

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Stor variation i bestyrelshonorar	<i>side</i>	3
^ Tema: Ikke for pengenes skyld	<i>side</i>	6
^ Tema: Der skal penge på bordet	<i>side</i>	8
^ Tema: Honorarets betydning for ansvaret	<i>side</i>	10
^ Tema: Kommentar Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership	<i>side</i>	12
^ Man skal forstå det politisk spil Interview med Michael Christiansen	<i>side</i>	14
^ Bestyrelsesværktøj: Revisionsprotokollen	<i>side</i>	16
^ Synspunkt: Sæt de selvejende institutioner fri Af Knud Aarup, Randers Kommune	<i>side</i>	19



STOR VARIATION I BESTYRELSESHONORAR

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

Der bliver fra politikere, organisationsfolk og ledelsesekspertes argumenteret for og imod honorarer – og deres rimelige størrelse – til medlemmerne af offentlige bestyrelser. Sceptikere af honorarer argumenterer bl.a. for, at bestyrelsesmedlemmerne varetager deres opgave med baggrund i et personligt engagement. De frygter, at hvis bestyrelserne kommer til at bestå af professionelle, der ikke nærer den samme passion for institutionen, vil ildsjælene, der har været med til at skabe en institution, forsvinde, og bestyrelsen kan miste legitimitet. Modsat argumenterer tilhængere af honorarer for, at bestyrelsesarbejde er et professionelt job, og at det derfor skal belønnes som andre job. Alt andet vil være det samme som ikke at tage funktionen alvorligt. Honoraret er en påskønnelse af det arbejde, der udføres, og det kan være med til at understrege det ansvar, man bærer som bestyrelsesmedlem. Desuden argumenteres der for, at honoraret i stigende grad vil blive en konkurrenceparameter i forhold til at kunne tiltrække og fastholde de mest kompetente mennesker til offentlige bestyrelser.

Dagens Dagsorden gennemgår praksis for honorering af offentlige bestyrelser, og ser bl.a. på, hvordan niveauet ligger i forhold til private bestyrelser.

^ Stor spredning

Der er inden for de offentlige institutioner stor spredning i måden og niveauet at honorere medlemmer af bestyrelsen. I nogle tilfælde kan honoraret matche niveauet i visse private virksomheder, og i den anden ende er der mange institutioner, hvor der slet ikke udbetales et honorar. Dette gælder i øvrigt også for en række mindre, private virksomheder.

Der er ikke formuleret et generelt regelsæt for størrelsen af vederlag til medlemmer af bestyrelserne i selvejende institutioner eller andre offentlige bestyrelser.

Undervisningsministeriet er det ministerium med flest selvejende institutioner og har som det eneste ministerium fastlagt en række regler for, hvor meget der kan udbetales i vederlag til de selvejende institutioner. Vederlagene for institutioner under Undervisningsministeriet er stadfæstet i „Bekendtgørelse om særskilt vederlæggelse af bestyrelsesmedlemmer ved visse uddannelsesin-

stitutioner“ (Bekendtgørelse 420 23/05/2001) og er opsummeret i tabel 1. Af denne fremgår det, at en bestyrelsesformand for de største institutioner maksimalt kan modtage et honorar på 50.000 kr., og de menige medlemmer maksimalt 3.000 kr. For de mindste institutioner er de tilsvarende beløb henholdsvis 20.000 kr. og igen 3.000 kr. Det fremgår endvidere af bekendtgørelsen, at de medarbejder- og elevvalgte bestyrelsesmedlemmer ikke kan modtage vederlag udover, for de medarbejdervalgte, kompensation for arbejdsindsatsen i arbejds-tidsaftalerne.

Tabel 1: Årligt honorar til bestyrelsesmedlemmer af selvejende uddannelsesinstitutioner

Antal årselever/ studenterårsværk	Formand	Næst- formand	Medlem af forretnings- udvalg*	Menigt medlem**
2000 eller derover	50.000 kr.	25.000 kr.	10.000 kr.	3.000 kr.
1000-1999	40.000 kr.	20.000 kr.	10.000 kr.	3.000 kr.
500-999	30.000 kr.	15.000 kr.	5.000 kr.	3.000 kr.
Under 500	20.000 kr.	10.000 kr.	5.000 kr.	3.000 kr.

* Formand og næstformand kan ikke modtage ekstra vederlag ved at deltage i et forretningsudvalg.

** Medarbejderrepræsentanter, studenterrepræsentanter og ledende medarbejdere, der har pligt til at deltage i bestyrelsesaktiviteter, kan ikke modtage vederlag, dog kan medarbejderrepræsentanter modtage en timegodtgørelse.

Kulturministeriet har ingen overordnede retningslinjer for, hvor meget der skal eller kan udbetales i vederlag til bestyrelserne. Det kan skyldes, at der er meget stor forskel på, hvor store tilskud og budgetter der er i de institutioner, der er hjemmørende under Kulturministeriet. Tilskudsmodtagere strækker sig fra små spillesteder og foreningsbase-rede museer til store institutioner som DR og Det Kgl. Teater. Hos de fleste mindre kulturinstitutioner bliver der ikke udbetalt honorar til bestyrelsesmedlemmerne. I modsætning hertil står eksempelvis Det Kgl. Teater, hvor et menigt medlem modtager 97.241 kr. og formanden 194.482 kr., eller DR, hvor et menigt medlem modtager 100.612 kr. og formanden 402.447 kr. Kulturministeriet udgav tidligere på året „Anbefalinger for god ledelse i selvejende kulturinstitutioner“, udarbejdet af et udvalg med Lars Liebst i spidsen, og omtalt i Dagens Dagsorden nr. 1. Udvalget anbefaler, at der gives et, om ikke andet så > > > *Fortsættes næste side*

Stor variation i offentlige bestyrelses honorarniveau

I de fleste mindre institutioner udbetales der ikke honorar til bestyrelsesmedlemmerne. I de større institutioner udbetales der et honorar, men oftest er det mindre, svarende til ca. 1/10 af en tilsvarende privat virksomhed.

I dette nummer af Dagens Dagsorden sætter vi fokus på vederlagene til de offentlige bestyrelser, hvordan ser det ud i dag, og hvordan skal det se ud i fremtiden. Hvilken betydning har honorarerne reelt for varetagelsen af bestyrelsesarbejdet og rekrutteringen af nye talenter.

>> STOR VARIATION I BESTYRELSESHONORAR

symbolsk, honorar som et klart signal om det ansvar, der følger med erhvervet.

Også inden for universiteterne og de højere læreanstalter i Videnskabsministeriets regi er der forskel på bestyrelseshonorar, og hvem der udbetales vederlag til. Hos Syddansk Universitet udbetaler man eksempelvis honorar til medarbejderrepræsentanter og repræsentanter for de studerende, henholdsvis 65.356,55 kr. og 65.389,81 kr., hvorimod man på CBS ikke udbetaler honorar til de studerende eller medarbejderrepræsentanter. Også når det kommer til formandens vederlag er der forskelle, dog ikke så store. Formanden for Syddansk Universitet modtog i 2010 et vederlag på 196.000 kr., mens formanden for CBS modtog 178.000 kr. Andre videregående uddannelsesinstitutioner udbetaler højere vederlag til deres bestyrelser, eksempelvis udbetaler DTU 235.918,80 kr. til deres formand og 78.639,60 kr. til menige bestyrelsesmedlemmer. På Aarhus Universitet har man en anden model, her udbetales beløb svarende til DTU. Derudover kompenseres de medarbejdervalgte repræsentanter for deres tid inden for samme beløbsramme som de eksterne og de studerendes faglige organisation modtage et tilsvarende tilskud.

