne og deres bestyrelser har et ganske stort råderum inden for de afstukne rammer. Samtidig skal der dog være en vis genkendelighed i forhold til uddannelserne, så de ikke bliver alt for forskellige fra institution til institution. Det kræver løbende diskussioner om samarbejdet for at sikre ensartede strukturer, men der er bestemt ikke noget ønske om at begrænse institutionernes autonomi.

- Bestyrelserne har altså et betydeligt råderum, og det har vist sig, at de er godt klædt på til at løfte ansvaret. Ministeriet ser dog gerne, at bestyrelserne har fokus på såvel uddannelsernes indhold og kvalitet som deres økonomi. Bestyrelsernes sammensætning og kompetenceprofil bør derfor ideelt set afspejle dette.

- Det hænger også sammen med, at der i de senere år har været en voksende interesse for institutionernes økonomiske nøgletal. Det er i den forbindelse vigtigt, at kvalitetsdelen ikke svækkes i den overordnede strategi, påpeger afdelingschefen.

^ Intens regulering

Inden for vandsektoren oplever DANVA en „intens regulering“ Baggrunden er bl.a. den store ændring af forsyningernes organisering i forbindelse med Vandsektorloven i 2009. Det formelle krav var, at de kommunale vand- og spildevandsforsyninger skulle selskabsføres inden 2010. Reelt kunne selskabsførelsen legalt ske frem til juli 2010.

I oktober 2010 udsendte Miljøministeriet en bekendtgørelse om forbrugerindflydelse i vandselskaber. De kommunalt ejede selskaber skal have ændret deres vedtægter for at sikre forbrugerrepræsentanter i bestyrelserne. Forligspartiernes miljøordførere anser ikke kommunalbestyrelsesmedlemmer, der måtte sidde i vandselskabets bestyrelse, som forbrugerrepræsentanter - i modsætning til, hvad der gælder inden for elsektoren. Og det gør ifølge formanden for DANVA's bestyrelse Tove Bakke Laursen virkeliggørelsen af reguleringen meget besværlig og dyr.

- Det er vores indtryk, at der er en udbredt skepsis over for kravet om, at der afholdes et valg blandt forbrugerne til vandselskabets bestyrelse, men det kan jo også være, at vandselskaber kan gøre bestyrelseshvervet så interessant, at forbrugere med relevante kompetencer gerne vil være en del af ledelsesarbejdet, siger hun og peger på flere punkter med en ret så stram regulering af selskabernes arbejde:

- Det er fastsat ved lov, at vandselskaberne er underlagt to økonomiske reguleringsprincipper: dels et hvile-i-sig-selv-princip, dels et prisloftsystem med afsæt i benchmarking.

- Dertil kommer, at der er en obligatorisk procesbenchmarking og lovbaseret opfodring til at indføre miljø- og energiledelsesystemer. Så det må siges at være en meget intens regulering, som branchen finder alt for voldsom.

- Der er eksempler i såvel Vandsektorloven som Forbrugerbekendtgørelsen, hvor det fastsættes, hvad der skal stå i selskabernes vedtægter.

- Det er vores indtryk, at det ofte kan være en smertelig proces for alle parter at få afklaret, hvorledes samarbejdet kan og bør foregå. For vandselskaberne er øvelsen speciel hård i disse år, da der samtidigt med Vandsektorloven blev vedtaget en Konsekvenslov. I Konsekvensloven er der bl.a. fokus på at adskille funktionerne og

rollerne i forhold til henholdsvis myndighed og driftsansvar. Dertil kommer, at mange forsyningsfolk før selskabsførelsen reelt udgjorde kommunens erfaringsbase i relation til vand- og spildevandsområdet.

- Det er vores indtryk, at der er en intens dialog mellem adskillige vandselskaber og deres ejere, den kommunale forvaltning, om, hvordan samarbejdet - og ikke mindst kontrolaspektet - skal fungere.

- Det er en højt prioriteret opgave hos den daglige ledelse at få vandselskabernes bestyrelsesmedlemmer til at forstå, at deres rolle er anderledes i dette forum end i et kommunalt udvalg. Rettigheder og pligter har sammenhæng med Selskabsloven - det privatretlige område. Men der er ingen tvivl om, at vandselskaberne er endt i en gråzone, hvor vandselskaberne til tider i en sektorlov anses som en offentlig aktør - og på andre sektorloves områder anses som en privat aktør.

- Der er med andre ord udfordringer for både lovgiverne, den udøvende magt, den daglige ledelse af vandselskaberne og bestyrelsesmedlemmerne.

- Det offentlige - ikke mindst lovgiverne - skal have styr på prioriteringen af alle de hensyn, der ligger bag eksempelvis reguleringen af forsyningsområderne og ”services of general interest”. Styrringssystemerne skal dernæst afspejle disse prioriteringer, mener formanden.

^ Pas på nidkærhed!

På Christiansborg er der, ikke overraskende, forskellige holdninger til forvaltningen af ejerskabet. Og til hele idéen om at flytte ansvar.

- Tendensen til, at flere offentlige opgaver bliver løst i selvejende institutioner, skulle gerne fortsætte, fastslår Venstres finansordfører Jacob Jensen.

> > > Fortsættes næste side

>> DET SVÆRE EJERSKAB

- Jeg tror, vi får opgaverne løst forsvarligt, når beslutningerne bliver taget af dem, der kender konsekvenserne fra deres dagligdag.

- Vi skal som politikere passe på med ikke at blande os for meget. Der har nok i de senere år været en tendens til, at de selvejende institutioner i nogle tilfælde er blevet underkastet for mange centrale regler og begrænsninger. Det hæmmer innovation og kreativitet.

- Så vi skal ikke være for nidkære. Når vi siger, vi uddelegerer ledelsesretten, skal institutionens ledelse og bestyrelse selvfølgelig også have mulighed for at udøve den. Der skal være klare rammer for institutionens arbejde, men inden for de rammer skal institutionen selv have ansvaret for resultater og økonomi.

- Dermed ikke sagt, at der måske nok kan være brug for mere klare retningslinjer for de offentligt indsatte bestyrelsesmedlemmer. Jeg tror også, at man sagtens kan finde eksempler på, at kommunale og statslige embedsmænd har svært ved at flytte ansvaret væk fra f.eks. Slotsholmen. Det er vel menneskeligt nok, at man søger at fastholde sin egen indflydelse, men i forhold til de selvejende institutioner skal vi fastholde deres, institutionernes, selvstændige ansvar.

- Hvordan institutionerne varetager ansvaret, skal altså i høj grad være op til dem selv. De må, afhængig af området og opgaverne, i

videst mulig omfang selv aftale de konkrete vilkår. I den forbindelse må det også afhænge af konkrete vurderinger, hvordan bestyrelserne sammensættes. Der er ikke altid kun behov for personer med tre stjerner på skulderen eller vellønnede professionelle. Det vil ofte være en god idé at involvere halv- eller helfrivillige, f.eks. for at styrke de sociale kompetencer, påpeger Jacob Jensen.

^ Dyb skepsis

Det største oppositionsparti er på sin side slet ikke tilfreds med forvaltningen af ejerskabet.

