

Dagens Dagsorden

Tema: Vejen til indflydelse

Krav til bestyrelsens arbejdsform og medlemmernes indsats – og brug af data og digitale redskaber – kan løfte bestyrelsens indflydelse.

Bestyrelsesspil – er det noget med rollespil?

Kan man få 400 bestyrelsesformænd og topledere til at dele viden og erfaring ved at slå med en terning og flytte brikker rundt på en plade? Det korte svar er ja, det kan man godt - og det gir' mening.

Er IoT eller Big data nøglen til forretningsudvikling?

Det kræver stærke analysekompetencer at få forretningsværdi ud af data. I Big data ganger vi så med 100 eller mere. Derfor vinder IoT (Internet of Things) frem, for det er langt mere håndgribeligt.

Bestyrelser skal styrke kulturlivet

Kunst- og kulturinstitutioner skal dokumentere værdi for nye brugergrupper og bidrage til andre områder, f.eks. det sociale område, undervisningsområdet, byudvikling og turisme. Det kræver en strategisk og reflekteret ledelsespraksis, hvor kvaliteten af bestyrelsesarbejdet bliver stadig vigtigere.

Giv magten tilbage til bestyrelsen

Bestyrelserne i forsyningsselskaberne igangsætter hvert år fornyelser og forbedringer i hundrede millioner kroners-klassen. Men hvem bestemmer reelt, hvilke projekter de tager stilling til? Et digitalt beslutningsstyringssystem giver overblikket til reel prioritering i bestyrelserne.

Få alle kompetencer i spil i den offentlige bestyrelse

Afklar enkelt medlemmers kompetencer og interesser. Tegn en profil for hele bestyrelsen og afklar, hvad vi gør med hullerne. Supplement med eksterne kan løse kompetencegab og kan bryde eventuelle politiske deadlocks.

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

Leder: Bestyrelserne skal steppe op for at skabe værdi <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	3
Bestyrelsesværktøj: Bestyrelsesspil - er det noget med rollespil? <i>Af Sidsel Groth Wos, Pluss Leadership</i>	side	5
Artikel: IoT konkurrerer med Big data om nøglen til forretningsudvikling <i>Af Jesper Kirk, EY</i>	side	7
Artikel: Bestyrelser skal styrke kulturlivet <i>Af Rasmus Adrian, formand for Foreningen af Danske Kulturbestyrelser</i>	side	9
Bestyrelsesværktøj: Giv magten tilbage til bestyrelsen <i>Af Kay Lindgaard Pedersen, Orbicon Informatik</i>	side	11
Artikel: Få alle kompetencer i spil i den offentlige bestyrelse <i>Af Rikke Søgaard Berth og Line Markert, Horten og Susan Münster, SUMUS</i>	side	15
Artikel: Bestyrelsesevaluering sætter checks and balances i system <i>Af Steen Thomsen, CBS</i>	side	17



Jørgen Ulrik Jensen er adm. direktør og partner i Pluss Leadership A/S og har herudover erfaringer som bestyrelsesformand for en række offentlige bestyrelser og organisationer.

Pluss Leadership bistår med udvikling af styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 800 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

BESTYRELSESKAL STEPPE OP

Skrevet af: **Jørgen Ulrik Jensen** // Adm. direktør, Pluss Leadership

Det er en misforståelse at tro, at kravene til bestyrelserne mindskes i takt med, at ledelseslaget i virksomheder og institutioner bliver stadig bedre uddannet og stadig mere professionelt. Tværtimod. Det vender den anden vej. Kravene til bestyrelserne øges i takt med, at ledelseslaget bliver mere og mere kompetent, for bestyrelserne skal matche ledelseslaget.

Der skal ikke være en konkurrence imellem de to ledelsesniveauer; de har forskellige roller og ansvar i governancestrukturen. Men bestyrelserne skal være i stand til at anlægge en kritisk vurdering af egen indsats og præstation og herudfra løbende udvikle sine kompetencer, ellers får de ikke den indflydelse og magt, som de ideelt skal have i den danske governancemodel.

Nu har vi i et årti konstateret en stigende fokus på bestyrelsernes rolle og ansvar i den samlede governancestruktur. Et hav af uddannelses tilbud er skudt op, og efterhånden har de fleste bestyrelsesmedlemmer på et tidspunkt deltaget i et bestyrelsesseminar eller et bestyrelseskursus med fokus på bestyrelsen. En stor del af disse seminar- og kursusaktiviteter har handlet om at præcisere bestyrelsens rolle, ansvar og pligter, at skabe et fælles sprog omkring bestyrelsesarbejdet, at tilegne sig værktøjer til udvikling af bestyrelsesarbejdet, etc. Det er der fortsat behov for, men vi skal videre – vi skal steppe op.

På samme måde som man ikke bliver en dygtig direktør ved alene at kende sin stillingsbeskrivelse og sin direktørinstruks, bliver man heller ikke et dygtigt bestyrelsesmedlem alene ved at kende sin rolle og sit ansvar.

Noget af det, der udfordrer bestyrelserne i disse år, er det, der går under begrebet „disruption“. Disruption står for en hurtig og livstruende ændring af forretningsvilkårene i en branche eller en sektor. Hvem havde for få år siden set f.eks. Visma, Uber og Airbnb i den grad ændre vilkårene for at drive hhv. revisions-, taxa- og hotelvirk-

somhed? Driverne i udviklingen er ofte digitalisering, globalisering og deleøkonomi. Hvem omdefinierer først en uddannelsesinstitution ved at udnytte det fulde potentiale i digitalisering? Skal der overhovedet foregå fysisk klasseundervisning? Skal vandselskaberne sælge knowhow på verdensplan og bruge de danske forsyninger som udviklings- og demonstrationsprojekter ligesom vindmølleproducenterne? Hvem er først til at have døgnåbne, ubemandede museer, ligesom vi har (næsten) døgnåbne, ubemandede biblioteker?

Dette er baggrunden for, at vi på årets bestyrelseskonference i oktober har valgt at stille skarpt på de megatrends, som kan ændre forretningsgrundlaget for offentlige institutioner de kommende år. Og her kan bestyrelserne ikke nøjes med at observere, hvad der sker, og hvordan andre flytter sig. Der skal bestyrelserne også turde tage pejling af disse megatrends og rettidigt forandre deres virksomheder.

I dette nummer af Dagens Dagsorden præsenteres forskellige bud på, hvordan bestyrelserne, med respekt for rollefordelingen over til daglig ledelse, på en begavet måde kommer mere med i prioriteringen af de reelle strategiske udfordringer.

Rasmus Adrian beskriver, hvordan kulturinstitutioner i dag befinder sig i en konstant forandringsproces og mange gange skal genopfinde eller omkalfatre deres eksistensberettigelse. Dette stiller krav til bestyrelserne, og det er baggrunden for dannelse af Foreningen af Danske Kulturbestyrelser, som har til formål at skabe et bedre kulturliv gennem opkvalificering af bestyrelsesarbejdet. Organisationer, og deres bestyrelser, udsættes for en overflod af data, og **Jesper Kirk** argumenterer for, at morgendagens ledere skal forholde sig kritisk til, om organisationen afsøger og udnytter de forretningsmuligheder, som opstår via digitalisering. Flere data gennem digitalisering giver i sig selv ikke mere indflydelse på udviklingen.

> > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSENE SKAL STEPPE OP FOR AT SKABE VÆRDI

Kay Lindgaard Pedersen beskriver en metode og et værktøj til at give bestyrelserne i vandselskaberne reelle muligheder for at præge retningen ud fra nogle overordnede politiske prioriteringer af de mange millioner kroner, som forsyningsselskaber hvert år bruger på fornyelse og forbedringer. **Sidsel Groth Wos** præsenterer et nyudviklet dialogværktøj, der kan danne ramme for videns- og erfaringsudveksling i bestyrelser. Endelig stiller professor **Steen Thomsen** skarpt på at opgradere bestyrelsens kompetencer og performance med afsæt i evaluering, og advokaterne **Rikke Søgaard Berth** og **Line Markert**, Horten sammen med **Susan Münster**, tidl. direktør i Holbæk Forsyning sætter fokus på kompetencesammensætning. :::::

Institutionsudvikling

Strategisk potentiale, retning og ambition - få overblik over din institution



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

- Strategiske samarbejder og fusioner
- Strategi, ledelse og organisation
- Bestyrelsesuddannelse og -evaluering
- Kultur- og værdiprocesser

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

Pluss

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



Konsulent i Pluss, **Sidsel Groth Wos**, cand.scient. adm. fokuserer på effektevalueringer, lærende evalueringer samt brugerindvolverende analyser, som bruges aktivt i servicedesign og konceptudvikling.