Udenrigsministeriet har også en række nævn, bestyrelser og udvalg under sig. Der er ikke offentliggjort nye tal, men ældretal fra ministeriets hjemmeside viser en stor spredning i vederlagene. I mange af de udvalg, bestyrelser og nævn, der findes i regi af Udenrigsministeriet, udbetales der ikke vederlag, men der findes også tilfælde, hvor honoraret til formanden kan overstige 100.000 kr.

Forsyningsvirksomhederne og havnene er typisk ejet af de kommuner, de er hjemhørende i, og som hovedregel fastsætter kommunerne, hvad der kan udbetales i vederlag. Det bliver i nogle tilfælde fastlagt i en såkaldt ejerstrategi, og ofte søges niveauet relateret til niveauet for honorering af andre politi-

ske hverv, eksempelvis hvad der udbetales til medlemmerne af kommunens tekniske udvalg. Formandshonoraret i et kommunalt ejet vandforsyningsaktieselskab kan typisk ligge på omkring 75.000 kr., og derudover 50.000 kr. til næstformanden og 25.000 kr. til det menige medlem. Men der er forskel fra selskab til selskab.

For de kommunale havne kan vederlaget til bestyrelsesformanden i nogle tilfælde udgøre op mod 25 % af borgmesterens vederlag, men der er også eksempler på, at det slet ikke udbetales vederlag til havnebestyrelser. Eksempelvis har man hidtil ikke udbetalt vederlag til bestyrelsen i Odense Havn.

Et sidste eksempel på spredningen i honorarerne er de regionale turismeudviklings-selskaber. I Midtjysk Turisme udbetales der blot diæt til bestyrelsen, hvorimod f.eks. Syddansk Turisme udbetaler henholdsvis 80.000 kr. og 40.000 kr. til formanden og næstformanden.

Der findes også statslige virksomheder, der i højere grad minder om de private, for eksempel DONG eller TV2. Vederlagene i bestyrelserne i disse to selskaber hører til blandt de største i den offentlige sektor. TV2s bestyrelse modtager nøjagtigt det samme som bestyrelsen i DR, hvorimod DONGs bestyrelse modtager højere honorar. Bestyrelsesformanden for DONG modtager et samlet vederlag på 550.000 kr., og et menigt medlem af bestyrelsen modtager 175.000 kr. med mulighed for at modtage ekstra vederlag for deltagelse i udvalgsarbejde.

^ Den private sektor

I den private sektor er der også stor variation i aflønningen af bestyrelserne. Rigtig mange mindre virksomheder med ejerbestyrelser, eller såkaldte "tantebestyrelser", yder normalt ikke vederlag til bestyrelsen. Bestyrelsesarbejdet er i disse tilfælde reelt kun en formalitet. Der er også eksempler på, at erfarne, pensionerede erhvervsfolk eller professionelle bestyrelsesmedlemmer veder-

lagsfrit yder bestyrelsesarbejde til mindre iværksættere, eventuelt mod en mindre ejerandel eller udsigt til et senere honorar, hvis det lykkedes at få virksomheden i god gænge.

Taler vi om etablerede aktieselskaber, som rekrutterer bestyrelsesmedlemmer ud fra et ønske om at tilføre virksomheden relevante kompetencer og at leve op til normerne for god selskabsledelse, ligger honorarerne i den private sektor som illustreret i tabel 2.

Honoraret afhænger af virksomhedens størrelse. Honoraret til et menigt medlem vil for virksomheder med mere end 25 mio. kr. i omsætning typisk variere fra 30.000 kr. i de mindste virksomheder til 250.000 kr. i nogle af de største. En bestyrelsesformand får typisk 2-3 gange så meget som et menigt medlem. Hvis der er tale om et børsnoteret selskab, er honoraret ca. 25-50 % højere.

Tabel 2: Årlige honorarer til menige bestyrelsesmedlemmer i private aktieselskaber

Årlig omsætning	Bestyrelse
25-50 mio. kr.	30-60.000 kr.
50-100 mio. kr.	50-100.000 kr.
100-250 mio. kr.	100-150.000 kr.
250-500 mio. kr.	150-250.000 kr.

Kilde: HansenToft, rekrutteringsfirma, 2010.

Der er således en betragtelig forskel på honorarerne til offentlige og private bestyrelser. De største erhvervsskoler har en årlig omsætning på over 500 mio. kr., og med et årligt bestyrelseshonorar på 50.000 kr. til formanden, ligger de på en tiendedel af bestyrelseshonoraret til bestyrelsesformanden for en privat virksomhed af tilsvarende størrelse. For de menige medlemmer er den relative forskel endnu større. Men også de større kulturinstitutioner og universiteter, som udbetaler honorarer af en vis størrelse, halter efter den private sektor, om end i knap så udpræget grad.

> > > Fortsættes næste side

>> STOR VARIATION I BESTYRELSESHONORAR

^ Kan man sammenligne?

Spørgsmålet er, om en sammenligning mellem den private og offentlige sektor er rimelig og relevant, når vi ser på honorering af bestyrelser. Ser vi på ansvaret og opgavernes kompleksitet - og dermed kravene til bestyrelsesmedlemmernes kompetencer - er der ikke forskelle, som er betinget af, hvilken sektor man taler om. Tværtimod kan der argumenteres for, at bestyrelserne for offentlige virksomheder skal håndtere en øget kompleksitet, idet de både skal kunne agere på markedsbetingelser samtidig med, at de løfter en samfundsmæssig opgave og skal kunne forstå den politiske kontekst, de er del af.

Det centrale er, om de relativt store forskelle i honorering imellem de to sektorer har betydning for de offentlige virksomheders evne til at rekruttere de bedste til deres bestyrelser. I England har man netop offentliggjort en rapport, „*Hutton Review of Fair Pay in the public sector*“ (rapport udarbejdet på foranledning af den britiske premierminister, marts 2011), om lønningsniveauet i den offentlige sektor. Rapporten beskæftiger sig med dilemmaet mellem på den ene side at betale en løn og et honorar til offentlige ledere og bestyrelser,

der kan forsvares over for offentligheden. En offentlighed, der generelt har megen sympati for offentlige frontlinie- og servicemedarbejdere, men nærer mistillid til chefniveauet, hvis værdi man ikke kan gennemskue. På den anden side skal man yde et vederlag, der er konkurrencedygtigt med niveauet i den private sektor, således at også den offentlige sektor kan tiltrække de største talenter, og der kan foregå en løbende udveksling af ledere og bestyrelsesmedlemmer imellem den private og offentlige sektor.