- Der kan være god ræson i at have bestyrelser også på det offentlige område, men de skal have legitimitet og mandat, og det forudsætter en anden sammensætning end den, vi kender i dag, siger Socialdemokraternes erhvervsordfører Orla Hav.

- Jeg er faktisk dybt skeptisk over for modellen, som den praktiseres. Bestyrelserne i de selvejende institutioner kommer let til at blive noget frit i luften svævende. Det er sikkert dygtige folk, men hvor har de mandatet fra? De har ikke noget, fordi de ikke er valgt, men som regel indsat af ministre eller andre politiske beslutningstagere, og så bliver det en underlig sammenblanding.

- Hvis bestyrelserne havde et mandat, ville de ikke være lette ofre for det overliggende system, herunder en traditionel forvaltning. Som det er nu, bliver de lidt som Palle alene i verden og lette at puste omkuld.

- Situationen afspejler sig også i de vilkår, man ofte byder bestyrelserne. De spises som regel af med en mødediæt og nogle kørepenge. Altså meget anderledes end i det private erhvervsliv, hvor idéen er hentet fra. Vi er endt med en halvhjertet kopi.

- Jeg tror sådan set, man flere steder i første omgang har søgt at sikre en kompetent bestyrelse, men det har udviklet sig sådan, at det først og fremmest er pengene, der tæller. Hensyn til fagområderne som f.eks. kultur og uddannelse nedtones, og økonomien bliver hovedsagen. Bestyrelserne forventes i første omgang at sørge for, at budgetterne holdes. Det skal de selvfølgelig også, men bestyrelserne er isoleret fra en prioriteringsdiskussion. Dermed er de ikke aktive spillere f.eks. i forhold til forvaltningerne, der har afgørende indflydelse på institutionernes økonomi.

- Det er også åbenlyst, at vi mangler klarhed over den politiske repræsentation. Bestyrelsesmedlemmerne udpeges normalt ikke efter deres kendte holdninger, og det synes jeg, er en svaghed. Der er risiko for, at bestyrelserne bliver en slags havregrød i stedet for et sted, hvor grundholdninger mødes.

- Vejen frem er at sikre større legitimitet i forhold til driftsopgaverne og skaffe bedre plads til prioritering. Vi skal i hvert fald væk fra bestyrelser, der er uden mandat, og som er bundet i stramme økonomiske tøjler, og som i øvrigt dynges til med kommaer, påpeger Orla Hav.

Institutionsudvikling

Strategisk potentiale, retning og ambition – hvor står din institution?

Pluss skaber professionel udvikling i virksomheder og institutioner gennem inddragende udviklingsprocesser, projektledelse og analyser inden for:

- Fusion og samarbejder
- Strategi, ledelse og organisation
- Bestyrelsesuddannelse og -evaluering
- Administrativ effektivisering
- Kultur- og værdiprocesser

Kontakt os og få mere at vide om, hvordan vi kan bistå udviklingen af din institution.



pluss
LEADERSHIP

T 7026 5126 E post@pluss.dk W www.pluss.dk

KOMMENTAR

Skrevet af: Steen Thomsen // Professor, leder af Center for Corporate Governance, CBS

^ Staten som ejer

Mens selskabsledelse er hyppigt diskuteret og i stigende grad praktiseret i den private sektor, er der ikke nær den samme opmærksomhed om emnet i den offentlige sektor. Initiativet ”public governance” handlede i virkeligheden om noget andet, nemlig om god offentlig ledelse, som naturligvis også er væsentligt, men som altså er noget andet. Selskabsledelse vil kort fortalt sige de rammer for ledelsens virke, som sættes af ejer, bestyrelse, incitamenter og lovgivning. Det er altså ikke selve ledelsen, men rammerne omkring den, der er i fokus.

Den offentlige sektor beskæftiger 30% af danskerne, og mange af dem er i offentlige virksomheder som skoler, plejehjem, kulturinstitutioner, forsyningsvirksomheder mv. Der er altså for lidt opmærksomhed om, hvordan ejerskab, bestyrelse og incitamenter skal indrettes i disse virksomheder for at sikre en optimal ledelse. Dette ikke mindst fordi udviklingen i den offentlige sektor ikke på samme måde kommer af sig selv som følge af markedskræfterne. Vi kan f.eks. ikke have en diskussion af, hvad Danmark skal leve af i fremtiden, og hvordan vi får gang i produktivitetsvæksten uden samtidig at diskutere offentlig selskabsledelse. Derfor er et initiativ som „Dagens Dagsorden – Tidsskrift for offentlige bestyrelser“ utroligt vigtigt.

^ Ejerskab med omtanke

Man kan ikke bare oversætte principperne fra ”corporate governance”. Derfor må vi tænke selv, og der er behov for et forum som Dagens Dagsorden, hvor ideerne præsenteres og udvikles. „Aktivt ejerskab“ har eksempelvis været et vigtigt tema i den private debat, hvor man ønskede, at aktionærerne skulle være mere aktive på generalforsamlinger o.l. og dermed give bestyrelser og ledelser modspil. Men aktivt ejerskab skal udøves med forstand. Sammen med professor Hansmann fra Yale University i USA har jeg eksempelvis fremsat den hypotese, at det er lige så vigtigt, at ejerne holder en vis, passende afstand til virksomheden.

Den moderne tænkning om udøvelse af statsligt ejerskab er, at staten skal formulere målsætningerne med den offentlige virksomhed i et mandat (en lov, en koncession eller lignende) og herefter overlade selskabsledelsen til en professionel bestyrelse, der så løser opgaven så godt som muligt uden utidig politisk indblanding. Ministeriet eller andre offentlige myndigheder kan så overvåge, om resultaterne er tilfredsstillende og eventuelt ændre loven eller udskifte bestyrelsen, hvis de ikke er. Men politikerne blander sig ikke i den daglige ledelse. Man kan sige, at målsætningerne med den offentlige virksomhed er ”indkapslet” i det mandat, som de har givet virksomheden.

Virkeligheden er dog ofte en anden. Politikerne råber op og griber ind, så snart medierne bringer en historie om noget, de ikke kan lide. De glemmer med andre ord at have den rigtige afstand til virksomheden. Det svarer til at have en generalforsamling hvert andet øjeblik. Medierne leder altid efter skandalehistorier, fordi de ser det som en konkurrenceparameter at puste til forargelsen. De skal nok finde de dårlige historier, både når de er der, og når de ikke er der. Ellers skal interesseorganisationer og andre nok hjælpe dem på vej. Jo mere vi kan beskytte offentlige virksomheder mod den form for hovsastyring, desto bedre.

> > > *Fortsættes næste side*

>> KOMMENTAR

En passende afstand mellem ejerskab og virksomhed er dog ikke det samme som at ignorere den. En anden form for mislykket offentligt ejerskab er fuldstændig passivitet. Jeg er ikke i tvivl om, at det, der i virkeligheden driver en lang række af vores bedste offentlige institutioner, er, at ledende medarbejdere tager en form for virtuelt ejerskab, hvor de identificerer sig med institutionen og dens formål. De fylder et vakuum, som opstår, når ejerne falder i søvn. Men i andre tilfælde er der brug for, at der sker noget for at bringe virksomheden på ret køl, og her er det nødvendigt, at også offentlige ejere vedkender sig deres ejerskab.