Hun rådgiver om – og udvikler metoder til – strategi- og organisationsudvikling på såvel udviklings- som implementeringsdelen ud fra nøgleordene: Innovation og gensidig værdiskabelse.

BESTYRELSESSPIL - ER DET ROLLESPIL?

Skrevet af: **Sidsel Groth Wos** // Konsulent, Pluss Leadership

Kan man få bestyrelsesformænd og topledere til at dele viden og erfaring ved at slå med en terning og flytte brikker rundt på en plade? Det korte svar er ja, det kan man godt - og det gi'r mening.

Undervisningsministeriet har i foråret 2016 gennem tre regionale møder med deltagelse af mere end 400 bestyrelsesformænd og topledere sat fokus på bestyrelsernes rolle i kvalitetsudviklingen på de selvejende voksen- og ungdomsuddannelsesinstitutioner. Pluss har udviklet et dialogredskab i form af et dilemmaspil, som dannede rammen for videns- og erfaringsudveksling om godt bestyrelsesarbejde blandt deltagerne på møderne.

Modigt ministerium overvinder skepsis

Trods indledende skepsis i egne rækker og blandt bestyrelsesforeningerne valgte Undervisningsministeriet at realisere ideen om at lade et brætspil være omdrejningspunkt for dialogen på de tre regionale møder. Og det var en god beslutning, for selvom tilgangen var ny for deltagerne, viste det sig på alle tre dage, at selv travle og seriøse ledere kan opsluges af et brætspil, hvis det danner ramme for en professionel, strategisk dialog:

„Jeg var som udgangspunkt meget skeptisk og overvejede, hvordan jeg kunne finde en passende anledning til at forlade mødet inden spillet. Men jeg var overrasket over, hvordan det endte. Jeg har aldrig tidligere oplevet at kunne tale så meningsfuldt om disse vigtige emner.“
(Deltager, regionalt møde i København)

Tilbagemeldinger fra deltagerne viser, at spillet skabte en dialogform, som var anderledes og rummede andre muligheder end de traditionelle mødeformer:

„Det har åbnet mine øjne for en helt ny måde at samarbejde og have dialog på.“ (Deltager, regionalt møde i Viborg)

I den efterfølgende evaluering angiver knap halvdelen af deltagerne, at spillet gav et „stort“ eller „meget stort“ udbytte (46,2 %), mens godt hver tredje (36,3 %) angiver et „middel“ udbytte.

Blandede hold giver nye perspektiver

En pointe med spillet var at sammensætte holdene på tværs af sektorer og institutionstyper. Et hold var f.eks. sammensat af en repræsentant fra et alment gymnasium, en stor erhvervsskole, et AMU-center og en SOSU-skole, der sammen skulle forholde sig til en problemstilling som bestyrelse for en given institution. Dette gav dynamik og udfordrede de faste løsningsmodeller, som man let forfalder til i en travl hverdag:

„Det er meget sundt med input fra andre ligesindede, men også godt, at der var lavet et mix ved bordene, således at man også blev beriget med og opmærksom på viden og problemstillinger, der ikke normalt præger ens egen hverdag på den skole, man repræsenterer.“ (Deltager, regionalt møde i Middelfart)

Dilemmakort åbner for drøftelser

Dilemmaspiilet er udviklet efter de såkaldte „gamifications-principper“ (se nedenfor). Indholdsmæssigt tager spillet afsæt i en interviewrunde med topledere og bestyrelsesformænd på 15 uddannelsesinstitutioner og en efterfølgende test og videreudvikling med repræsentanter fra bestyrelses- og lederforeninger. Således var hvert dilemma opdigtet, men realistisk. Deltagerne fik ikke tildelt roller, men agerede ud fra egen viden og erfaring, som de spillede ind i drøftelsen af et specifikt dilemma for en specifik institutionstype i en given kontekst.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSESPIL - ER DET NOGET MED ROLLESPIL?

Eksempel på dilemmakort:

„I er bestyrelsen på en større erhvervsskole. I bliver præsenteret for en måling, som viser, at medarbejdertilfredsheden er faldet, og sygefraværet er steget markant blandt underviserne det sidste år. Hvad gør I i bestyrelsen?“

Gennem spillet dokumenterede deltagerne deres drøftelser i form af gode råd, som de skrev på bagsiden af dilemmakortene, der blev placeret på pladen. Alle input fra dagen blev efterfølgende samlet ind og kommer til at indgå i den publikation, som samler op på de tre regionale møder.



Gamification

Spiludviklingsprincipper:

1. Afgræns problemområdet og herudfra udvikle løsningsspor
2. Ukomplerede regler: Spilleregler må ikke tage styringen og ikke blive et mål i sig selv
3. Skab stort spillerum fx ved hjælp af tomme felter, brikker eller kort, som deltagerne selv skal fylde ud
4. Element af tilfældighed: Fx ved brug af terning eller kort, der trækkes undervejs
5. Leg er et nøgleord: Spillet skal åbne op for samarbejde og kreativitet
6. Opsamling undervejs: Deltagerne producerer og dokumenterer deres proces og resultater undervejs, bl.a. i form af skabeloner eller kort, som skal udfyldes, eller i form af videofilm eller lyd
7. For at skabe relevante forstyrrelser og bidrage til at komme rundt om en problemstilling kan det være relevant at inddrage forskellige interessentperspektiver som del af spildesignet. Fx i form af målgrupperepræsentanter eller servicemodtagere.



Jesper Kirk, Director, EY med ansvar for IT Advisory, har i mere end 20 år fokuseret på at skabe forretningsresultater gennem anvendelse af IT.

Han rådgiver både offentlige og private virksomheder omkring udnyttelse af teknologi og herunder forretningsanvendelse af data og analytics.

IoT KONKURRERER MED BIG DATA

Skrevet af: **Jesper Kirk** // Director, EY

Morgendagens ledelse skal forholde sig kritisk til, om organisationen afsøger og udnytter de forretningsmuligheder, som opstår via data og digitalisering.

I har alle hørt om Big data, og der er sikkert nogle af jer, der – ligesom mig – efterhånden synes, at det er blevet lidt et slidt begreb. Og vil en virksomhed eller organisation i øvrigt markedsføre sig selv med at have small data? Næppe.

Big data kræver stor analytisk indsats for at give værdi

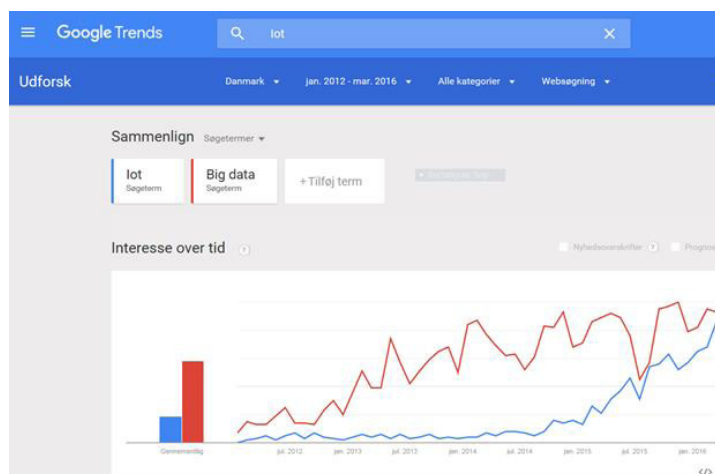
Forretningsmæssigt er der en årsag til, at Big data har fyldt så meget, siden begrebet opstod i starten af 2010'erne – tanken om at skabe ny og bedre forretning via anvendelse af data er appellerende for mange.

Den store udfordring var og er at få reel forretning og værdi ud af Big data. Hvis man tænker på, at det kræver stærke kompetencer af en analytiker (en datascientist) at få værdi ud af data, så tænk på, hvad konsekvensen af at have 10 eller 100 gange så store datamængder er? De sidste års erfaringer fra at arbejde med Big data har heldigvis betydet, at rådgivningen omkring at arbejde med data er blevet meget stærkere.

Det er min opfattelse, at hypen om Big data nu bliver afløst af begreber som digitalisering og internet of things (IoT), hvilket bekræftes af trafikdata fra Google på søgetermer (se illustration). Årsagen til skiftet i fokus fra Big data er, at digitalisering og IoT er mere håndgribelige i forhold til praktisk anvendelse.

Hvad enten det er Big data, IoT eller digitalisering, organisationen har på dagsordenen, skal projekterne udspringe af en definering af en forretningsmæssig problemstilling. Det kan virke åbenlyst, men mange har forsøgt at igangsætte eksplorative projekter uden konkrete målsætninger, som ikke har givet resultater.

Trafikdata fra Google på søgetermer



Vigtigheden af at have forretningsværdien for øje kan ikke undervurderes. Forretningsfokus bør enten tage udgangspunkt i en innovativ tankegang eller en optimeringsdagsorden.