Når man ser på, hvorvidt honorarernes størrelse spiller en rolle for rekrutteringen, skal det dog tages i betragtning, at en stor del af medlemmerne af de offentlige bestyrelser udpeges politisk. Der er mange bestyrelsesposter, på tværs af sektorerne, der udfyldes af medlemmer af kommunalbestyrelserne. De udpeges i forbindelse med konstitueringsaftaler i de respektive kommuner, og rekrutteringen fra denne gruppe af bestyrelsesmedlemmer vil således principielt ikke kunne påvirkes af honorarstørrelsen, idet vedtægterne fastlægger sammensætningen.

I den forbindelse er det interessant at iagttagende, at der ikke kan identificeres en sammenhæng mellem bestyrelseshonorar og den politiske repræsentation i bestyrelserne. Der er generelt lige så store, om ikke gennemsnit-

ligt lidt større, honorarer til bestyrelsesmedlemmer i politisk udpegede bestyrelser som i bestyrelser, der primært rekrutteres ud fra kompetencer.

Derudover er det fastlagt, at der i de erhvervsrettede selvejende uddannelsesinstitutioner skal være en vis ligelig repræsentation af både arbejdsgiver- og arbejdstagersiden. Mulighederne for rekruttering af disse medlemmer vil heller ikke nævneværdigt blive påvirket af et større vederlag. Hertil kommer, at nogle af de udpegende organisationer har retningslinjer, der fastlægger, at vederlaget ikke går til det enkelte bestyrelsesmedlem, men til den udpegende organisation. Det drejer sig om blandt andet 3F og HK, hvorimod Dansk Metal lader vederlaget tilfalde den enkelte.

^ Fokus på honorarerne

Som det fremgår af denne gennemgang, er der meget forskellig praksis og stor variation i honorering af de offentlige bestyrelser. Generelt synes området præget af en vis tilfældighed og i mindre grad systematiske refleksioner over honorarernes betydning for bestyrelsernes performance. I de efterfølgende artikler anlægger vi forskellige perspektiver på honorarerne til medlemmerne af de offentlige bestyrelser. :::::

"Mine erfaringer fortæller, at indsatsen i bestyrelserne ikke er påvirket af honorarerne. Og jeg tror såmænd heller ikke, at højere honorarer ville gøre en forskel."

Leif Støy

"Derfor kan der ligge en fare i at gøre medlemmernes indsats til et betalingsanliggende. Hvis bestyrelserne afpasser deres arbejdsindsats og engagement efter honoraret, vil mange institutioner få et problem."

Benny Dylander

IKKE FOR PENGENES SKYLD

Skrevet af: _ Michael Holmboe Bang // Freelance journalist, Dagens Dagsorden

Ja, honorarerne i de selvejende institutioner kunne være højere - men det behøver de ikke. I diskussionen om honorarer - højere, lavere eller slet ingen - til de selvejende, offentlige institutioners bestyrelser er der ingen mangel på meninger. Der er imidlertid også enighed om et par ting. Problematikken skal f.eks. ses i lyset af institutionens størrelse og art, og så er der også et paradoks:

Selv om honoraret er for ringe, så har det faktum nærmest ingen betydning. Det mener bl.a. Leif Støy, der var administrerende direktør i Rambøll Management i perioden 1991 - 2007. Under hans ledelse udviklede firmaet sig til en af landets førende konsulentvirksomheder. I dag er Leif Støy aktiv i otte bestyrelser, bl.a. Århus Social- og Sundhedsskole, hvor han er formand.

- Som udgangspunkt er honoraret for deltagelse i offentlige bestyrelser for lavt, men jeg oplever ikke, at det går ud over engagementet, siger han. Mange offentlige bestyrelsesmedlemmer opfatter deres deltagelse som et borgerligt ombud mere end som et erhverv, dvs. at det er et element af en samfundsmæssig borgerligt involveret. For mit eget vedkommende står honoraret heller ikke mål med arbejdsmængden. Jeg kunne tjene betydeligt mere andre steder, men i min alder, 66 år, synes jeg, det er vigtigt at bidrage, hvor jeg kan gøre en indsats. Det ville stille sig anderledes, hvis jeg var 40 år.

- I det hele taget er det nok sådan, at lysten til at deltage i de lavt honorerede offentlige bestyrelser afhænger af, hvor gammel man er, og hvor man befinder sig i sit karriereforløb. Det kan f.eks. sagtens være, at nogle vælger at tage en tårn i en offentlig bestyrelse, hvis de anser det for nyttigt i forhold til karrieren - uanset honorarets størrelse.

- Mine erfaringer fortæller, at indsatsen i bestyrelserne ikke er påvirket af honorarerne. Og jeg tror såmænd heller ikke, at højere honorarer ville gøre en forskel. Bortset fra at væsentligt højere honorarer

kunne tiltrække 'levebrødsmedlemmer', og det er spørgsmålet, om det er dem, man vil have ind, siger Leif Støy.

Blandt Leif Støys bestyrelsesaktiviteter er formandsposten i den hurtigt voksende kommunikationsvirksomhed Operate. Leif Støy er forfatter til bogen „People Before Strategy“, der udkom i 2007.

^ Utilfredshed uden konsekvenser

Da Gymnasiernes Bestyrelsesforening efter strukturreformer blev stiftet i 2006, var medlemmerne fra starten enige om (mindst) en ting: De over et hundrede formænd for bestyrelserne i de offentligt ejede gymnasier fik slet ikke et honorar, der stod mål med indsatsen.

- Det har vi fortalt de skiftende ministre lige siden, fortæller foreningens bestyrelsesformand Benny Dylander, der selv er formand for bestyrelsen på Christianshavns Gymnasium.

- Dengang var situationen præget af, at vi efter en reform skulle bygge gymnasierne op som selvejende institutioner. Det krævede selvsagt en stor indsats. Siden har vores årlige analyser af medlemmernes holdninger vist, at arbejdspresset er faldet, så det nu ligger på mellem 70 og 100 timer årligt. Honoraret er på omkring 40.000 kr., og tilsyneladende er der nu mere ro om sagen. Man kan sige, at arbejdsmængden efter implementeringen af reformen er faldet, så den passer bedre til honoraret.

- Det er værd at notere sig, at selv i starten, hvor utilfredsheden med honorarerne var på sit højeste, var der ingen, der trak sig fra bestyrelserne. Jeg har faktisk aldrig hørt om nogle, der bliver væk på grund af betalingen.

- Vi står i virkeligheden i en noget mærkelig situation: Det er mit indtryk, at et meget stort antal af medlemmerne i de offentlige bestyrelser er svært utilfredse med betalingen for deres indsats. Det er imid-

> > > Fortsættes næste side

>> IKKE FOR PENGENES SKYLD

lertid også mit indtryk, at de mere eller mindre affinder sig med det – i hvert fald fortsætter de ufortrødent deres indsats. Og det kan jo virke underligt.

- Det er vel naturligt nok, at der især i de mindre institutioner er bestyrelser, hvor medlemmerne har meldt sig, fordi de f.eks. vil sikre deres barn gode muligheder i børnehaven eller skolen. De har en klar interesse i arbejdet, helt uafhængig af honorarer eller mangel på samme.