^ Der er mange spørgsmål at tage fat på

Der er mange spørgsmål, som fortjener at blive diskuteret. Skal offentlige ejere sidde i bestyrelsen? Hvad er det for kompetencer, der er brug for i bestyrelserne? Hvordan kan man arbejde med kompetencer i udpegede bestyrelser? Hvordan opdager bestyrelsen, at den har ansat den forkerte? Hvor langt bør man gå med resultatløn i en offentlig virksomhed? Hvad er en passende kapitalstruktur (balance mellem gæld og egenkapital) i institutioner, der har fået økonomisk handlefrihed? Med Dagens Dagsorden er bolden givet op.

GOD LEDELSE AF KULTURINSTITUTIONER

Skrevet af: [Søren Friis Møller](#) // Ph.d.-stipendiat, CBS

Den 21. december 2010 vedtog Folketinget Lov nr. 1531 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet, i daglig tale Kulturministeriets tilskudslov. I kølvandet på Strukturreformen var den lovmæssige rammesætning af de selvejende kulturinstitutioner blevet endnu mere uklar end tidligere, bl.a. fordi de amtslige tilskudsmidler i en overgangsperiode på fire år var overført til Kulturministeriet. Det betød i praktikken, at Kulturministeriet i en række tilfælde var blevet hovedtilkudsyder til endnu flere selvejende kulturinstitutioner end tidligere og dermed også havde pådraget sig en tilsynsforpligtelse, som ministeriet ikke nødvendigvis var begejstret for. Navnlig ikke fordi bestyrelsernes rolle i de selvejende kulturinstitutioner af historiske og mange andre årsager var utydelig, især i forhold til det økonomiske ansvar. For at følge op på lovgivningen, og ikke mindst for at understøtte den kulturforandringsproces, som tilskudsloven også kan ses som, blev Udvalget for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner nedsat med Tivolidirektør Lars Liebst som formand. Udvalget barslede i januar med et sæt af anbefalinger til god ledelse af selvejende kulturinstitutioner, der kort introduceres her.

^ Anbefalingerne

Anbefalingerne til god ledelse af selvejende kulturinstitutioner er nok det mest ambitiøse forsøg hidtil på at rammesætte bestyrelses- og ledelsesarbejdet i offentlige institutioner, vi har set. I alt 69 konkrete anbefalinger har udvalget formuleret, og selv en meget grundig og måske også lidt skeptisk gennemgang afslører, at der for så vidt ikke har sneget sig bare en enkelt irrelevant eller ubrugelig anbefaling ind. Så langt så godt.

Af hensyn til formidlingen har udvalget desuden gjort sig den ulejlighed at sammenfatte anbefalingerne i en række hovedpunkter (*vedtægter, bestyrelsens opgaver, ansvar, sammensætning og vederlag, formandens opgaver, evaluering af arbejdet, direktionens opgaver og ansvar, forholdet til tilkudsyder, åbenhed og kommunikation*), der med rimelighed kan gøres til „grundpensum“ for alle ledelser, bestyrelsesformænd og –medlemmer i selvejende kulturinstitutioner. Det er helt grundlæggende det, offentlige tilskudsmyndigheder beder om, i tillæg til den tid og det engagement, der som oftest er grunden til, at nogen takker ja til at sidde i en selvejende kulturinstitutionens bestyrelse.

Skal man sammenfatte anbefalingerne i nogle få punkter, som selv den mindste institution kan begynde med, kan følgende være et bud:

- Sørg for, at ledelsen har orden i institutionens papirer og få nogen til at tjekke det
- Brug støtten til det, den er givet til, og hold jer på god fod med støttegiver
- Hold styr på økonomien, lad være med at bruge for mange penge og dæmp overdrevne forventninger til indtægter – I får ingen tilgivelse, hvis det går galt, uanset hvor gode og vigtige aktiviteterne er
- Det er jer, der har det fulde økonomiske ansvar – sørg for, at I er klar over det alle sammen og skriv regler og procedurer ned, så I kan påtage jer det ansvar – og stadig sove trygt om natten
- Lav nogle helt klare og tydelige rammer om ledelsens arbejde og sørg for, at de bliver overholdt
- Evaluér jer selv og ledelsen – I kan kun blive bedre af det.

Set i et bredere perspektiv, understreger anbefalingerne også en tendens, der først siden midten af halvfemserne for alvor har bredt sig til kulturområdet: *accountability* eller på godt jysk, at institutioner skal stå til ansvar for de midler, de modtager fra det offentlige – også selvom det formål, de er givet til, er nok så fornuftigt, kunstnerisk nyskabende eller kulturbevarende, eller hvad man ellers kan finde på af godt at sige om de mange forskelligartede aktiviteter og udtryk, kulturinstitutioner bidrager med.

Anbefalingerne udlægger således god ledelse i overvejende grad som god administrativ praksis, og måske havde det været et mere retvisende navn. Anbefalingerne siger eksempelvis næsten intet om udvikling, forandring og nyskabelse, områder der ellers nok med rette kunne forventes at stå meget højt på bestyrelser og ledelsers dagsorden. Anbefalingerne nøjes med at anføre: *'Passende varetagelse af det kunst- og kulturfaglige indhold er grundlaget for at få tilskud fra statslige og kommunale tilkudsydere.'* Gad vidst om en så behersket ledelsesambition også i fremtiden er nok til at få publikum i teatret, til koncert, på museum osv.?

> > > *Fortsættes næste side*

Læs anbefalingerne

Læs anbefalingerne her

Allerede i 2006 lancerede den daværende kulturminister Brian Mikkelsen et sæt anbefalinger til god ledelse af større kulturprojekter. Anledningen var den offentlige polemik omkring fejringen af H. C. Andersens 200 års fødselsdag.

De nye anbefalinger her fra 2011 giver flere gode og relevante forslag til, hvordan ledelsen kan forbedres. Spørgsmålet er, om der er for ensidigt fokus på administrativ praksis. Bestyrelsen skal også fokusere på udvikling for i fremtiden at kunne tiltrække besøgende til kulturinstitutionerne.

>> GOD LEDELSE AF SELVEJENDE KULTURINSTITUTIONER

Anbefalingerne er også et implicit opgør med en ledelses- og bestyrelseskultur, der måske i nogle tilfælde har været for overbærende – eller hvor de kunstneriske og kulturelle ambitioner har sat alle andre hensyn ud af spil, også dem, der angår tilskud fra det offentlige. Det er nok især her, anbefalingerne vil møde den største modstand – eller langt værre, manglende opmærksomhed. Ikke fordi bestyrelser og ledelser på kulturområdet generelt gør deres arbejde utilstrækkeligt – tværtimod, i reglen gør de langt mere, end der forventes, når det drejer sig om aktiviteter og traditionel faglighed. Men netop det personlige og faglige engagement kan også aflede opmærksomheden fra økonomiske rammer og formalia, og de senere år har som bekendt budt på et par spektakulære eksempler herpå. Om anbefalingerne er nok til at skabe den nødvendige opmærksomhed om formelle rammer, ansvar, procedurer og ansvar, så den slags uheldige situationer ikke opstår, er det for tidligt at sige noget om. Hvis man har mage til at indrette en lejlighed til sig selv for det offentliges penge i en kulturinstitution på Kongens Nytorv, læser man så 69 anbefalinger til god ledelse og hensigtsmæssig administrativ praksis, inden man går i gang?