Datadrevet innovation

En disciplin inden for digitalisering er den datadrevne innovation. Som med al anden innovation er det en svær øvelse, men vi ser i øjeblikket rigtig mange gode eksempler på organisationer, som lykkes med at skabe nyt med denne metode. En af dem er Massachusetts Institute of Technology (MIT), som har defineret et mål om inden 2021 at påvirke 1 mia. mennesker via uddannelsesinitiativer. Gennem online publicering af deres undervisningsmateriale vil de gøre det tilgængeligt for alle. Lige nu er status, at 175 mio. mennesker har tilgået materiale fra 2.260 kurser. Hvad er næste skridt? En uddannelsessektor i forandring? Hvem siger, at man i fremtiden skal bo i samme land som uddannelsesinstitutionen for at tage uddannelsen?

> > > *Fortsættes næste side*

>> IOT KONKURRERER MED BIG DATA OM NØGLEN TIL FORRETNINGSUDVIKLING



En anden mulighed er at understøtte datadrevet innovation via et Innovation Lab – altså skabe et laboratorium med det formål alene at teste forretningshypoteser. Opsætningen kan indeholde en isoleret infrastruktur, omfavnelser af interne og eksterne data, en separat organisation, dedikerede og specialiserede kompetencer og evt. en placering i helt nye omgivelser for at komme ud af vane-tænkningen. I dette univers er fejl succesfulde, da det gælder om at få testet så mange ideer af som muligt. „Fail Fast“ kulturen skabes, og når der skabes succeser, skal de hurtigt kunne omsættes til virkelighed.

Optimeringsdagsorden og robotter

Den seneste trend er at tage udgangspunkt i brugernes behov og oplevelser. Det er blevet en standard, at services og teknologisk understøttelse af brugerplatforme skal være intuitive og lette at gå til. Væk med manuelle løsninger og langsomme hjemmesider, som ikke tilpasser sig en mobilenhed. Opgaven her er, hvordan du kan optimere nuværende processer ved hjælp af dataanvendelse, ny teknologi og nytænkning med brugeren for øje. Det dækker alt fra at skabe en online platform, til apps og selvbetjening. En ny trend inden for optimering af eksisterende processer er softwarerobotter. I øjeblikket ser vi en stor interesse fra servicevirksomheder i den private sektor om optimering og anvendelse af denne form for teknologi. For mig er det et oplagt område for den offentlige sektor at se på, da jeg ikke kan komme på noget argument for, at det ikke kan blive en succes her. Tænkningen er, at organisationerne kan få softwarerobotter til at udføre manuelle processer, som udover en markant besparelse også kan give større arbejdsglæde for medarbejderne, da automatiseringen ofte frigiver tid for specialiserede ressourcer til mere spændende og værdiskabende arbejdsopgaver.

Digitalisering giver en håndterbar sårbarhed

En større anvendelse af data i processer, kombinationen af flere data og flytning af data, samt teknologisk afhængighed medfører også en større operationel risiko for organisationen. Ændret lovgivning om data privacy og datasikkerhed stiller også større formelle krav til organisationens håndtering og brug af data. Både for at håndtere den operationelle risiko og overholde de lovgivningsmæssige krav skal organisationen tage aktiv stilling og have en plan for databrug og datasikkerhed. Det kræver nye kompetencer og discipliner af viden, men det gode er, at det er til at løse. Vigtigst af alt må det ikke blive en begrænsning for udviklingen, men derimod skal organisationen tage en bevidst beslutning omkring forretningsudvikling kontra risiko.

En strategisk beslutning baseret på indsigt er forudsætning for værdiskabelse

Hvordan arbejder I med data, digitalisering eller forretningsudvikling i din organisation? Uanset hvad I gør, om I kalder det Big data eller ej, kræver det indsigt og viden for medarbejdere, ledere, direktioner og bestyrelser om, hvordan man kan arbejde, hvad der er muligt, hvilke begrænsninger det har, hvordan ledelsen retningsgiver i det nye digitale regime og sidst, men ikke mindst, balancerer forretningsudvikling i forhold til risikoappetit. :::::

Få faglig sparring og rådgivning til din bestyrelse

Vi samarbejder med og rådgiver mange bestyrelser i offentlige og halvoftentlige virksomheder. Vi har derfor fingeren på pulsen vedrørende den lovgivning og de driftsmæssige forhold, der berører jeres bestyrelsesarbejde. Vi kan blandt andet yde revision og rådgive om økonomi og styring heraf, finansiering, strategi, Big Data, Cyber Security og flere andre aktuelle forhold.

Kontakt os

Søren Peter Nielsen | 25 29 46 15 | soeren.p.nielsen@dk.ey.com
Helle Lorenzen | 25 29 56 05 | helle.lorenzen@dk.ey.com
Jan Bork | 25 29 42 29 | jan.bork@dk.ey.com

www.ey.com/dk

EY

Building a better
working world



Rasmus Adrian er formand for Foreningen af Danske Kulturbestyrelser og har en baggrund som mangeårig kulturleder i musik- og teaterlivet.

Læs mere om Foreningen af Danske Kulturbestyrelser på www.kulturbestyrelser.dk

BESTYRELSESKAL STYRKE KULTURLIVET

Skrevet af: **Rasmus Adrian** // Formand, Foreningen af Danske Kulturbestyrelser

Kunst- og kulturinstitutioner skal i stigende grad skabe dokumenteret værdi for nye brugergrupper og bidrage til andre områder, f.eks. det sociale område, undervisningsområdet, byudvikling og turisme. Flere og mere specifikke krav til kulturlivet fra offentlige og private tilskudsydere skaber et mere komplekst og udfordrende landskab for institutionerne, hvor evnen til at drive en strategisk og reflekteret ledelsespraksis kan være afgørende for den enkelte institution. Her spiller kvaliteten af bestyrelsesarbejdet en stadig større rolle.

Ca. 30 repræsentanter for kulturinstitutioner – museer, teatre, festivaler etc. – bidrog i efteråret 2015 til at stifte Foreningen af Danske Kulturbestyrelser. Ambitionen er, at foreningen i løbet af de næste små to år når op på 70-100 medlemmer, som udgør en pæn andel af de ca. 800 selvejende kulturinstitutioner, der modtager tilskud fra staten. Vi er allerede kommet godt fra start med en medlemskreds, der meget flot repræsenterer den mangfoldighed, der præger kultursektoren, både i størrelsen af de enkelte institutioner og i deres formål. Vi har producerende og præsenterende kunstinstitutioner, museer og festivals repræsenteret, og foreningens medlemmer spænder derfor meget vidt. En ting har vi dog tilfælles; et stigende behov for og ønske om at skabe bedre vilkår for kulturlivet ved at give kulturbestyrelser et løft.

Målet er udveksling og opkvalificering

Formålet med at stifte foreningen har fra starten af været at sikre kulturlivets bestyrelser en bedre grobund til opkvalificering af deres arbejde. Tilbagemeldingerne fra vores medlemmer tyder da også på, at der blandt mange kulturbestyrelser er en erkendelse af nye udfordringer og behovet for at lære af hinandens erfaringer. Som forening ønsker vi at sikre en videndeling blandt vores medlemmer, samt at yde rådgivning og løbende information om udviklingen inden for kulturledelse og bestyrelsesarbejde.

Et andet væsentligt formål med den nye forening er at søge at varetage en bestyrelsesinteresse i forhold til tilskudsydere og lovgivere, når det gælder governance relaterede emner i kultursektoren. En af sektorens udfordringer er en til tider svigtende bevidsthed om styringskæden fra tilskudsyder til bestyrelse og videre til institutionernes daglige ledelse. Dette forhold skaber i nogle tilfælde rammevilkår for institutionerne, der vanskeliggør en sund og hensigtsmæssig forvaltning af det ledelsesmæssige ansvar og tilhørende kompetencer. Her er det foreningens mål at fungere som dialogpartner for bl.a. stat og kommuner og være med til at sikre, at den seneste erfaringsbaserede governance tænkning inddrages i forhold til bestyrelsernes rolle og funktion.

Samlet set kan man sige, at vi med den nye forening tror på et bedre kulturliv gennem udvikling og opkvalificering af bestyrelsesarbejdet. Både i forhold til det arbejde, der gøres i de enkelte institutionsbestyrelser, men også når det gælder de vilkår, bestyrelser gives gennem lovgivning og krav fra tilskudsydere. Det er derfor vores ønske at bidrage til, at kulturinstitutioner får optimale forudsætninger, herunder politiske og styringsmæssige vilkår, der muliggør, at kulturinstitutionerne effektivt kan opfylde deres formål.