- Noget tyder på, at det engagement også gør sig gældende for de større institutioner. Der er tilsyneladende en stor gruppe personer, der brænder for deres sag, og som er villig til at gøre en stor indsats for at påvirke og ændre. De vil simpelthen noget og synes, at arbejdet er spændende og vigtigt. Derfor kan der ligge en fare i at gøre medlemmernes indsats til et betalingsanliggende. Hvis bestyrelserne afpasser deres arbejdsindsats og engagement efter honoraret, vil mange institutioner få et problem. Med mindre honorarerne pludselig vokser voldsomt, og det sker jo nok ikke foreløbig.

- Når det så er sagt, så kan jeg af og til godt undre mig lidt, når jeg som bestyrelsesformand gennemgår institutionens regnskab og kan konstatere, at fx revisor modtager et beløb, der er betydeligt højere end mit honorar. Og det er - så vidt jeg kan se - bestemt ikke på grund af et højere tidsforbrug, siger bestyrelsesformanden.

Sociolog og ingeniør Benny Dylander blev i 1991 direktør for det nystartede ACIU, en selvejende institution, der skulle formidle uddannelsesmidler fra EU til danske studerende. ACIU blev efter en fusion otte år senere omdannet til Cirius – et selvstændigt center under Undervisningsministeriet. Med udgangen af 2004 forlod Benny Dylander Cirius, som fra den 1. januar i år skiftede navn til Styrelsen for International Uddannelse under Forskningsministeriet. Benny Dylander har været aktiv i en række bestyrelser siden 1985.

^ Rammer vigtigere end honorarer

- Det værste, der kunne ske, var, hvis folk meldte sig til bestyrelserne i de små og mellemstore offentlige institutioner for at få et honorar, mener Socialdemokraternes gruppeformand på Københavns Rådhus, Jesper Christensen.

- Det er i hvert fald ikke den motivation, vi går efter. Tværtimod skal bestyrelsesarbejde udføres *con amore*, måske på grund af en særlig tilknytning til institutionens virkefelt. Og heldigvis er det da også sådan. Honorarets størrelse er ikke afgørende for folks interesse. Nu er der jo stor forskel på de selvejende, offentlige institutioner, også når vi taler om dem, som Københavns Kommune deltager i. Jeg sidder f.eks. selv både i bestyrelsen for en døgninstitution og for metroselskabet.

- Behovet for honorering er tilsvarende forskelligt. Der kan for større virksomheder være behov for at tiltrække specielle kompetencer. For langt størsteparten af de kommunale, selvejende institutioner skal det imidlertid være engagementet, der driver værket. Og så kan honoraret være 0 kr. eller måske et symbolsk beløb til f.eks. telefonudgifter. Jeg kan frygte, at det på et tidspunkt kan risikere at blive svært at tiltrække interesserede til vores bestyrelser, men hvis den situation skulle opstå, skyldes det ikke honorarernes størrelse. Risikoen er derimod, at de selvejende institutioner, også dem i Københavns Kommunes regi, og deres bestyrelser har for dårlige og snævre rammer.

- De offentlige instanser, herunder forvaltningerne, kan let have en tendens til at behandle de selvejende institutioner, som var de en traditionel del af apparatet. Og det er altså surt at sidde frivilligt i en bestyrelse bare for at udføre andres beslutninger. Derfor skal vi politikere og vores forvaltninger hele tiden blive dygtigere til at håndtere forskellen mellem traditionelle og selvejende enheder. Og det kan kun ske i en dialog med institutionerne, fastslår Jesper Christensen. :::::

"Der er mig bekendt ikke konkrete forskningsresultater, der belyser sammenhæng mellem kvaliteten af bestyrelsesarbejdet og størrelsen af bestyrelsesmedlemmernes honorar."

Steen Thomsen

"Man kan også stille spørgsmålet til dem, der aldrig ville drømme om at tage sig betalt for deres bestyrelsesarbejde: Vil de heller ikke drømme om at lade institutionens advokat eller rengøringspersonale sende regningen?"

Lars Liebst

DER SKAL PENGE PÅ BORDET

Skrevet af: [_ Michael Holmboe Bang](#) // Freelance journalist, Dagens Dagsorden

Ja, honorarerne i de selvejende institutioner kunne være højere - og det skal der gøres noget ved.

- For nylig skulle vi sammensætte en bestyrelse for Vækstforum i Region Midtjylland. Vi skulle bl.a. have folk fra uddannelsesinstitutionerne og erhvervslivet, og vi kunne tilbyde dem 0 kr. i honorar. Det lykkedes, men jeg er bekymret over, om idealismen og samfundssindet også holder fremover.

Sådan siger Bent Hansen (S), formand for Danske Regioner og regionsrådsformand i Region Midtjylland. Han har at gøre med „masser af selvejende, offentlige institutioner“, som han udtrykker det, og han ved godt, hvad der ville ske, hvis det var honorarets størrelse, der afgjorde lysten til at stille op til bestyrelserne:

- Vi ville ikke kunne udpege bestyrelser i rigtigt mange institutioner, slår han fast.

- Det er helt normalt, at medlemmerne får kørselspenge og diæter, hvis de er heldige. Og på f.eks. gymnasier, voksenuddannelser og sosu-uddannelser skal det dække, at man sætter sig ind i dagsordener, bruger tid på fremmøde osv. Det kan give en timeløn, der ligger langt under 100 kr., så medlemmerne gør det bestemt ikke for pengenes skyld.

- Embedsmændene deltager i bestyrelserne som en del af deres arbejde, så her har vi ikke et problem. De politisk valgte kan se arbejdet som en del af en politisk platform, hvor de også skaffer sig viden og indsigt, hvad der er helt fint.

- Andre deltager formentlig også for at skaffe sig erfaring og viden, men generelt er det foreningsdanmark, der slår igennem. Der er masser af mennesker bl.a. med tilknytning til foreninger, som er vant til at lade sig vælge til bestyrelser. Det er heldigvis den tradition, vi kan stå på skuldrene af.

- Jeg er imidlertid bekymret for fremtiden. De offentlige bestyrelser kan få samme problem, som vi kan ane i by- og regionsråd, hvor det kan blive svært at rekruttere folk til halv eller fuld tid til en kvart løn. Det risikerer at gå ud over balancen, ikke mindst aldersmæssigt, og vi kan få svært ved at skaffe de rigtige kompetencer. I en krisetid er der nok forståelse for, at pengene ikke rækker til for alvor at tage diskussionen om honorarernes størrelse. Så her og nu går det lige.

- Det er på den anden side et alvorligt problem, at vi skal bede om tilbageholdenhed og samfundssind, når dele af den private sektor, og ikke mindst bankerne, går den modsatte vej og er rundhændede over for deres bestyrelser. På trods af alle de alvorlige miner om at holde igen andre steder. Det er et rigtigt dårligt signal og både bekymrende og provokerende, fastslår Bent Hansen.

^ Ikke altid sjovt

- Der er mig bekendt ikke konkrete forskningsresultater, der belyser sammenhængen mellem kvaliteten af bestyrelsesarbejdet og størrelsen af bestyrelsesmedlemmernes honorarer, påpeger professor Steen Thomsen, CBS.