Hvis vi ser bort fra de ekstreme tilfælde, hvor enkeltpersoner er gået for vidt, og hvor velmenende, men uopmærksomme bestyrelser ikke har været deres opgave voksen, så vil anbefalingerne i langt de fleste tilfælde kunne danne et solidt udgangspunkt for relevante og konstruktive diskussioner om ledelses- og bestyrelsesarbejde i de selvejende institutioner. Mange, især større, institutioner er allerede langt i arbejdet med at etablere velfungerende praksisser, og at anbefalingerne tilbyder et fælles sprog for det videre arbejde, må helt grundlæggende ses som en styrke. Det fælles sprog har yderligere den fordel, at det for „uindviede“ – altså bestyrelsesmedlemmer, der ikke kender noget til kunst- og kulturområdet – nu vil være nemmere at kunne tale med, fordi anbefalinger i vidt omfang læner sig op ad Anbefalinger for god selskabsledelse. På den måde kan der på sigt skabes øget overensstemmelse mellem krav og forventninger til bestyrelsesarbejde, uanset om regiet er offentligt eller privat, selvejet eller offentligt ejet.

^ Del af dynamisk proces

Udvalget har selv peget på, at anbefalingerne må ses som en del af en dynamisk proces – opfattelser af god ledelse vil forandre sig over tid. I den næste udgave af anbefalinger kan man med rimelighed forvente sig, at spørgsmålet om mangfoldighed i henseende til køn, alder, etnicitet osv. udvides markant og dermed bringer Danmark på linje med stort set alle andre lande, der har etableret kodeks for god ledelse på kulturområdet. Ligeledes må man forvente, at udviklings- og forandringsperspektivet vil fremstå langt tydeligere end det noget smallere 'kassemestersyn', der har ligget til grund for den første udgave. I USA gælder der for bestyrelsesarbejde på kulturområdet en overordnet regel – de tre G's regel: Give it! Get it! Or get out! Det er selvfølgelig penge, der refereres til, og betydningen er klar: ønsket er at styrke de ikke-offentlige interessenters engagement, også i økonomisk henseende, i kulturens institutioner. De danske anbefalinger bevæger sig i den modsatte ende af skalaen – fokus er først og fremmest det kølige administratortrblik, der omhyggeligt kan holde øje med det offentliges penge. I betragtning af, hvor store problemer mange kulturinstitutioner aktuelt har med at fastholde og udvide deres brugerskare, må man antage, at den næste version af anbefalinger også i højere grad vil forsøge at forholde sig til interaktionen mellem interessenter generelt og institutionens virke i tillæg til det snævre fokus på tilskudsyderens interesser. Kunst og kultur skulle jo nødigt blive et rent offentligt anliggende, som befolkningen ikke længere føler sig involveret i.

De fleste bestyrelser og ledelser vil nok have brug for først at få lagt en plan for, hvordan og i hvilket tempo anbefalingerne kan implementeres i fuldt omfang. De kloge bestyrelser bruger også selve planlægningsarbejdet som afsæt for en konstruktiv proces, der sætter fokus på god og hensigtsmæssig ledelse i bredere forstand – på den måde er anbefalingerne et rigtigt godt bidrag til endnu bedre ledelse i de selvejende kulturinstitutioner. :::::

HANSENBERG

HANSENBERG er en erhvervsskole med ca. 300 ansatte og havde i 2009 1.795 årselever. Skolens egenkapital er på ca. 100 mio. kr. Skolen udbyder flere forskellige EUD uddannelser, HTX og KVVU uddannelser.

Skolens bestyrelser består af fjorten personer, heraf to uden stemmeret. Morten Lehmann, 3F, har været bestyrelsesformand siden april 2010. Den daglige ledelse varetages af Birger Hørning, der har været direktør på skolen siden 1994.

BESTYRELSENS ROLLE I BUDGETTERINGEN

Skrevet af: _ Rasmus Birkeholm Jensen // Direktør, Dagens Dagsorden

Bestyrelsen beslutter strategien og godkender budgettet for det kommende år. Men hvordan undgår man, at godkendelse af budgettet blot bliver en rituel handling? Hvordan og hvor meget skal bestyrelsen inkluderes i budgetlægningen, og hvordan kobler man budgetlægningen til institutionens strategiprocesser? Det har ledelsen af erhvervsskolen HANSENBERG i Kolding gjort sig en del tanker om. De gennemfører en meget systematisk proces hen over året, hvor bestyrelsen relativt tidligt på året er inde over fastlæggelse af budgetforudsætningerne. Der kan for mange bestyrelser være god inspiration at hente i denne case. Dagens Dagsorden har derfor interviewet bestyrelsesformand Morten Lehmann og direktør Birger Hørning om deres praksis vedrørende strategiarbejde og budgetlægning.

^ Uden økonomi bliver strategien blot en skåltale

HANSENBERG har udviklet en fast årsrytme for bestyrelsesarbejdet, hvor man i marts måned, i forlængelse af godkendelse af årsrapporten for det foregående år, drøfter de ledelsesmæssige udfordringer for indværende år. Den store strategilægning, hvor man på et par dages strategiseminar med bestyrelsen mere fundamentalt forholder sig til skolens langsigtede strategiske udvikling, foregår med et interval på 2-3 år. Men hvert år forholder man sig i marts måned til, om det er brug for justeringer i opfattelsen af de ledelsesmæssige udfordringer, ligesom man forholder sig til scenarier for de kommende år.

På baggrund af disse drøftelser fremlægger ledelsen på maj/juni-mødet forslag til nye ledelsesmæssige udfordringer for det kommende år og omsætter disse til budgetforudsætninger. Som direktør Birger Hørning udtrykker det:

- Hvis man ikke indarbejder økonomien i strategien, vil strategien blot ende med at blive en skåltale.

Bestyrelsen drøfter og fastlægger en række forudsætninger vedrørende f.eks. ramme for lokal lønregulering, investeringsrammer,

uddannelsesudbud, arbejdstidsrammer, ressourcer til personaleudvikling mv. Et eksempel: Hos mange institutioner er lønftaler noget, som bestyrelsen og ledelsen ikke rører ved. De mellem 70 og 80 % af de samlede udgifter, som går til lønninger, er de fleste steder at opfatte som en black box, der ikke kan åbnes. Sådan er det ikke hos HANSENBERG. Her har man valgt at skrue ned for forberedelsestiden, for derimod at give lærerne mere efteruddannelse, hvad man anser som en win-win situation. Selve aftalen er blevet til i samarbejde med skolens tillidsrepræsentanter.

^ Flere fordele for ledelsen

Birger Hørning fremhæver, at der er flere fordele for ledelsen i en selvejende institution ved at inkludere bestyrelsen i så udpræget en grad i fastlæggelse af budgetforudsætningerne. Først og fremmest giver det ham som direktør et klart billede af, hvordan bestyrelsen forholder sig til de centrale politiske, økonomiske og strategiske områder. Det betyder også, at når bestyrelsen i maj eller juni måned har godkendt budgetforudsætningerne, har de et helt andet grundlag for at forholde sig til det endelige budget sidst på året – da man jo er enige om budgetforudsætningerne. Det endelige budget er jo i princippet blot tal. Det afgørende er de forudsætninger, der ligger til grund for budgettet, og hvordan de kan kobles til strategien.