Rolleskift i kulturinstitutioner kræver kompetente bestyrelser

Der er sket meget i kulturlivet i de seneste 20-25 år. Den største udfordring, der måske særligt gælder de traditionelle kunst- og formidlingsinstitutioner, er et opbrud af faglige og kvalitetsmæssige hierarkier. Hvor der tidligere ikke blev stillet spørgsmål ved f.eks. kulturfaglig autoritet eller kunstnerisk kvalitet, har vi i de seneste 20-25 år oplevet et skred i den måde, kulturlivets værdi-skabelse vurderes på.

I sidste ende er det spørgsmålet om den enkelte institutions legitimitet over for private og offentlige tilskudsydere, der er på spil.

> > > *Fortsættes næste side*



>> BESTYRELSESKAL STYRKE KULTURLIVET

Det medfører, at mange kulturinstitutioner i dag befinder sig i en konstant forandringsproces og i nogle tilfælde måske ligefrem skal „genopfinde“ eller alvorligt omkalfatre deres formål og udgangspunkt. Hertil kommer en voksende konkurrence om brugeres/publikums fritid, der flere steder i kulturlivet har gjort det nødvendigt at gentænke forholdet mellem institution, produkt og bruger/publikum. Overordnet kan man sige, at kulturlivet i dag er i en situation, hvor:

- Tilskudsydere har flere og mere præcise forventninger til, at den enkelte kulturinstitution understøtter andre formål, der ligger ud over den enkelte kulturinstitutionens udgangspunkt, f.eks. inden for inklusion, undervisning, byudvikling, etc.
- Tilskudsmidler og ressourcer bliver stadig færre, og konkurrencen om dem er øget. Samtidig er der mange steder en tendens til, at driftsomkostninger vokser relativt, hvilket skaber et pres på finansieringen af indhold og aktiviteter.
- Konkurrencen fra andre oplevelsestilbud – både i omfang og udvalg – er i voldsom udvikling, ikke mindst på grund af den digitale udvikling.

Det er tydeligt, at disse tendenser har gjort det nødvendigt for store dele af kulturlivet at se sig selv i et nyt lys. Udviklingen lægger et stort ansvar på kulturbestyrelserne, der i sidste ende må stå som garant for at sikre sammenhæng mellem omverdensbetingelser og institutionens retning og virksomhed. Dette øgede pres på bestyrelserne indebærer et voksende behov for, at de rigtige kompetencer er til stede i den enkelte kulturbestyrelse.

Kompetencerne skal matche udfordringerne

For at kulturbestyrelserne skal udfolde deres ledelsesmæssige ansvar – bl.a. at bidrage til at sikre en strategisk tilgang til den overordnede ledelse – er det nødvendigt med en bred palette af kompetencer, talenter, viden og netværk. Selvom der ikke findes en facitliste for kulturbestyrelser på dette punkt, er det nok ikke forkert at sige, at de fleste kulturbestyrelser fungerer bedst med en blanding af ledelsesmæssige, faglige/kunstneriske, politiske og markeds-mæssige kompetencer. Men behovet kan variere ganske meget fra institution til institution og afhænger helt af aktuelle udfordringer og rammevilkår. Hvordan den enkelte bestyrelse kan forholde sig til kompetencebehov og sikre, at en kompetencevinkel inddrages ved rekruttering/udpegning, er et af de områder, foreningen har fokus på. Blandt andet er det ambitionen at etablere en database med nye bestyrelsesmedlemmer med henblik på at hjælpe bestyrelser med at finde de helt rigtige kandidater og understøtte bl.a. en bedre kønsbalance i bestyrelserne.

Simple redskaber kan skabe systematik i bestyrelsesindsatsen

Kulturinstitutionernes størrelse og kompleksitet varierer, og det afspejler sig i nogen grad i selve organiseringen af bestyrelsesarbejdet. Hos nogle er der behov for helt simple redskaber som forretningsorden, rytme i bestyrelsesarbejdet – f.eks. et årshjul – og afstemning af forventninger til aktivitetsniveau og engagement blandt bestyrelsesmedlemmerne. Som forening har vi ingen holdning til, hvordan man konkret skal indrette sig – mindre institutioner kan sagtens blive kvalt i formalisme – men man bør som bestyrelse afklare, hvilke spilleregler man arbejder efter. Ikke mindst tror vi på, at det fra tid til anden er væsentligt at afsætte tid til at vurdere egen indsats. Evalueringer kan foretages på mange måder, og resultaterne er i sig selv spændende. Det givende i evalueringer er imidlertid de refleksioner og den afklaring, der potentielt kvalificerer beslutninger hos den enkelte kulturbestyrelse.

Vi er godt på vej

Foreningen har nu eksisteret et halvt år, og vi er indtil nu blevet godt modtaget, hvor vi kommer frem. Det er tydeligt, at foreningen dækker et reelt behov ude omkring i det danske kulturliv. Vi har etableret et sekretariat – omend med begrænset kapacitet – og vi har en aktiv og engageret bestyrelse. Og tiden arbejder for os. Det er ikke kun på kulturområdet, at bestyrelsernes indsatsområder udvider sig. Fra vores kollegaer i de andre offentlige bestyrelsesforeninger ved vi, at bestyrelser spiller en stadig vigtigere, reel – og ikke kun formel – rolle som institutioners ansvarlige myndighed. Og i takt med denne udvikling bliver et fokus på bestyrelsesarbejde også et vigtigt afsæt for bidrag til udvikling af kultursektoren. : : : : :



Afdelingschef **Kay Lindgaard Pedersen**, Orbicon Informatik er udviklingschef og forretningsrådgiver i både Danmark og internationalt med udvikling af softwareprodukter til alle niveauer i kundernes organisationer – fra bestyrelse til specialist.

Kay har gennem sine ansættelser hos B&O, Dronningborg Industries, Stibo Catalog, Systematic, Vestas og nu Orbicon Informatik opnået bred indsigt i anvendelse af softwareprodukter.

GIV MAGTEN TILBAGE TIL BESTYRELSEN

Skrevet af: **Kay Lindgaard Pedersen** // Afdelingschef, Orbicon Informatik

Bestyrelserne i forsyningsselskaberne beslutter hvert år at igangsætte fornyelse og forbedring i selskabet for flere hundrede millioner kroner, men hvem bestemmer reelt, hvad bestyrelsen nikker til?

Orbicon Informatik har udviklet procesunderstøttelsesværktøjet *dGraph Portfolio Manager* (dGPM), hvor beslutningstagere kan arbejde med strategiske KPI'er. Det giver ikke alene mulighed for at lægge bestyrelsens, byrådets, lovgivningens... strategiske prioriteringer ind i investeringsovervejelserne; det giver transparens i hele beslutningsprocessen, inkl. alternative investeringer, så der skabes et reelt beslutningsgrundlag for bestyrelsen.

Og da redskabet netop arbejder med transparens i alle led, kan alle led fra den enkelte fagspecifikke projektleder, over projektchef og til direktør måle, i hvilken grad hver (del)investeringsforslag bidrager til opfyldelsen af de ofte meget forskelligartede strategiske mål for selskabet.

dGPM kan skabe konsensus om konkurrerende dagsordener

Selvom bestyrelsen er forsyningsselskabets øverste myndighed, er mange af selskabets opgaver defineret og besluttet af andre interessenter – Naturstyrelsens Miljømål & Servicemål, Forsyningssekretariatets Benchmark-krav, lokalpolitikeres beslutninger om byudvikling for nu at nævne nogle. Det øremærker i praksis store dele af investeringsbudgetterne.

Trods øremærkningen skal disse krav omsættes til konkrete mål og tidsplaner for selskabet. Her kan dGPM skabe transparens i de komplekse sammenhænge. Det øger sandsynligheden for, at de relevante interessenter i fællesskab opnår konsensus om målene, fremfor at hver især 'slås' for udvalgte mål. Så allerede på det strategiske plan kan dGPM give bestyrelsen indsigt i og indflydelse på de operative valg, når KPI'erne bliver valgt, vægtet og lagt ind i dGPM.

I modsætning til i dag, hvor Key Performance Indicators (KPI'er) ofte drejes over i økonomiske budgetmål, og hvor strategi og forandringsparathed nedtones til fordel for bagudrettet (reaktiv) opfølgning. Derfor havner bestyrelsen ofte i en situation, hvor den overvejende del af tiden bliver brugt til opfølgning fremfor udvikling.