- Min kollega, professor Michael Møller, har engang sagt, at *"if you pay them peanuts you get monkeys"*. Og det er der selvfølgelig noget om, men alligevel er det ikke helt rigtigt i denne her forbindelse. For der kan være mange ikke-pengemæssige grunde til at gå ind i en offentlig bestyrelse.

- I mindre børneinstitutioner kan forældre f.eks. melde sig til bestyrelsen for at skabe gode rammer for deres børn. En advokat kan deltage for at komme i betragtning, når der er arbejde at hente. Eller en bestyrelsespost kan se godt ud på CV'et. Det kan også være, at nogle simpelthen synes, det kunne være sjovt at være med, eller de tager en tørn af samfundsmæssige grunde.

> > > *Fortsættes næste side*

>> DER SKAL PENGE PÅ BORDET

- Generelt vil der være stor vilje til at være med, bare omfanget af arbejdet ikke er for stort. Det vil imidlertid normalt være sådan, at interessen for den type lavt honorerede bestyrelsesposter begrænser sig til en enkelt af slagsen eller til en bestemt periode. F.eks. mens barnet faktisk er i institutionen.

- Desuden kan institutioner have behov for nogle kompetencer, som kan være svære at finde, når der ikke følger et rimeligt honorar med. Tag en institution i en svær omstillingsfase: Det vil formentlig kræve en stor arbejdsbyrde og nogle spidskompetencer hos formand og medlemmer, og så er den fase sikkert ikke særligt sjov. Der skal måske fyres ansatte eller tages andre ubehagelige beslutninger.

- Der er heller ikke tvivl om, at mere professionelle bestyrelser med passende honorarer til medlemmerne kan være værdifulde for ledelsen i visse institutioner.

- På den anden side er der stor forskel på institutionerne. I børnehaven eller det lille teater giver det ikke rigtig mening at tale om honorarer, og der er som regel heller ikke penge til det. Her er den frivillige indsats på sin plads, og der ingen grund til at tro, at et lavt eller intet honorar går ud over engagementet.

- Samtidig skal vi bare huske på, at bestyrelsen skal huske på sit ansvar. Det bliver ikke mindre, selv om indsatsen er frivillig, slår Steen Thomsen fast.

Den politisk uafhængige tænketank DEA tildelte sidste år Steen Thomsen årets Erhvervsforskerpris.

^ Gør op med tabuet!

Diskussionen om honorarer i offentlige bestyrelser kan til tider synes hed, men slet ikke hed nok, hvis man skal tro Tivolis direktør Lars Liebst, der var formand for det udvalg, som for nylig barslede med anbefalinger til „*God ledelse i selvejende kulturinstitutioner*“.

- Det er faktisk stadig noget af et tabu at tale om honorarer i institutionerne, siger han.

- Bestyrelsesmedlemmerne er ofte præget af et stort engagement i institutionerne, og de har den holdning, at de ikke vil tage penge fra driften til sig selv. Det kan også være fint nok, men det er et problem, hvis bestyrelsen end ikke vil drøfte emnet.

- I udvalget var vi enige om at sætte honorarer på dagsordenen. Det er første skridt på en rejse, der gerne skulle kvalificere det kommende bestyrelsesarbejde. Det kan i hvert fald ikke nytte noget, at emnet er tabubelagt.

- Udvalgets erfaringer var bl.a., at man i mange bestyrelser havde en holdning om, at „det går nok med en middag og fire flasker Rioja“. Vi kunne imidlertid også se, at der bl.a. skete noget med diskussionen af prioriteringer af institutionernes økonomi, når honorarer kom ind i billedet.

- En god grund til at tage diskussionen om honorarer i bestyrelsen er, at ansvaret er det samme for velbetalte medlemmer som for dem, der arbejder helt gratis. Det skal

medlemmerne gøre sig helt klart, også selv om de af forskellige grunde vælger at afstå fra egentlige honorarer. Selve diskussionen om honorarer kan være med til at sætte bestyrelsesansvaret i perspektiv.

- For de små og halvstore institutioner kan et symbolsk honorar være et første skridt. Der er faktisk en forskel på slet ikke at modtage noget og at få selv et mindre vederlag. Man kunne også overveje, om formanden skulle modtage et honorar. Men, altså, allervigtigst skal diskussionen tages.

- Under alle omstændigheder er det nærmest kun de børsnoterede virksomheder, der kan tiltrække bestyrelsesmedlemmer, hvor honoreringen kan have signifikant betydning. For andre institutioner er det andre faktorer, der lokker. Og jeg er overbevist om, at ildsjælene ikke forsvinder, selv om der kommer honorarer på bordet. Bestræbelserne på at få endnu mere kvalificerede bestyrelser med de rigtige kompetencer udelukker jo ikke engagementet.

- Man kan også stille spørgsmålet til dem, der aldrig ville drømme om at tage sig betalt for deres bestyrelsesarbejde: Vil de heller ikke drømme om at lade institutionens advokat eller rengøringspersonale sende en regning?, spørger direktøren.

Lars Liebst blev i 1996 adm. direktør for Tivoli. Daværende kulturminister Brian Mikkelsen udnævnte ham til formand for Kunstrådet, da det blev etableret den 1. juli 2003. Den 14. december 2007 blev han udnævnt til formand for TV 2's bestyrelse. „*God ledelse i selvejende kulturinstitutioner*“ udkom i januar i år.

"De offentlige institutioner og virksomheder drives i dag efter de samme principper og med samme krav til professionalismisme som i det private erhvervsliv..."

Det er derfor også naturligt, at hvervet som bestyrelsesmedlem i det offentlige vederlægges efter samme principper som i private, erhvervsdrivende virksomheder."

Carsten Fode og Tommi Hjelmdal Nielsen

HONORARETS BETYDNING FOR ANSVARET

Skrevet af: [_ Carsten Fode](#) // partner, Kromann Reumert [_ Tommi Hjelmdal Nielsen](#) // advokat, Kromann Reumert

En ny vejledning fra Kulturministeriet sætter fokus på ledelsens opgaver og ansvar i selvejende institutioner inden for kulturområdet. Vejledningens anbefalinger bygger på almindelige principper om ledelsesansvar og kan derfor anvendes som inspiration for selvejende institutioner inden for andre områder. En af vejledningens anbefalinger er, at bestyrelsesmedlemmer fremover bør honoreres for deres arbejde i bestyrelsen. Det rejser den gamle diskussion om, hvilken betydning aflønning kan eller bør have for vurderingen af det enkelte medlems ansvar.

I lyset af de seneste års finansielle krise og stigende antal konkurser er der igen kommet fokus på ledelsesansvaret i danske erhvervsdrivende virksomheder. Den nye selskabslov for aktie- og anpartselskaber betoner på en række steder det ansvar, der påhviler bestyrelser i erhvervsdrivende selskaber, og der er det seneste år rejst flere retssager på baggrund af ledelsesansvar, blandt andet i kølvandet på konkursramte pengeinstitutter.