– Derfor skal bestyrelsen på banen i forhold til det kommende års budget så tidligt i forløbet, understreger Birger Hørning. Hvis det blot handlede om, at økonomien skulle kontrolleres, kunne bestyrelsen ligeså godt bestå af en gruppe revisorer. Når bestyrelsen i høj grad er politisk udpeget, skal man også udnytte den til at prioritere i forhold til de strategiske, økonomiske og mere politiske spørgsmål. Ved at knytte disse spørgsmål til budgetforudsætningerne, modtager jeg megen relevant information og tæt sparring fra bestyrelsen, og det er essentielt i erhvervsskolerne, hvor bestyrelsesmedlemmerne har kontakt med den virkelige verden. Bestyrelsesmedlemmerne kan med

> > > Fortsættes næste side

Jens Bigum

> Interview med afgående bestyrelsesformand, Aarhus Universitet.

Jens Bigum er netop gået af som formand for bestyrelsen for Aarhus Universitet. Han har sidet der i to perioder, og det er det maksimale ifølge vedtægterne.

Han er uddannet cand.agro. og tidligere koncernchef i Arla og har derudover erfaring som bestyrelsesformand fra Carlsberg Breweries, Toms og Scan Energy. Han har været med fra starten, da universiteterne blev selvejende.

BESTYRELSEN SKAL GØRE SIG FORTJENT ...

Skrevet af: _ Jørgen Ulrik Jensen // Direktør, Pluss Leadership

^ Universitetsloven skabte nyt ledelsesorgan

Universitetsloven fra 2003 afskaffede de demokratisk valgte ledelser. I stedet indsattes der bestyrelser, som skulle have et flertal af repræsentanter uden for universitetsverdenen, og ledelserne blev ansat ovenfra. Den nye ledelsesmodel er af nogle blevet udlagt som en decentralisering og frigørelse af universiteterne, og af andre som en centralisering af magten hos en bestyrelse i kombination med en meget detaljeret styring fra ministeriets side.

Uanset hvilken holdning man hælder til, er det under alle omstændigheder interessant at studere, hvordan en bestyrelse som et nyt ledelsesorgan, med "ikke faglige" medlemmer, lykkes med at finde sin rolle og sit ledelsesrum i en institutionsverden, hvor magt og legitimitet altid har været knyttet til en kultur, der kun har accepteret fagligt baseret ledelse.

Dette spørgsmål har Dagens Dagsorden ønsket at vende med Jens Bigum, som har været formand for Aarhus Universitet lige siden lovens ikrafttræden. Han er netop trådt fra, da man ikke kan vælges for mere end to perioder. Det giver ham et godt grundlag for at reflektere over den udvikling, som bestyrelsesarbejdet i regi af universitetsverdenen har gennemløbet siden starten, samt give sit bud på, hvad bestyrelserne har betydet for udviklingen af universiteterne.

^ Nølede accept internt

Med den nye styrelseslov skulle der gives ledelsesrum til en bestyrelse mellem et ministerium på den ene side og en organisation præget af et traditionelt fagbureaukrati, hvor man ikke har haft tradition for at give ledelsesret til andre end ens fagfælle, på den anden side. Hvordan var det muligt at skabe det nødvendige ledelsesrum?

Man havde tænkt sig godt om i forbindelse med den nye universitetslov. Man slap universiteterne fri, og formelt set gav man bestyrelserne

en god platform: Bestyrelsen ansætter ledelsen, vi har ansvar for økonomien og for den indre og den ydre struktur, herunder eksterne samarbejdsrelationer og prioritering af fusionspartnere. Det er det formelle. Men accepten af bestyrelsen som ledelsesforum var nølede i starten. "Hvad skal vi bruge den til, og hvad kan folk uden dybt fagligt indsigt bidrage med?" var nok holdningen – udtalt eller underforstået – blandt især nøglemedarbejderne, der hidtil som faglige fyrtårne havde tegnet universitetet. Derfor var vi også meget ydmyge over for opgaven og var meget optaget af, hvordan vi kunne gøre nytte. Jeg har aldrig diskuteret legitimitet så meget som i de senere år. Vi var nødt til at klappe hesten og gennem vores adfærd stille og roligt bevise, at vi kunne tilføre institutionen noget værdifuldt.

Vidste universitetsledelsen nok om, hvordan man skulle understøtte og samarbejde med en bestyrelse?

I starten kun i nogen grad. Vi startede på et relativt lavt niveau. For at en bestyrelse skal kunne fungere og bidrage med værdi, skal der for en så stor institution som Aarhus Universitet være en effektiv og professionel sekretariatsmæssig understøttelse af bestyrelsesarbejdet. Som for alle andre funktioner i en virksomhed kræves der også for en bestyrelse nogle rammer og understøttende systemer for at kunne fungere optimalt. Når man har været vant til fra andre store virksomheder at modtage systematiske briefinger tilpasset det informationsbehov, man har som bestyrelse, samt professionel mødeplanlægning, gode beslutningsoplæg og opfølgning på beslutninger, kan det være noget af en opvågning at blive bragt i en situation, hvor sådanne ting ikke er naturgivne. Men det udviklede sig hen ad vejen, og da jeg gik af, var det meget tæt på at fungere på niveau med bestyrelsesarbejdet i større virksomheder med mange års traditioner for tilrettelæggelse af bestyrelsesprocesser.

> > > *Fortsættes næste side*

>> **BESTYRELSEN SKAL GØRE SIG FORTJENT...**

På hvilke områder har bestyrelsen så gjort en forskel og dermed styrket universitetet?

Som i alle andre gode bestyrelser: Ved at udstikke strategisk retning, bidrage til prioritering af indsatser og ikke mindst skabe rammerne for beslutningstagen. Vi har ikke forsøgt at trække nogle bestemte beslutninger igennem – det mener jeg ikke, er bestyrelsens opgave – men derimod koncentreret os om at skabe nogle rammer, der sikrer, at beslutninger bliver truffet på en kvalificeret måde, og at de relevante parter bidrager. Vi har f.eks. som bestyrelse som udgangspunkt ikke haft en holdning til – eller løsning på – universitetets fremtidige faglige struktur. Men vi har identificeret nogle problemer og sagt, at dem skal der findes en løsning på, og vi har sat en dato for, hvornår der skulle træffes en beslutning. Sådan blev det: Den 23. juni 2010. Bestyrelsen har på denne måde bidraget til en helt anden beslutningskraft i organisationen, end hvad den hidtidige ledelsesstruktur kunne præstere.

^ Staten styrer for detaljeret

Har man fået et tilstrækkeligt ledelsesrum givet fra ejeren – ministeriet?