Det digitale samlingssted giver overblik over de hårde til- og fravalg

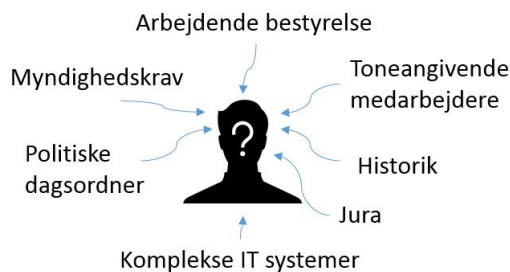
dGPM er et digitalt samlingssted, hvor de mange KPI'er kan diskuteres og balanceres op mod hinanden, og hvor alle kan gennemskue, hvad der sker. Beslutningsstøtteværktøjet er så let tilgængeligt, at alle i organisationen kan anvende det, for der skal være *transparens* for at kunne skabe *konsensus* hvert eneste år om de hårde tilvalg/fravalg, når nu investeringsbehovene er langt større end budgetterne tillader.

I mange selskaber har IT-systemerne – i stedet for at gøre livet lettere – tilført beslutningsprocesserne en så voldsom kompleksitet, at kun få nøglepersoner i organisationen kan trække essensen ud af de bagvedliggende data. Dermed forsvinder den nødvendige transparens.

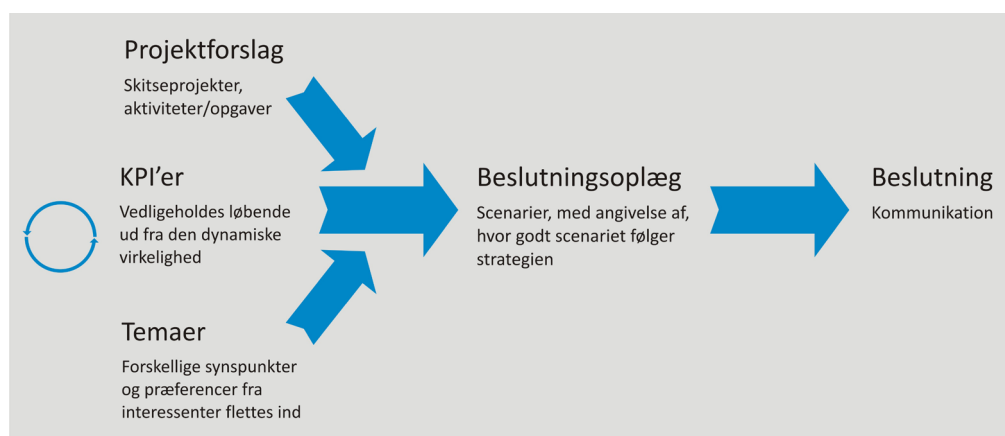
> > > *Fortsættes næste side*

>> GIV MAGTEN TILBAGE TIL BESTYRELSEN

Hvem tager egentlig beslutningerne for dig?



Organisationens KPI'er danner rygraden, og suppleret med projektforslag og temaer (vægtning af KPI'er) laves beslutningsoplæggene



Prioritering mellem „æbler og pærer“

En af bestyrelsens – og andre beslutningstageres – helt store udfordringer er, at de indkomne projektforslag kan omhandle så forskelligartede projekter, at det er som at sammenligne æbler og pærer. Skal et projekt om separat-kloakering prioriteres højere end en medarbejdertilfredshedsundersøgelse?

I dGPM scores projektforslagene ud fra strategisk værdi. Strategisk værdi bliver en fælles møntfod, som tillader sammenligning på tværs. Denne mulighed er særligt stærk, når organisationen er multi-disciplinær, f.eks. en multi-forsyning med vand, spildevand, el, varme osv.

De fem trin til den rigtige investeringsbeslutning

dGPM processens fem trin er så enkle, at alle i organisationen kan følge den. For eksemplets skyld beskrives den for en forsyningsvirksomhed, hvor projektchefen er valgt som den centrale figur:

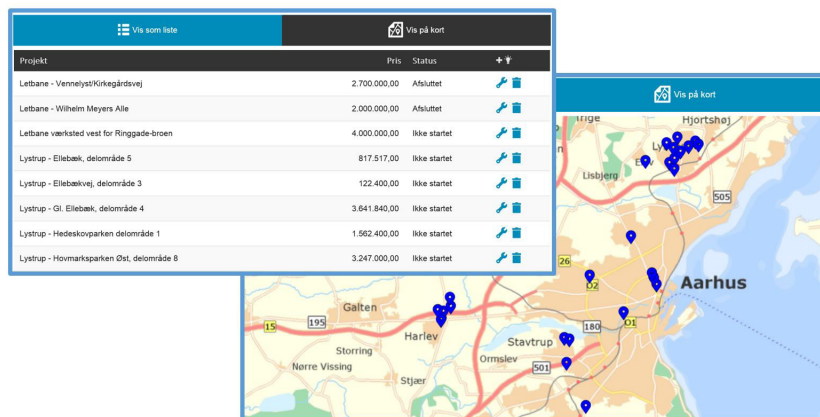
1. Projektchefen udvælger sammen med den øvrige chefgruppe de relevante KPI'er – typisk med afsæt i visioner og centrale servicemål. KPI'erne drøftes og godkendes efterfølgende af bestyrelsen. Processen er utroligt interessant, for ofte går det op for alle deltagere, hvor kompleks et kravbillede selskabet arbejder under.
2. Afhængig af hvem man er, har KPI'erne forskellig prioritet. De organiseres og vægtes derfor i et antal temaer. Projektchefen udpeger nogle toneangivende interessenter til at udvælge temaer, der har stor bevågenhed i forsyningen. Det kan være „Fokus på effektivisering“ eller „Fokus på kundetilfredshed“. Temaerne kan også laves, så de repræsenterer en gruppes synspunkt, f.eks. „Bestyrelsens Prioriterede Liste“.

> > > Fortsættes næste side

>> GIV MAGTEN TILBAGE TIL BESTYRELSEN

Liste- og kartografisk visning af projekter giver hurtigt overblik over hele projektporteføljen

3. Projektchefen beder nu projektlederne om at lægge alle deres skitseprojekter ind.



høj grad projektet har en gavnlig effekt på de valgte KPI'er. Dette procestrin skaber et utroligt godt overblik for projektchefen og besvarer, „hvorfor“ projekterne i det hele taget er kommet på tegnebrættet. Scoringerne danner senere grundlag for beregning af strategisk værdi i scenarierne.

Eksempel på scoring af skitseprojekt for separatkløbering, hvor scoringen viser, i hvor høj grad projektet har effekt på KPI'erne

Faktor	Effekt	Effekt beskrivelse
Badevandskvalitet	Ikke vurderet	
Højne medarbejertilfredshed	Ikke vurderet	
Klimatilpasning	Moderat effekt	Moderat bidrag - sikring af 1.000-2.000 indbyggere i klassificeret risikoområde
Kvalitetssikring	Ikke vurderet	
Lokal afledning af regnvand	Lav effekt	Lavt bidrag - håndtere 10-20 % af de berørte ejendomme
Lokalisering og afhjælpning af uvedkommende vand	Lav effekt	Lille bidrag - reduktion af uvedkommende vand med op til 20%
Partnerskaber	Ikke vurderet	
Politisk drevet byudvikling	Ikke vurderet	
Reduktion af administrations- og driftomkostninger	Lav effekt	Lille reduktion - op til 0,1% af udgifterne ifht. x.xxx.xxx kr. p.a.
Reduktion af korttidsfravær	Ikke vurderet	
Reduktion af kundeklager	Lav effekt	Lille bidrag - op til 1% reduktion ifht. 2012
Reduktion af sanerings- og renoveringsudgifter	Lav effekt	Lille reduktion - op til 0,1% ifht. 2012 niveau

4. Når de tre første procestrin er på et tilfredsstillende niveau, laver projektchefen sammen med chefgruppen et eller flere beslutningsoplæg – typisk koblet til et budget. Det kan være en mindre byggemodning, næste års plan for reinvesteringer, men kan også være en 4-års-plan for al aktivitet, der foreslås udført.