Det øgede fokus på bestyrelsesansvar har nu fundet vej til de offentlige bestyrelser i kraft af Kulturministeriets vejledning fra januar 2011 om „*God ledelse i selvejende kulturinstitutioner*“. Vejledningen er et led i Kulturministeriets gennemførelse af den nye tilskudslov for kulturinstitutioner og indeholder en omfattende beskrivelse af de opgaver og det ansvar, der påhviler bestyrelser i offentlige kulturinstitutioner.

Den teori og retspraksis, der knytter sig til ledelsesansvaret i Danmark, er hovedsageligt udviklet omkring de klassiske private virksomheder. Grundlæggende er ledelsesansvaret udtryk for den almindelige ansvarsnorm i dansk ret, hvorefter man er ansvarlig for det tab, der er en sædvanlig følge af uagtsomme, skadegørende handlinger eller undladelser.

Denne ansvarsnorm er generelt anvendelig på alle sammenslutninger, hvor en ledelse overlades visse opgaver og pligter på sammenslutningens eller ejernes vegne. Variationer i ansvaret kan være begrundet i de opgaver, som sammenslutningen løser, og omfanget af de pligter, der konkret er overladt til det enkelte ledelsesorgan.

Uanset selskabsform har bestyrelsen ansvaret for den overordnede ledelse og kapitalforvaltningen. Dette gælder også for selvejende institutioner og andre offentlige selskaber. Derudover er bestyrelsen ofte pålagt konkrete handlepligter eller tilsynsopgaver over for den daglige ledelse. Disse pligter kan fremgå af lovgivningen eller af sammenslutningens vedtægter.

Bestyrelsesansvaret er individuelt. Det vil sige, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen kun bærer et personligt ansvar for medlemmets egne handlinger. Det enkelte bestyrelsesmedlem må derfor ved enhver beslutning gøre op med sig selv, om medlemmet kan tiltræde beslutningen eller ej. Kan medlemmet ikke stå inde for beslutningen, må vedkommende aktivt stemme imod forslaget. Det er ikke tilstrækkeligt, at medlemmet undlader at tilkendegive sin holdning.

Selv om bestyrelsesansvaret er personligt og individuelt, har der ikke hidtil været tendens til hos domstolene at lægge afgørende vægt på individuelle forudsætninger hos det enkelte ledelsesmedlem.

Hensynet til sagkundskab, ressourcer, arbejdsindsats, indsigt eller honorar er ofte temaer i ledelsesansvarssager, men den generelle opfattelse hos domstolene er, at sådanne hensyn kun tillægges marginal betydning. Der er dog ingen tvivl om, at væsentlige forskelle i honorar eller de enkelte medlemmers individuelle opgaver kan og bør få betydning ved fordelingen af et erstatningsansvar blandt flere medlemmer af samme bestyrelse.

> > > *Fortsættes næste side*

>> HONORARETS BETYDNING FOR ANSVARET

Kulturministeriet anbefaler, at der fremover betales vederlag til bestyrelsesmedlemmer. Dette har der hidtil ikke været tradition for. Anbefalingen begrundes med, at honoraret skal afspejle vigtigheden af bestyrelseshvervet og ikke mindst det tidsforbrug og det ansvar, som hvervet indebærer.

I lyset af gældende retspraksis er der ingen grund til at forvente, at denne ændring vil få nævneværdig betydning for bedømmelsen af det ansvar, der påhviler bestyrelser i offentlige institutioner.

Derimod må det nok forventes, at Kulturministeriets initiativ vil blive fulgt op af de øvrige ministerier. Dette vil ske i erkendelse af, at opgaverne og ansvaret i langt de fleste offentlige institutioner og virksomheder i dag reelt er at ligestille med opgaverne og ansvaret i private erhvervsvirksomheder.

De offentlige institutioner og virksomheder drives i dag efter samme principper og med samme krav til professionalisme som i det private erhvervsliv. Det betyder også, at bestyrelsesansvaret i de offentlige bestyrelser i højere grad end tidligere kan sidestilles med bestyrelsesansvaret i private, erhvervsdrivende virksomheder. Det er sandsynligt, at det stadigt stigende krav til professionalisme vil afspejle sig i ansvarsbedømmelsen.

Det er derfor også naturligt, at hvervet som bestyrelsesmedlem i det offentlige vederlægges efter samme principper som i private, erhvervsdrivende virksomheder, det vil sige ud fra en betragtning om, at honoraret skal afspejle det ansvar, som hvervet indebærer.

På samme måde bør også fordelingen af honoraret blandt bestyrelsens medlemmer ske efter samme principper som i private virksomheder. Det vil sige, at bestyrelsesmedlemmerne bør honoreres ens, medmindre der konkret er forskel på de opgaver, som de enkelte medlemmer varetager. Som eksempel modtager formanden typisk et højere vederlag end de øvrige medlemmer på grund af de særlige opgaver, der påhviler formandsposten. Det vil derimod ikke være sagligt at differentiere vederlaget på baggrund af medlemmets mandat, således at eksempelvis medarbejdervalgte medlemmer modtager et lavere vederlag end de øvrige medlemmer. :::::

Bestyrelseskursus

Få del i den nyeste viden om god selskabsledelse og bestyrelsespraksis

Pluss Bestyrelseskursus udvikler dine grundlæggende kompetencer til varetagelse af det professionelle bestyrelsesarbejde. Du vil gennem et 2-dages forløb møde førende undervisere inden for ejerskabs- og bestyrelsesudvikling – Corporate Governance – og du vil få rig mulighed for at erfaringsudveksle med dem og de øvrige deltagere.

Næste kursus afholdes 18.-19. maj 2011 på Middelfart Resort & ConferenceCenter.

Du kan læse programmet for kurset på pluss.dk, hvor der er yderligere informationer om temaer og læringsmål samt pris og tilmelding.



pluss
LEADERSHIP

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

KOMMENTAR

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

^ Fair honorering af bestyrelser - og med omtanke

En gennemgang af praksis med hensyn til honorering af offentlige bestyrelser viser, at området er præget af ret stor variation og vilkårlighed. De faktiske honorarer til medlemmerne af offentlige bestyrelser ligger betragteligt under niveauet for honorering af bestyrelsesarbejdet i tilsvarende private virksomheder. Der er store forskelle, men generelt må man sige, at honorarstørrelserne ikke matcher det ansvar og de kompetencekrav, som er forbundet med professionel varetagelse af bestyrelsesfunktionen.

Jeg vil ikke argumentere for, at alle offentlige bestyrelsesmedlemmer skal have vederlag, eller at niveauet skal modsvare tilsvarende private virksomheder. Slet ikke.

Man skal selvfølgelig finde den rigtige balance og i fastlæggelse af honorarniveauet tage højde for de særlige vilkår for offentlige virksomheder. På den ene side er det vigtigt, at aflønningen er konkurrencedygtig i forhold til at kunne tiltrække og fastholde de bedste bestyrelsesmedlemmer. For hvorfor skulle offentlige virksomheder have lavere ambitioner, hvad det angår? På den anden side har skatteyderne berettigede krav om værdi af de offentlige ressourcer og en sikkerhed for, at skattekroneerne ikke spildes på urimeligt høje bestyrelseshonorarer til medlemmer, der ikke tilfører værdi, men kun lukrerer på andres indsats. Uden denne sikkerhed kan tilliden til den offentlige sektor ikke opretholdes. Åbenhed og gennemskuelse er afgørende.