Vi har en speciel konstruktion med en ejer – for det må vi sige, at staten er – som ikke udpeger bestyrelsen, og som formelt set ikke har noget magtmiddel. Med mindre man driver institutionen ud i uføre. Man har sluppet universiteterne fri, men samtidig trækker man i mange tråde og laver nogle snærende bånd for institutionens virke. For snærende i mange tilfælde. Man har ikke taget den fulde konsekvens af selvejet. Eksemplificeret ved et administrativt tungt akkrediterings-system, hvor universitetet ikke selv kan beslutte igangsætning af nye uddannelser. Hvem skulle bedre kunne vurdere behovet for nye uddannelser end universitetets egne ledere og medarbejdere? Andre eksempler er forskellige kontrolsystemer og krav om indrapporteringer, samt at man ikke har fået fuldt ejerskab til aktiverne – bygningerne.

Det ville give en større strategisk frihed, hvis vi ejede alle bygninger selv. Det var i øvrigt interessant, at den internationale evaluering af universiteterne, der blev gennemført for et par år siden (The University Evaluation 2009, red.), påpegede som det største kritikpunkt, at myndighederne ikke til fulde havde taget konsekvenserne af den nye styrelseslov. Rapporten konkluderede, at styringen af universiteterne var blevet for detaljeret, og at det hæmmer universiteternes udvikling.

Er udviklingskontrakterne en del af det, du vil kalde unødigt indsnævring af selvstyret?

Nej, udviklingskontrakten er et uddelegeringsredskab. Staten har selvfølgelig en legitim interesse i at sikre sig ydelser og leverancer for de penge, man bevilliger. Det må man acceptere. Det er blot vigtigt, at der primært styres på målene, og at man overlader til universiteterne, hvordan man når målene.

^ Behov for en debat om offentligt ejerskab

Har vi brug for en generel debat om det offentlige som ejer og om, hvorvidt snitfladerne mellem myndigheder og institutioner er optimale i dag?

Ja, det mener jeg, og pilen peger mod mange aktører. I vores tilfælde handlede det ikke blot om Videnskabsministeriet, som vi på mange måder har haft et godt samarbejde med, både på minister- og embedsmandsniveau. Men Videnskabsministeriet fungerer jo heller ikke autonomt. De presses af f.eks. Finansministeriet og af interesser og spørgsmål i alle retninger fra politikerne. Når man snakker med politikerne, er de næsten altid principielt enige i, at det er vigtigt at respektere selvstyret, og at man fra centralt hold ikke skal overstyre. Men nogle dage senere kan de samme politikere finde på at stille spørgsmål og bede om en redegørelse, om universiteternes forbrug af ressourcer på et specifikt område! Men der synes desværre at være en generel tendens i disse år til en systematisk bureaukratisering i den offentlige

sektor, som tapper ikke bare virksomheder for energi og foretagsomhed, men også institutioner og medarbejdere i den offentlige sektor.

Er det at lægge flere opgaver ud i selvejende institutioner en del af svaret på udfordringen med at håndtere den stigende kompleksitet knyttet til løsningen af de offentlige opgaver?

Ja, det kunne det godt være, og jeg synes i hvert fald, at den nye ledelsesstruktur på universiteterne har demonstreret, at de godt kan løfte det ansvar, som følger med decentralisering. Tænk på, hvilke forandringer i form af fusioner mv., man har været i stand til at gennemføre i universitetsverden som svar på den øgede globale konkurrence. Og uden at nogen er faldet igennem. Men at gøre selvejet til i øget grad at være en del af løsningen på samfundets stigende kompleksitet er ikke blot et strukturelt anliggende. Det kræver også, at vi får skabt en anden form for højtillidskultur med større grad af frihed til institutionerne. Ellers kan vi ikke tiltrække og fastholde de bedste folk til at løfte styringsopgaverne i de mange offentlige bestyrelser.

Hvad er efter din mening den grundlæggende forskel på offentligt bestyrelsesarbejde og bestyrelsesarbejde i f.eks. et børsnoteret selskab?

I en privat virksomhed har du som bestyrelse aktieselskabslovgivningen, aktionærerne og markedet at gå ud fra – resten er dit. I en offentlig bestyrelse er du også styret af en politisk dagsorden, som kan skifte fra det ene øjeblik til det næste. Du skal som bestyrelse kunne læse den politiske dagsorden, og for et universitet sætter den årlige finanslov f.eks. afgørende rammer for universitets virke. Men ellers har det også været karakteristisk, at man som bestyrelsesformand har skullet formidle et samarbejde og skabe et fællesskab mellem mennesker med en større diversitet, end man ser i mange private virksomheder. Det har været spændende og givende.

BESTYRELSESEVALUERING

Skrevet af: Jette Poulsen // Chefkonsulent, Pluss Leadership

^ Bestyrelseevaluering - et årligt tjek af bestyrelsespraksis

Skaber din bestyrelse værdi for organisationen, og arbejder den effektivt? Dette spørgsmål bør enhver bestyrelse stille sig selv løbende. En måde at undersøge spørgsmålet på er at foretage en bestyrelseevaluering

Der er de senere år sat større fokus på evaluering af bestyrelsens arbejde, og flere bestyrelser er begyndt at foretage systematiske bestyrelseevalueringer. Dette er sket som en naturlig følge af et generelt større fokus på bestyrelsens ansvar og opgaver samt en fælles opfattelse blandt forskere og eksperter af, at en bestyrelse kun bliver bedre, hvis den løbende bliver evalueret og bedømt på dens effektivitet og præstationer.

I anbefalingerne fra Komitéen for god Selskabsledelse anbefales det at foretage en årlig evaluering af bestyrelsens arbejde:

„5.11.1. **Det anbefales**, at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres. [...] Evalueringen bør indeholde en vurdering af det øverste ledelsesorgans [bestyrelsens] sammensætning. Evalueringen af formanden bør forestås af et andet medlem end formanden.

5.11.2. **Det anbefales**, at evalueringen af det øverste ledelsesorgan [bestyrelsen] forestås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.”

Tilsvarende anbefales det i „God ledelse i selvejende kulturinstitutioner”, udgivet af Kulturministeriet januar 2011, at bestyrelsen en gang årligt evaluerer på, om bestyrelsen har nået sine mål, og hvordan samarbejdet i bestyrelsen og med direktionen er:

„4.6.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen, formanden og de individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.

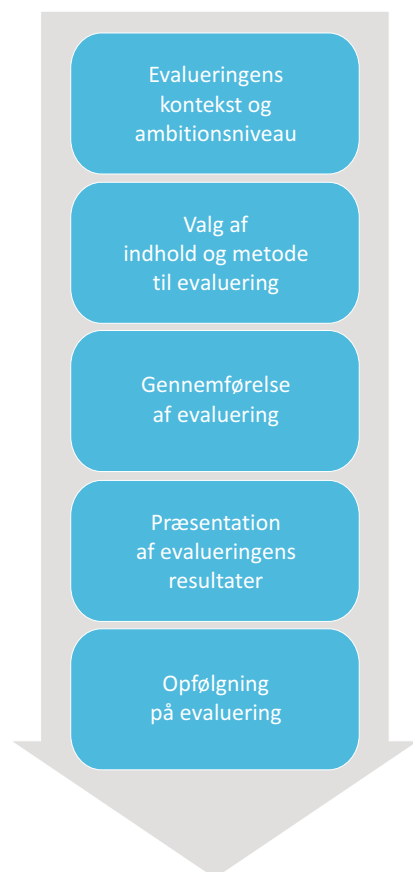
4.6.2 **Det anbefales**, at evalueringen af bestyrelsen forestås af formanden, og at resultatet drøftes i bestyrelsen.”