Eksempler på beslutningsoplæg klar til at blive præsenteret for bestyrelsen

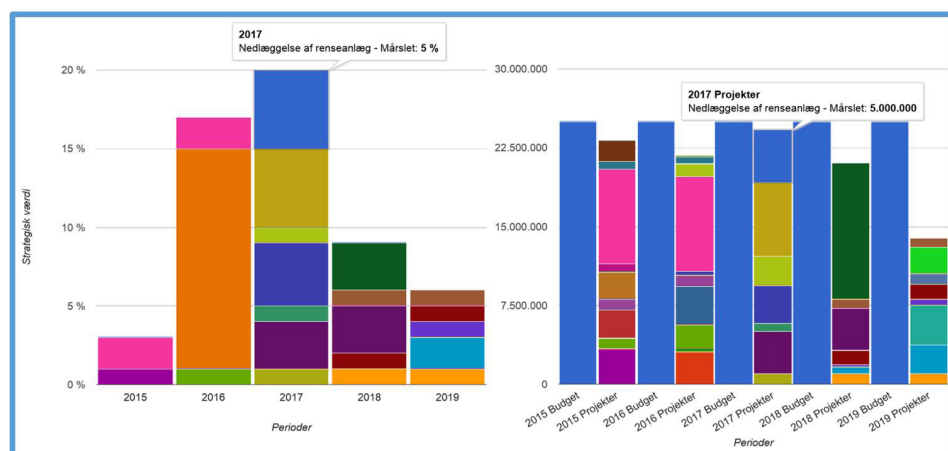
Navn	Fra	Til	+ lll
2020 plan	01/01/2015	31/12/2019	🔗 ⭐ 🗑
Alle projekter	01/01/2016	31/12/2016	🔗 ⭐ 🗑
Harlev separatkløbering og klimatilpasning	01/01/2015	31/12/2018	🔗 ⭐ 🗑
Letbane	01/01/2015	01/01/2019	🔗 ⭐ 🗑
Lystrup, klimatilpasning	01/01/2014	31/12/2015	🔗 ⭐ 🗑
Nedlæggelse af renseanlæg	01/01/2014	31/12/2016	🔗 ⭐ 🗑

> > > Fortsættes næste side

>> GIV MAGTEN TILBAGE TIL BESTYRELSEN

5. Beslutningsoplæg fremlægges nu for eksempelvis bestyrelsen og underbygges med illustrationer af strategisk effekt, budgetoverholdelse mv.

Eksempler på visning af strategisk værdi af projekter og udgifter holdt op mod budget giver stærke og kommunikative virkemidler



I den fleksible proces kan man springe frem og tilbage mellem procestrinene, opdatere, og straks se effekten af justeringerne. dGPM værktøjet giver mulighed for at præsentere oplæggene interaktivt og lave „What If“ analyser sammen med beslutningspanelet.

Med processen er der ikke længere tvivl om, hvorfor projekterne er valgt, og at kriterierne udspringer af bevidste organisatoriske valg fremfor uklare mindretalssynspunkter. Projektchefen forbliver det centrale omdrejningspunkt i hele processen samtidig med, at resten af organisationen er aktive deltagere. Der er nu alle muligheder for *transparens* og *konsensus*, og magten er hermed givet tilbage til bestyrelsen. :::::

Rekruttering af jeres nye topleder

Få effekt af vores sektorindsigt og professionelle rekrutteringsværktøjer

Pluss-



Vi:

- Sparrer med bestyrelsen om stillings- og lederprofiler
- Håndterer rekrutteringsprocessen, inkl. personlighedstest
- Case-tester lederkandidater

Vores rekrutteringserfaring og dialogorienterede udvælgelsesmetoder giver jer et solidt beslutningsgrundlag, hvor såvel I som kandidaterne oplever processen som fair og professionel.

Kontakt os og få mere at vide om, hvordan vi kan bistå jer med rekruttering af topledere, som bringer jer videre.

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



Fra venstre: Advokat og partner **Rikke Søgaard Berth** rådgiver kommuner og offentligt ejede selskaber om generelle offentlig- og kommunalretlige emner, herunder spørgsmål knyttet til energi- og forsyningsret.

Advokat og partner **Line Markert** er specialiseret i kommunalret og forsyningsret, herunder

de særlige forhold, der gælder for kommunalt ejede forsyningsselskaber og strukturændringer i branchen.

Susan Münster, indehaver af SUMUS, tidl. direktør i Holbæk Forsyning A/S med programansvar for det fusionsforløb – med Horten som rådgiver – der førte til stiftelsen af Fors A/S 1.1 2016.

FÅ ALLE KOMPETENCER I SPIL I BESTYRELSEN

Skrevet af: **Rikke Søgaard Berth** // Advokat, Horten **Line Markert** // Advokat, Horten **Susan Münster** // Indehaver, SUMUS

Bestyrelsens vigtigste rolle er at fastlægge den overordnede strategi for et selskab og kunne bidrage med sparring til og udfordring af den daglige ledelses dispositioner og planer. En bestyrelse med en bred kompetenceprofil kan derfor have stor værdi for selskabet og være afgørende for selskabets udvikling.

I denne artikel beskriver vi nogle af de kompetencer, der kan være vigtige i bestyrelsen for en offentligt ejet virksomhed for at sikre den nødvendige bredde i kompetencerne – og hvordan man får kompetencerne bragt i spil.

Bestyrelsens sammensætning i kommunale selskaber

I kommunalt ejede selskaber er medlemmer af bestyrelsen typisk udpeget i forbindelse med konstitueringen af kommunalbestyrelsen. Foruden hensynet til at sikre, at bestyrelsen besidder de rette kompetencer, indgår også kommunalpolitiske overvejelser i denne proces.

Da udpegning sker i forbindelse med konstitueringen, vil der typisk ikke ske ændringer i sammensætningen af de politisk valgte medlemmer i den 4-årige kommunalvalgperiode. Så meget desto mere er der grund til at sikre, at man får de rette kompetencer ind!

De kommunalpolitiske hensyn, herunder ønsket om indirekte kommunalpolitisk indflydelse i selskaberne, kan være særligt udtalt i selskaber, som er ejet af to eller flere kommuner. I de situationer kan det være særligt vanskeligt at sikre fokus på den samlede kompetenceprofil i bestyrelsen frem for at imødekomme særlige politiske hensyn. På den anden side kan det også skabe en frugtbar balance i bestyrelsen, hvis parterne f.eks. i fællesskab udpeger en ekstern formand, som kan have fokus på virksomheden frem for på en politisk balancegang mellem de forskellige ejeres særinteresser.

Eksterne bestyrelsesmedlemmer?

I forbindelse med vurderingen af relevante kompetencer i bestyrelsen bliver det oftest vendt, om det har værdi, at der til bestyrelsen vælges personer, der ikke umiddelbart er repræsentant for ejerens interesser – såkaldte „eksterne bestyrelsesmedlemmer“.

Ønsket om eksterne bestyrelsesmedlemmer kan være begrundet i, at det er vanskeligt at finde bestemte kompetencer inden for ejerens eller ejernes egne organisationer. Eksterne bestyrelsesmedlemmer skal derfor bidrage til at dække bestyrelsens kompetenceprofil. Det kan f.eks. være et behov for en særlig sektorindsigt eller en særlig specialviden. Som nævnt ovenfor kan en ekstern formand eller flere eksterne bestyrelsesmedlemmer også bidrage med en balance i forhold til de lokalpolitiske interesser, der kan være repræsenteret f.eks. i et selskab ejet af en eller flere kommuner.

Der ses i kommunernes ejerstrategier eksempler på, at kommunalbestyrelser har besluttet, at der skal udpeges et eller to eksterne medlemmer til bestyrelserne i kommunernes selskaber, og at det i ejerstrategien er tilkendegivet, at bestyrelsesmedlemmer så vidt muligt skal udpeges på grundlag af deres personlige og faglige kompetencer.

Fokus på kompetenceprofilen og udarbejdelse heraf

En måde at sikre sig, at bestyrelsen er sammensat, så den er i stand til at varetage sine opgaver, kan være at udarbejde den rette kompetenceprofil.

Det anbefales i publikationen „Statens Ejerskabspolitik 2015“, at ejerministeren og bestyrelsesformanden løbende drøfter bestyrelsens sammensætning, og at de minimum én gang årligt udarbejder en oversigt over, hvilke kompetencer bestyrelsen bør råde over. Det understreges også, at bestyrelsen som kollektiv enhed skal have den rette kompetenceprofil til at sikre hensynet til langsigtet værdiskabelse og eventuelt øvrige målsætninger, selskabet måtte have.

> > > *Fortsættes næste side*



>> FÅ ALLE KOMPETENCER I SPIL I DEN OFFENTLIGE BESTYRELSE

Disse anbefalinger er også relevante for bestyrelser i andre offentligt ejede virksomheder. En kompetenceprofil kan understøtte, at valget af bestyrelsesmedlemmer i alt fald også sker ud fra en vurdering af de pågældende personers kvalifikationer, kompetencer og erfaringer. En kompetenceprofil, som ejeren og tidligere eller nuværende bestyrelsesmedlemmer har vurderet, kunne bidrage til ledelsen af den pågældende organisation, vil have afgørende betydning for denne vurdering.

Fusion som afsæt for kompetenceprofilen

Et andet afsæt for at få udarbejdet en kompetenceprofil for bestyrelsen kan være fusion af to eller flere offentlige virksomheder. Oftest vil et af de tidskrævende forhandlingspunkter i en fusion være spørgsmålet om den fremtidige sammensætning af bestyrelsen i den fælles virksomhed, herunder styrkeforholdet mellem ejerne i bestyrelsen.