Mange selvejende institutioner er desuden så små, at de kun kan holdes oppe af ildsjælene og de, som har et mere eller mindre direkte udbytte af institutionen. Det gælder f.eks. det lokale museum, der holdes kørende af museumsforeninger, og som ikke har potentiale til at spille en rolle for andre end lokalbefolkningen. Eller den selvejende dagsinstitution, hvor forældrene er de primære interessenter og i hovedreglen sammensætter bestyrelsen. Her giver det mindre mening at honorere bestyrelsen. Man skal dog huske på, at også disse bestyrelser sidder med ansvaret.

Men når vi taler om større institutioner, bør der være en mere bevidst strategi for udbetaling af honorar, for bestyrelsen udgør en central ledelsesfunktion i selvejende institutioner og offentlige virksomheder. Bestyrelsen skal på samfundets vegne sikre, at institutionen eller virksomheden løser de opgaver, som den er sat i verden for. Den skal bidrage med indsigt, ideer, ledessparring, netværk mv., og den sidder med det endelige ansvar for institutionens økonomi. Derfor bør medlemmer af bestyrelsen som hovedregel aflønnes med et vederlag, som afspejler det ansvar og de opgaver, som den forventes at løfte, og dermed de kvalifikationskrav, der er påkrævet.

Jeg kan godt have sympati for de, der taler om offentligt bestyrelsesarbejde som borgerligt ombud, og at det skal bygge på passion og indfølt engagement i den pågældende institution. Passion og engagement skal altid være et kriterium for valg af bestyrelsesmedlem – det bør i øvrigt gælde for alle typer virksomheder, ligesom det ideelt set bør gælde for medarbejdere på alle niveauer i virksomhederne.

> > > *Fortsættes næste side*

>> KOMMENTAR

Men passion og engagement kan ikke stå alene. Hvis ikke institutionen, med behørig hensyntagen til dens økonomiske formåen, honorerer bestyrelsesmedlemmer i forhold til de faglige og ledelsesmæssige kompetencer, der er brug for, må den renoncere på kravene til kompetencerne og indstille sig på de medlemmer, den kan få. Det har som konsekvens, at omgivelserne, myndighederne (ejerne) og den daglige ledelse ikke stiller nok krav og forventninger til bestyrelsen. For meget kommer reelt til at køre uden om bestyrelsen. Man kan så sige, at bestyrelsen får løn som fortjent. Men det er en forkert spiral, man på denne måde sætter i gang.

Lad mig fremhæve to andre problemstillinger i den nuværende praksis.

Mange offentlige bestyrelser sammensættes ikke primært ud fra en kompetencemæssig overvejelse. De er udpeget politisk eller af en forening eller organisation. Det kan have en særlig værdi, at primære interesser sidder med om bordet, hvor de endelige beslutninger træffes, og det udelukker ikke, at medlemmerne er kompetente. Men det er mange steder en udfordring at holde disse udpegede medlemmer fast på, at de i bestyrelsessammenhængen ikke plejer særinteresser, men sidder der som individuelle personer, der skal have fokus på institutionen i sin helhed. Når nogle af de udpegede organisationer lader honoraret til medlemmet gå direkte tilbage til organisationen, fordi medlemmet varetager bestyrelseshvervet som en del af sit daglige arbejde, kan man ikke fortænke det pågældende medlem i engang imellem at være lidt uklar i sit fokus og sin interesseorientering.

Endelig er der problemstillingen omkring aflønningen af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, og for nogle institutioners vedkommende også elev- og studenterrepræsentanter. Der er en meget forskellig praksis for aflønning af disse, men i langt de fleste tilfælde aflønnes de ikke på samme måde som eksterne, menige bestyrelsesmedlemmer. Det er noget rod, og ifølge juridiske eksperter vurdering nok heller ikke en korrekt praksis. Men en meget effektiv måde at signalere til disse medlemmer, at man ikke forventer, at de går til opgaven i institutionens øverste ledelsesorgan med samme alvor og med samme fokus på institutionens overordnede interesser, som de eksterne bestyrelsesmedlemmer.

Jeg vil opfordre til, at myndighederne får kikket sammenhængende på, hvilke principper, der bør gælde for aflønning af medlemmerne af offentlige bestyrelser. Resultatet af sådanne overvejelser bør ikke blot blive et skema, der sætter rammerne for, hvilke beløb der maksimalt må udbetales i vederlag. Det bør på baggrund af grundige analyser være nogle eksplicit beskrevne overvejelser om honorarets sammenhæng med, hvilken positiv forskel bestyrelsesmedlemmerne forventes at gøre, og dermed den indsats og de kvalifikationskrav, som bør være forbundet med udøvelse af hvervet. Der er brug for gennemtænkte strategier for vederlag til offentlige bestyrelser, og der er brug for større åbenhed og gennemsikuelighed på området. :::::

Michael Christiansen

> Interview med formanden for bl.a. DR og Aarhus Universitet

Michael Christiansen er uddannet jurist og har været ansat i Justitsministeriet og som departementschef i Forsvarsministeriet, inden han fra 1992 – 2008 bestred chefstilling på Det Kgl. Teater.

I dag er han bestyrelsesformand for en række offentlige og private virksomheder, bl.a. DR, Aarhus Universitet, Dansk Retursystem og arkitektfirmaet Hammer, Smidt & Lassen.

MAN SKAL FORSTÅ DET POLITISKE SPIL

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

En række markante, offentlige virksomheder fylder igen mediebilledet i dette tidlige forår. Københavns Universitet, DSB og Copenhagen Business School er under kraftige beskydninger. For et halvt år siden var DR i fokus i forbindelse med lederskifte, TV2 har også haft store styringsmæssige udfordringer, som har givet anledning til overskrifter, og fra tid til anden tiltrækker f.eks. Det Kgl. Teater sig også stor opmærksomhed på grund af uro omkring institutionens økonomi og dens styringsmæssige rammer. De konkrete sager, som giver anledning til mediemæssig og politisk bevågenhed, er vidt forskellige: Fusk med forskning og forskningsmidler, kritiske handler og afregning imellem indbyrdes forbundne selskaber, ulovlig fusion mellem to uddannelsesinstitutioner etc. Hver gang ender det med voldsom polemik i krydsfeltet mellem Folketinget og den pågældende minister, bestyrelsesformanden og bestyrelsen og den daglige ledelse. Krav om undersøgelser, samråd, skærpet ministertilsyn, udskiftning af formænd mv. flyver om ørerne, og vi ser skiftende formænd løbe spidsrod hos ministrene.

Dagens Dagsorden ønsker at kaste lys på disse sager og se nærmere på, hvad der eventuelt måtte være fællestræk for dem. Ligger det indbygget i systemet og de givne governancestrukturer, at statslige virksomheder fra tid til anden kommer igennem den politiske og mediemæssige trædemølle. Nogle gange så langt, at deres eksistens som selvstændige enheder er til debat. Det spørgsmål har vi vendt med Michael Christiansen, som om nogen har beskæftiget sig med virksomheder og institutioner, der skal manøvrere i en virkelighed, hvor både den politiske dagsorden og markedet udstikker rammerne.