Det er vigtigt at sikre, at en bestyrelseevaluering ikke bliver en mekanisk tilbagevendende procedure, men at den foretages for at sikre, at bestyrelsen til enhver tid er effektiv og skaber værdi for organisationen og dens interessenter, herunder ejerne. Det betyder, at en bestyrelseevaluering bør have et fremadrettet og udviklingsorienteret fokus samtidig med, at den tager udgangspunkt i de konkrete udfordringer og målsætninger, som er gældende for organisationen og dermed bestyrelsen. Yderligere er det særdeles vigtigt, at evalueringen er tilpasset virksomhedens behov og størrelse, således at der reelt skabes merværdi frem for en administrativ og økonomisk tung proces, der ikke forbedrer bestyrelsens performance. Med den rette proces bliver en bestyrelseevaluering en effektiv måde at skabe en målrettet udvikling af bestyrelsens arbejde og samtidig dokumentere over for omverdenen, at bestyrelsen arbejder med at øge sin effektivitet og værdiskabelse.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSESEVALUERING

Proces for evaluering

**^ Proces for evaluering**

For at sikre at evalueringen kan bidrage til udvikling af bestyrelsens arbejde, er det vigtigt at tilrettelægge en proces, hvor både planlægning og gennemførelse tager sigte på evalueringens bidrag til udvikling af bestyrelsen. Bestyrelsesformanden er „ejer“ af evalueringsprocessen, men det er centralt, at processen tilrettelægges således, at evalueringen bliver en lærende udviklingsproces for den samlede bestyrelse. I figuren fremgår forslag til fem faser i en evalueringsproces. I praksis vil faserne oftest ikke være tidsmæssigt omfangsrige, men mere en række tankemæssige aktiviteter, man bør gennemføre.

I evalueringens kontekst og ambitionsniveau defineres evalueringens formål og omfang, og dermed rammerne for evalueringen. Det er vigtigt, at der i bestyrelsen er bevidsthed om, hvad der igangsættes og på hvilke vilkår, og herunder hvad formålet er, og hvordan man vil følge op på resultaterne af evalueringen.

Valg af indhold og metode til evaluering afhænger naturligvis af den definerede kontekst og ambition for evalueringen. Evalueringen bør omfatte input fra alle bestyrelsesmedlemmer og ledelsen og overordnet indeholde to undersøgelsesområder. For det første en række grundspørgsmål, som vil muliggøre en sammenligning med tidligere år samt eventuelt med andre organisationers evalueringer. For det andet en række spørgsmål, der knytter sig til de aktuelle udfordringer og målsætninger, som bestyrelsen og virksomheden konkret arbejder med.

Gennemførelse af evaluering bør ske inden for en tidsbegrænset fastsat periode, hvor de enkelte bestyrelsesmedlemmer enkeltvist eller kollektivt får mulighed for at reflektere over og give deres vurdering til kende om de givne emner for evalueringen.

Præsentation af evalueringens resultater er en central del af processen, idet det netop er i præsentationen og dialogen omkring evalueringen og dens resultat, at denne kan bidrage til udvikling af bestyrelsesarbejdet. Præsentation og dialog bør foregå på et bestyrelsesmøde som særskilt punkt på dagsordenen.

Ved en intern dialogbaseret evaluering vil gennemførelse af evaluering og præsentation af evalueringens resultater nødvendigvis være to sider af samme sag.

Endelig rummer *opfølgning på evaluering* de ændringer eller handlinger, der måtte besluttes at foretage på baggrund af evalueringen. Det kan for eksempel være uddelegering af opgaver, udvælgelse af nye bestyrelsesmedlemmer og nye måder at tilvejebringe det rette informationsgrundlag på.

^ Relevante emner i evalueringen

Evalueringens indhold skal fokusere på, hvordan bestyrelsen (for)bliver effektiv og værdiskabende for organisationen. Emner i en evaluering bør omfatte følgende temaer:

- Bestyrelsesmøder og ledelse af dem
- Samarbejdet i bestyrelsen
- Varetagelse af de centrale bestyrelsesfunktioner
- Bestyrelsesmateriale og informationsgrundlag

> > > Fortsættes næste side

Links

På disse links kan der findes yderligere inspiration til selvevaluering af bestyrelsesarbejdet:

Foreningen af Statsautoriserede Revisorer

Nyhedsbrev for bestyrelser

PwC

Pluss Leadership

Ydermere kan der findes inspiration til selvevalueringer i Bestyrelseshåndbogen, Børsens Ledelsesbøger, september 2010, kapitel 3.1

>> BESTYRELSESEVALUERING

- Bestyrelsesstruktur, herunder formandskab, størrelse, sammensætning, udvalg osv.
- Bestyrelseskompetencer
- Samarbejde med direktion/daglig ledelse
- Organisationens hovedudfordringer de kommende år og opgaver, som bestyrelsen bør prioritere at arbejde med
- Bestyrelsens reelt prioriterede opgaver
- Vurdring i forhold til eventuelle kodekser.

Generelt bør spørgsmålene stilles således, at der er fokus på bestyrelsens samlede effekt frem for vurdering af den enkeltes indsats, og således at det efterfølgende er muligt at udlede konstruktive konklusioner og forslag til handlinger.

^ Evalueringens karakter og omfang

Karakteren og omfanget af evalueringen bør afhænge af institutionens situation, ressourcer og ambition. Nedenstående er en oversigt over de mest udbredte metoder og deres karakteristika.

	Intern evaluering Proces forestås af bestyrelsesformand	Ekstern evaluering Proces forestås af ekstern konsulent
Dialog Fælles struktureret dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"> • Enkel metode, der kan være fast emne i bestyrelsens årskalender • Mulighed for åben dialog • Kræver tillidsfuldt miljø 	<ul style="list-style-type: none"> • Mulighed for åben og neutral dialog om relevante emner • En ekstern facilitator kan åbne op for en dialog om vanskelige emner • Mulighed for udfordring og input fra best practice
Spørgeskema Anonym udfyldelse af spørgeskema med efterfølgende fælles dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"> • Bygger på anonymitet • Mulighed for at sammenligne fra år til år • Kræver godt overblik over reelle udfordringer i bestyrelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Garanti for anonymitet • Baseres typisk på velafprøvede metoder • Input om bestyrelsesarbejde på generelt niveau og best practice
Interview Individuelle samtaler og efterfølgende fælles dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"> • Fungerer som en slags udviklingsamtale mellem formand og medlem • Mulighed for refleksion hos det enkelte medlem i processen • Kræver tillidsfuldt miljø 	<ul style="list-style-type: none"> • Mulighed for interview under fortrolige forhold • Vil indeholde et læringsmoment, hvor interview og dialog giver ny anledning til indsigt og refleksion • Proces styret med udgangspunkt i forskning og best practice
Interview og spørgeskema Individuelle samtaler og spørgeskemabesvarelse med efterfølgende dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"> • Høj grad af involvering af bestyrelsesmedlemmer • Iterativ udviklingsproces gennem hhv. interview, spørgeskemabesvarelse og dialog i bestyrelsen • Kræver stor arbejdsindsats og vil derfor normalt ikke være en metode, man anvender hvert år 	<ul style="list-style-type: none"> • En større proces, som kun gennemføres hvert 3. eller 4. år eller ved ekstraordinære anledninger • Mulighed for at nå ud over bestyrelseslokalet og få et gennemsyn af den samlede governance struktur • Kræver at den nødvendige tid afsættes i bestyrelsen

Bestyrelsen bør indskrive i forretningsordenen, hvor ofte bestyrelsen gennemfører bestyrelsevaluering samt principperne herfor. : : : : :

VI KAN LÆRE NOGET AF DE NÅLESTRIBEDE

Skrevet af: *Søren Thorup* // Afdelingschef i KL og formand for Væksthus for Ledelse

Vi må forvente, at stadig flere samfundsmæssige opgaver lægges ud til selvejende institutioner med bestyrelser, der løfter det overordnede ledelsesansvar på det offentlige vegne, og selvejende institutioner er værdifulde.