I fusionsprocessen vil parterne typisk indgå en ejerftale for den fremtidige fælles organisation. I den forbindelse kan det også være oplagt at drøfte, hvilke kompetencer der kan være relevante for den fremtidige fælles bestyrelse. Bestyrelsens størrelse og sammensætning vil imidlertid oftest blive fastsat under hensyntagen til parternes indbyrdes forhold og forholdet internt hos ejerne: Er det tilstrækkeligt med én plads, eller er den enkelte kommune (eller anden ejertype) nødt til at kræve to bestyrelsesposter, for at det interne politiske spil kan gå op?

Hvordan får man bragt kompetencerne i spil?

Når bestyrelsesmedlemmerne er udpeget, må det afklares, hvilke kompetencer det enkelte medlem besidder. Er vedkommende teknisk ud-dannet? Har vedkommende erfaring med ledelse? Eller økonomi? Denne afklaring kan f.eks. ske gennem en „opstartssamtale“ med bestyrelses-formanden og den administrerende direktør. Det handler dog ikke kun om at afdække kompetencer, men også at få frem, hvilke særlige interesseområder det enkelte bestyrelsesmedlem har – for ad den vej at finde ud af, om der er kompetencer og interesser, som kan bruges aktivt i bestyrelsesarbejdet.

Der kan med afsæt i mødet laves en individuel kompetenceprofil, som medvirker til at identificere kompetenceudviklingsbehov og en fælles kompetenceprofil for hele bestyrelsen. Dette giver også et billede af, hvor bestyrelsen er særligt stærk/kompetent, og hvor der er behov for udvikling og særlig opmærksomhed. Hvis den fælles profil viser, at der er mindre styrke på f.eks. det strategiske område, bør det give anledning til drøftelser i bestyrelsen om, hvordan der kan kompenseres for det. Det kan eksempelvis ske ved, at den administrerende direktør får en særlig rolle, eller ved at sikre, at der i strategiske spørgsmål inddrages eksterne konsulenter som støtte til bestyrelsen. Derudover kan profilen være et rigtig godt dialogværktøj, når bestyrelsens arbejdsform og samarbejde skal evalueres. :::::



EKSPERTER I OFFENTLIGE BESTYRELSE

Horten har mere end 60 års erfaring med juridisk og strategisk sparring til offentlige virksomheder og myndigheder i Danmark. Det giver os særlig indsigt i de udfordringer og muligheder, som bestyrelser i offentligt ejede virksomheder møder.

HORTEN

horten.dk



Professor **Steen Thomsen** fra CBS er kendt som „Mr. corporate governance“. Han stiftede [Center for Corporate Governance](#) på CBS i 2005 og er i dag formand for centeret, der i dag er et af de største globalt set.

Han er forfatter til „et utal“ af artikler og bøger om corporate governance og har medvirket til at stifte både [CBS bestyrelsesuddannelserne](#) og [Bestyrelsesforeningen](#). Senest har han været med til at starte softwarefirmaet [Boardmeter](#), der laver IT-baserede bestyrelsevalueringer.

EVALUERING: METODE TIL HØJ PERFORMANCE

Skrevet af: [_ Steen Thomsen](#) // Professor, Center for Corporate Governance, CBS

Bestyrelsevaluering sætter checks and balances i system

Inden for bestyrelsesarbejde er „bestyrelsevaluering“ det nye dyr i åbenbaringen. Nogen spørger givetvis sig selv: Hvorfor nu det? Hvad skal det til for? Er det ikke bare et nyt modefænomen?

Men der er faktisk en fornuftig begrundelse for bestyrelseevalueringer. Det er nu helt fast rutine for alle medarbejdere at gennemføre årlige medarbejdersamtaler med deres udmiddelbare foresatte. Men den slags udviklingssamtaler og performance reviews har indtil for nylig manglet for bestyrelsesmedlemmer. Man kan dog ikke sige, at bestyrelsesarbejdet er mindre væsentligt end andre funktioner i virksomheden, snarere tværtimod. Bestyrelsens beslutninger om ledelsesteam, strategi, økonomi og risikostyring har vidtrækkende konsekvenser i alle virksomheder – offentlige som private. Derfor er det vigtigt at sikre sig, at bestyrelsesarbejdet bliver udført ordentligt, og at bestyrelsen har den rigtige sammensætning. I en tid, hvor vi stræber efter at optimere alting fra top til bund, er turen omsider kommet til bestyrelsen.

Evaluering er en metode til at sikre topniveau

Sagen er, at alle – også bestyrelsesmedlemmer – har godt af checks and balances – altså at der er nogen, der følger med i, hvordan de klarer sig, kerer sig om, at de er inde i en positiv udvikling, giver dem konstruktivt modspil og stiller dem til regnskab, hvis de ikke opfører sig ordentligt. Hvis disse checks and balances er lemfældige, går det ud over bestyrelsens performance, der hurtigt degenererer til det middelmådige. Bestyrelseevalueringen er en metode til at sætte checks and balances i system. Sådan har drevne bestyrelser naturligvis gjort det i mange år på en mere uformel måde, ligesom chefer også vurderede deres medarbejdere, før vi fik en årlig personalesamtale. Men det er nu de færreste organisationer, der i dag vil være medarbejdersamtalen foruden, og på samme måde vil det om få år være de færreste bestyrelser, der vil være bestyrelseevalueringen foruden.

Sæt evalueringerne i system mens det går godt

Fordelen ved at sætte tingene i system gennem en evaluering er ikke mindst, at man sikrer sig, at man kommer rundt i hjørnerne og ikke glemmer nogen. Der bør ikke være væsentlige spørgsmål, der ikke bliver diskuteret, og der bør ikke være nogen, der ikke er omfattet af evalueringen. Tendensen er ellers, at de vigtigste og mest følsomme spørgsmål nedprioriteres. Og der er god logik i at gennemføre årlige evalueringer som en fast rutine, mens tingene går godt, for man kan ikke vente, til det først er gået galt.

En værdifuld bestyrelse er en evaluering værd

Man kan naturligvis spørge, hvor meget bestyrelsen i praksis betyder, og om det ikke er direktionen, der trækker læsset, når alt kommer til alt. Det er givetvis rigtigt, at mange bestyrelser navnlig tidligere ikke har haft noget særligt at skulle have sagt. Nogle ville måske mene, at det var spild af tid at evaluere en bestyrelse, der er uden betydning. Men sådanne tantebestyrelser er en truet art i et samfund, hvor både private virksomheder og offentlige organisationer tvinges til at være så effektive, som de kan. Tværtimod er det et vigtigt signal om, at der er noget galt, hvis en evaluering viser, at bestyrelsesarbejdet er ligegyldigt.

Den administrerende direktørs enevælde er forbi. Det afløses i stigende grad af et delt lederskab, hvor et ledelsesteam bestående af direktions- og bestyrelsesmedlemmer løser opgaver i fællesskab med de øvrige medarbejdere. I den situation er det derfor helt på sin plads at stille skarpt på bestyrelsesarbejdets kvalitet gennem bestyrelsevalueringer.

Man kan diskutere, hvorfor bestyrelsens teamledelse afløser direktørens enevælde, men det er givetvis et led i den almindelige samfundsudvikling. Autoritetstroen er aftaget, og uddannelsesniveaulet er steget i et omfang, der gør det umuligt at lede en virksomhed ved kæft, trit og retning.

> > > *Fortsættes næste side*



>> BESTYRELSESEVALUERING SÆTTER CHECKS AND BALANCES I SYSTEM

Ledelsesopgaven i en dynamisk og kompleks omverden er blevet så krævende, at det er godt at være flere om den. På den måde laves der færre fejl, og fejlene bliver hurtigere korrigeret. Den rigtig gode bestyrelse kan også bidrage med ideer, der udvikler forretningen, selv om det nok stadig hører til sjældenhederne, at der kommer afgørende bidrag på det område.

Formandsdrevet bestyrelseevaluering er risikabel

Så bestyrelseevaluering: ja tak! Men hvordan skal man så gribe det an?

Kunne man ikke lade bestyrelsesformanden have en årlig „medarbejdersamtale“ med de øvrige bestyrelsesmedlemmer? Det kan man sådan set godt, og der er da også mange bestyrelser, der gennemfører deres evalueringer på den måde. Det er givetvis meget bedre end ingenting. Men der er et principielt problem: det er ikke bestyrelsesformanden, der ansætter bestyrelsesmedlemmerne, og de refererer på den måde ikke til ham eller hende. Tværtimod er bestyrelsesformanden i de fleste tilfælde valgt af bestyrelsen, og bestyrelsen er valgt af virksomhedernes ejere – i en offentlig organisation eventuelt af de udpegningsberettigede, i en fond eventuelt af den siddende bestyrelse. Bestyrelsesmedlemmernes rolle er på ingen måde at danse efter formandens pibe, men tværtimod at deltage på lige fod i bestyrelsesarbejdet. Derfor kan man ikke overføre medarbejdersamtalen til en bestyrelse. Der må være tale om en ligeværdig dialog, hvor også formandens indsats er til diskussion.

Et andet problem ved formandsdrevet bestyrelseevaluering er, hvad der sker, hvis formanden er en del af problemet. I en dansk bestyrelse vil en god formand normalt forstå at skabe godt bestyrelsesarbejde gennem god mødeledelse og ved at påvirke bestyrelsens sammensætning, gennem kontakt til ejerne og ved et aktivt samarbejde med direktionen mellem møderne. Så hvis der er en god formand, bliver bestyrelsesarbejdet på sigt også godt. Men hvis formanden er problemet, og han yderligere sætter sig på evalueringen, kan konsekvensen blive den paradoksale, at bestyrelsesevalueringen er værre end ingenting, fordi den bestyrker den dårlige formands position.

I bestyrelsens selvevaluering giver man sig selv (for høje) karakterer

Hvis ikke det kan være formanden, kan det derfor være bestyrelsen i sin helhed, der vurderer sig selv, inklusiv formand, hvilket er blevet standardløsningen. Men det er naturligvis en fremgangsmåde med nogle indlysende svagheder. Eleverne i skolen, eller på CBS for den sags skyld, får jo heller ikke lov til at give sig selv karakter. Hvis de gjorde, ville karaktererne givetvis være noget højere, og der ville givetvis være en tendens til, at alle bestod eksamen. Præcis det samme fænomen ser man i bestyrelsernes selvevalueringer, hvor vurderingerne normalt ligger i den høje ende uanset hvad.

Men det betyder dog ikke, at selvevalueringer ikke kan bruges, navnlig når bestyrelsesmedlemmerne vurderer hinandens individuelt. Selv om niveauet også her i almindelighed ligger højt, er der forskel på, hvor højt det er, og der er normalt ret store forskelle i vurderingen af de enkelte medlemmer. Man kan ret tydeligt se, hvem der menes at bidrage, og hvem der ikke gør. Det er så op til formanden – eller måske i store bestyrelser til nomineringsudvalget – at formidle dette budskab til ejerne eller de udpegningsberettigede.

På samme måde skinner det normalt igennem, hvis der er fodfejl i arbejdsformen – for eksempel manglende forberedelse eller mødedeltagelse, utilstrækkelig information, blokdannelser eller dårlig mødeledelse. Eller hvis bestyrelsesmøderne slet og ret er dødkedelige og ikke tilfører noget som helst til virksomheden.

Det perspektiv, der tegner sig, er, at bestyrelseevalueringen er et vigtigt bidrag til bestyrelsesudvikling, der indebærer, at bestyrelserne løbende – år for år, møde for møde – forsøger at gøre tingene bedre. Dette lange seje træk betyder uundgåeligt, at bestyrelsesarbejdet til sidst bliver ret godt. Der går sport i at „gøre godt bestyrelsesarbejde endnu bedre“.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSESEVALUERING SÆTTER CHECKS AND BALANCES I SYSTEM

Bestyrelseskonsulenter

Det er blevet almindeligt i store bestyrelser at bruge eksterne konsulenter til at gennemføre evalueringen. Det er der gode grunde til. En erfaren konsulent kan vurdere bløde variable såsom personlighed, empati og socialt samspil på en måde, som et skema ikke fanger. Bestyrelsesmedlemmerne udtaler sig normalt også friere til en konsulent, der forstår at spørge ind på den rigtige måde. Den gode konsulent kan også sammenfatte resultaterne og give et perspektiv herudfra, som kan tilføre noget nyt til bestyrelsesarbejdet.

Konsulentbaserede bestyrelseevalueringer er imidlertid ingen patentløsning, og det er der navnlig to grunde til.

For det første har konsulenter en indbygget tendens til at levere det, der bliver forventet af dem til den, der bestiller opgaven. Hvis det er bestyrelsesformanden, der bestiller opgaven, kan det ikke undgås, at det præger det perspektiv, der anlægges i den færdige rapport, der sjældent vil være meget kritisk over for netop formanden eller udfordre vedkommendes grundholdninger. Den gode konsulent vil naturligvis have en integritet og et omdømme at beskytte, der indebærer, at de rigtige ting bliver sagt, men det bliver måske ikke altid sagt lige tydeligt. Man vil også gerne kunne komme igen. Bestyrelsesevaluering bliver ofte set som en god indgang „i toppen“, der kan åbne for salg længere nede i virksomheden.

For det andet er det dyrt. Jeg har hørt om priser mellem 50.000 kr. og 1,5 mio. kr. for en bestyrelseevaluering, hvilket i reglen er for meget for en mindre virksomhed. Personlige interviews og skemaer trækker konsulenttimer, og det samme gør rapporteringen. Denne investering kan naturligvis sagtens vise sig at være pengene værd og mere til, fordi den medvirker til bedre bestyrelsesarbejde og øget værdiskabelse. Men der er nok alligevel mange, der vil holde sig tilbage; for eksempel de mange, der i forvejen har svært ved at afholde udgifterne til eksterne bestyrelsesmedlemmer. Derfor er det fortrinsvist de store virksomheder og organisationer, der benytter sig af konsulentbaseret bestyrelseevaluering.

På den negative side kan man desuden pege på tidsforbruget og det forhold, at langt fra alle bestyrelseskonsulenter har personlig bestyrelseserfaring.

Ikke desto mindre er erfaringerne med bestyrelseskonsulenter normalt positive. Der kommer trods alt nogle ting frem, man ikke havde tænkt på, og som bidrager til et bedre bestyrelsesarbejde. Derfor er det blevet almindeligt i større og mere professionelle selskaber at foretage konsulentbaserede evalueringer, om ikke hvert eller hvert andet år, så måske hvert tredje år.

IT-baserede værktøjer

Et nyt alternativ eller supplement til bestyrelseskonsulenter er IT-værktøjer, der har flere vigtige fordele. For det første er de billige. Boardmeter, som jeg har været med til at starte op, tager 10.000 kr. for en bestyrelseevaluering, hvilket gør det økonomisk overkommeligt også for små virksomheder, ligesom større virksomheder kan følge deres fremskrift år for år uden at betale en herregård for det.

For det andet er IT-baserede evalueringer upartiske. Der er ingen mulighed for, at formanden, direktøren eller andre kan sætte deres personlige fodaftryk på dem.

For det tredje går det hurtigt. Det tager under en time at udfylde et spørgeskema, og rapporten er klar to sekunder efter, at det sidste bestyrelsesmedlem har trykket på knappen.

For det fjerde er de anonyme. Det er ikke muligt for direktøren eller næstformanden at se, hvem det nu var, der ytrede de kritiske bemærkninger.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSESEVALUERING SÆTTER CHECKS AND BALANCES I SYSTEM

For de femte kan spørgeskemaerne standardiseres på en måde, der muliggør benchmarking uden brud på fortroligheden. Af samme grund er det også muligt at følge, om der faktisk er sket fremskridt på de områder, bestyrelsen har ønsket at gøre noget ved.

Der er imidlertid også nogle ting, IT-værktøjer ikke kan. De kan ikke anlægge en helhedsvurdering, som den gode konsulent eller den erfarne bestyrelsesformand kan. De kan ikke på samme måde tage hensyn til personligheder og virksomhedens særlige situation. De kan heller ikke drage konklusioner. Det er op til bestyrelsen selv at drage konklusionerne og tage konsekvensen. Og her har bestyrelserne i nogle tilfælde brug for hjælp – for eksempel fra konsulenter. Derfor vil man fremover givetvis se en kombination af IT-værktøjer og konsulenter, hvor IT-værktøjernes resultater formidles og fortolkes af en konsulent.

Fremtidsmusik

Det sidste ord om bestyrelsesevaluering er ikke sagt endnu. Det teoretisk rigtige er i mange tilfælde at inddrage information fra ejerne, der jo netop har hånden på kogepladen, men dette er stadig ualmindeligt uden for kapitalfondene. Teknologien giver også muligheder for eksperter, der kan få meget mere ud af informationerne, end man kunne tidligere.

Det er således ikke bare bestyrelserne, der kommer til at udvikle sig fremover. Det er også bestyrelsesevalueringerne! :::::

Hent e-bogen "Bestyrelsesarbejdets 5 værdiskabende principper" gratis på www.boardmeter.com/de5

Får du det optimale ud af dine bestyrelse?

Boardmeter™ har udviklet Danmarks nemmeste og mest effektive løsning til bestyrelsesevaluering, i tæt samarbejde med landets førende eksperter.

Prøv bedste praksis bestyrelsesevaluering nu – for kun kr. 9.970



Giv din bestyrelse et værktøj til løbende udvikling og forbedring



Optimér jeres arbejde efter international bedste praksis



Øget effektivitet og motivation i jeres bestyrelsesarbejde