Det rejser imidlertid en række styringsmæssige, demokratiske og ledelsesmæssige spørgsmål, som vi bliver nødt til at forholde os til, for her får vi en række strukturer ved siden af det almindelige politiske system. Derfor er det vigtigt at lave nogle strukturer, som både er målrettet de formål, som den selvejende institution skal udføre, og som samtidig sikrer styringen og den offentlige interesse i den selvejende institutions opgaver.

Det betyder også, at bestyrelseskonstruktionen er alfa og omega på dette område. Det er nemlig her, man lægger den legitimitet, styring og kontrol, som man ellers har i et almindeligt ledelseshierarki.

For det første skal man være opmærksom på, at man rent faktisk har de nødvendige kompetencer til stede, så man kan styre den selvejende institution på en kvalificeret og god måde. Derfor skal man først og fremmest afklare, hvilke kompetencer der skal sidde i bestyrelsen, hvis den skal være sin opgave voksen.

Det er helt afgørende at få de folk ind i bestyrelsen, som ved, hvad de har med at gøre. De skal have den indsigt og de kompetencer, som er nødvendige for at kunne begå sig i den pågældende bestyrelse. Ligesom det er vigtigt at ansætte den rigtige direktør og de rigtige medarbejdere. Der er selvfølgelig forskel på, hvilke kompetencer man efterspørger, afhængig af om der er tale om en fabrik eller et museum!

Derfor bør bestyrelsen med passende mellemrum vurdere, om medlemmernes kompetencer både enkeltvis og samlet set svarer til de krav, som institutionens formål, situation og forhold stiller. Jeg tror for eksempel på, at mangfoldighed i forhold til køn, alder, etnicitet, mv. kan øge kvaliteten af en bestyrelses arbejde. Hvis en bestyrelse konstaterer, at der er væsentlige svagheder i sammensætningen, skal den tage initiativ til at ændre den.

For det andet skal man være helt på det rene med, hvad arbejds- og ansvarsdelingen er mellem bestyrelsen og den professionelle ledelse. Aftaler og procedurer for både den løbende drift og den pågældende institutions produkt skal være på plads.

Selvejende institutioner med offentlige tilskud har en særlig forpligtelse til at informere om deres virksomhed, og deres kommunikation med offentlige tilskudsgivere er desuden omfattet af reglerne om aktindsigt. Derfor er det også ekstremt vigtigt, at institutionerne formår at kommunikere med brugere, tilskudsydere og offentligheden på en måde, så de tilgodeser de forskellige gruppers behov. I en digital tidsalder som denne bør de væsentligste oplysninger om institutionen for eksempel være tilgængelige på dens hjemmeside.

Det er bestyrelsen, der har det overordnede ansvar for den selvejende institution. Det betyder, at en af bestyrelsens væsentligste opgaver er at ansætte en kompetent direktion og sikre den klare arbejdsdeling. Bestyrelsen skal blandt andet også fastlægge institutionens strategi og vurdere direktionens resultater løbende og følge op med de nødvendige forbedringer, hvis der er noget, der ikke er tilfredsstillende.

Derfor er der også behov for en professionalisering af bestyrelses- og ledelsesarbejdet på dette område, og der er ingen tvivl om, at vi kan lære meget af bestyrelsesarbejdet i det private.

Den offentlige og private sektor besidder flere fællestræk end forskelle. I forhold til bestyrelser kan vi lære noget af det private erhvervsliv, når vi skal have vores bestyrelser til at fungere i de selvejende institutioner. Det gælder f.eks. fokus på kompetencer, ansvar og kommunikation. I forhold til god drift og godt bestyrelsesarbejde er der nogle karakteristika og målsætninger, der vil være de samme, uanset hvilken type virksomhed man beskæftiger sig med, og uanset om man arbejder på et velfærdsområde, for et aktieselskab eller på et museum.

Der er naturligvis forskel i forhold til, hvilken faglig verden man befinder sig i, og hvor stor betydning eksempelvis økonomi og tilskudsgiver har. Men spørgsmålet er, om der er den store forskel i forhold til ledelse og kommunikation. Jeg er i hvert fald ikke i tvivl om, at vi kan lære en hel masse af hinanden og private bestyrelser – for eksempel professionalismen som et parameter i sig selv. Det er naturligvis ikke alle traditioner fra bestyrelser i det private, der kan overføres til andre dele af samfundet, men vi kan lære af deres erfaringer og den udvikling, der har været. :::::

NÆSTE NUMMER _14. APRIL

Redaktionskomité

Jan Bendix, ledelsesrådgiver og bestyrelsesformand

Per Nikolaj Bukh, professor, AAU

Carsten Fode, partner og advokat,
Kromann Reumert

Jørgen Ulrik Jensen (ansvars.), direktør og partner, Pluss Leadership

Søren Friis Møller, Ph.d. stipendiat, CBS

Steen Thomsen, professor, CBS

Niels Villadsen, partner og statsautoriseret revisor, PwC

Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Pluss-gruppen

Frederiksgade 72, 8000 Århus C

CVR nr.: 33 39 40 39

Tlf: 4167 7202

www.dagensdagsorden.dk

rbj@dagensdagsorden.dk

Direktør

Rasmus Birkeholm Jensen

Layout

Mie Niklassen

Abonnement

10 numre årligt bestilles hos rbj@dagensdagsorden.dk

Pris for hele bestyrelsen er 2.800,- kr. ekskl. moms

Pris for enkeltpersonsabonnement er 1.200,- kr. ekskl. moms

Hvis der ønskes abonnement for en hel virksomhed, så kontakt

rbj@dagensdagsorden.dk

Kopiering og videresendelse er ikke tilladt

Temaet i næste nummer er bestyrelseshonorarer. Vi kortlægger, hvor udbredt honorarer er i selvejende offentlige bestyrelser, samt hvad forskningen siger om betydningen af bestyrelseshonorarer i selvejende institutioner. Mister vi ildsjælene, hvis der kommer økonomiske incitament i bestyrelsesarbejdet - og omvendt, kan de rigtige kompetencer tiltrækkes, hvis der ikke er et økonomisk incitament? Kan der differentieres i honorarerne til medlemmerne af den samme bestyrelse, og har honorarets størrelse betydning for det ansvar, man løfter som bestyrelsesmedlem?

Det er nogle af de spørgsmål, vi tager op i næste nummer af Dagens Dagsorden.