^ Bestyrelsen skal kunne det politiske spil

Ser du nogle fællestræk i de aktuelle sager med DSB, KU og CBS, eller skal vi opfatte dem som en tilfældig samling af uheldige hændelser? Bestyrelsen er en del af det politiske spil, og det går galt, når bestyrelsen, og specielt dens formand, ikke forstår det. I offentlige bestyrelser kræves en speciel sagkundskab omkring politik – ikke partipolitik,

men værdipolitik. Og værdipolitik og værdidebatter er også følelsesdebatter. Politik indeholder momenter af irrationalitet, og det skal man forstå og acceptere som et eksistensvilkår. Private erhvervsfolk forstår det ofte ikke og bliver derfor ofte kastet rundt i et politisk rum af handlingsmønstre, som de ikke forstår.

Politikere sætter ofte selvejende institutioner og offentlige virksomheder i søen med erklærede ønsker om fred og ro samt decentral ledelse og armslængde i forhold til det politiske. Det er dåbstalen. I konfirmationsalderen går det galt, for disse offentlige institutioner vil træffe beslutninger, som har politiske implikationer, og så kan politikerne ikke være passive. Man kan sige, at i fredstid agerer offentlige virksomheder på private vilkår. I krigstid agerer de på Folketingets vilkår. Og man kan ikke styre, hvornår der bliver krig – hvornår en sag bliver så stor i mediernes og befolkningens øjne, at det kræver politisk handling. Politikerne er ikke dumme eller illoyale over for deres virksomheder, men samfundet vil altid holde dem ansvarlige for adfærden i de offentlige virksomheder. DONG kan f.eks. ikke sætte en finger, uden at det får politiske implikationer. Derfor er det også en fornuftig disposition, at det er en tidligere departementschef, der er direktør i selskabet.

Det kan man så vælge at blive sur over, eller man kan gå mere professionelt til værks og analysere spillets regler.

^ Konvergens mellem offentlig og privat virksomhedsdrift

Frikender du helt politikerne for deres medansvar for de verserende sager?

Jeg frikender ingen. Politikerne har et stort ansvar for at sammensætte de rigtige bestyrelser, og det er vigtigt, at den siddende minister forstår governancemekanismen, og hvad der kræves af kompetencer for at sidde i offentlige bestyrelser. For ofte ser vi rekruttering af folk, som ikke har tilstrækkelig indsigt i den pågældende sektor og

> > > Fortsættes næste side

>> MAN SKAL FORSTÅ DET POLITISKE SPIL

specielt i de politiske processer. Men riget fattes også mænd og kvinder med talenter for at bedrive professionelt offentligt bestyrelsesarbejde og det at kunne manøvrere mellem markedsmekanismer og den politiske virkelighed.

Er vilkårene for offentligt bestyrelsesarbejde blevet ændret de senere år?

Ja, på samme måde som vilkårene for politikerne er blevet ændret. De skal ikke træde meget ved siden af, før det er forsidestof dagen efter, og det gælder også for de offentlige virksomheder. Men for så vidt også for profilerede, private virksomheder. Det er ikke meget anderledes for f.eks. Novo, som er meget eksponeret og en synlig del af samfundet. Derfor nærmer den private og offentlige sektor sig meget hinanden. Man skal som topledelse kunne noget af det samme, og ikke mindst have samfundsforståelse. Derfor burde vi også se en meget større udveksling af ledere og talenter mellem de to sektorer. Dyremose forsøgte i sin tid at sætte en dagsorden om at blande de to sektorer mere sammen. Der er ingen ideologiske begrænsninger for at gøre det, men det har i praksis vist sig vanskeligt realiserbar. F.eks. er embedsmændene røget ud af bestyrelser eller deres embedsmandsfunktion, fordi de ikke må have for mange bijobs.

^ En anden model?

De to verserende sager på henholdsvis KU og CBS er af nogle blevet brugt til at så fornyet tvivl om den styringsstruktur med selveje på universiteterne, man introducerede i 2003. Vil vi se flere eller færre offentlige opgaver udlagt i selvejende institutioner eller offentligt ejede virksomheder?

Det vil være meget kedeligt, hvis de aktuelle sager fører tingene et skridt tilbage. Jeg er tilhænger af, at offentlige driftsinstitutioner får frihedsgrader, specielt med frihed for detailstyringen fra Finansministeriet. Spørgsmålet er, om der er en anden model. Jeg er generelt skeptisk over for selvejende institutioner, for jeg har det bedre med, at ejeren er veldefineret. Universiteter burde organiseres som statsvirksomheder ligesom f.eks. Det Kgl. Teater.

I DR udpeger de seks største partier i Folketinget, uafhængigt af hinanden, størstedelen af bestyrelsen. Er det en professionel bestyrelse?

Hvad vil det sige at være en professionel bestyrelse i en DR-sammenhæng? Ville den være mere professionel, hvis den bestod af uafhængige erhvervsfolk? Eller skulle det være folk med kundskab på det indholdsmæssige – kultur- og mediefolk? Er den i virkeligheden professionel, fordi den består af folk med en værdipolitisk tilgang til opgaven? Det mener jeg faktisk. Bestyrelsen sammensættes uanset den aktuelle regeringen af de seks største partier, og det borger for den nødvendige politiske pluralisme. Jeg skal som formand principielt ikke mene noget. Jeg skal opnå politisk konsensus, og det har en værdi i sig selv, at pluralismen er indbygget i beslutningerne.

Jeg ville gerne omdanne DR til et aktieselskab, men hvis man fjernede politik fra bestyrelsen, vil den blot optræde et andet sted. Så jeg foretrækker at have dem med om bordet, hvor tingene drøftes og besluttes.

^ Læresætninger

Kan du her til sidst definere et par enkle læresætninger for styringen af offentlige virksomheder, som – hvis de følges – vil reducere antallet af problemsager?

For det første: Er der en bredere bundlinje end noget, der kan gøres op i penge? Det er jo lakmusprøven på, om noget skal være offentligt. Vandværker f.eks. - hvis det kun handler om bottom line, så se at komme af med dem.

For det andet: Er man bærer af en funktion, som ikke kan aflæses af bundlinjen, så må man først overveje, om man kan sikre de samfundsmæssige hensyn gennem en koncession eller bindende offentlige reguleringer. Som f.eks. i tilfældet TDC.

For det tredje: Hvis området er så kompliceret, at man ikke kan indkapsle de samfundsmæssige hensyn i en koncession eller reguleringer, må det offentliges ejerskab bevares for at sikre den nødvendige diversitet og det brede hensyn i opgavevaretagelsen.

For det fjerde: Er det tilfældet, skal bestyrelsen for den offentlige virksomhed have repræsentanter for de ikke bundlinje-relaterede hensyn. Ledelse af disse institutioner skal ske med udgangspunkt i faglighed og forståelse for det politiske ejerskab og de samfundsmæssige hensyn.

Derefter skal der for det femte tildeles institutionen størst mulige frihedsgrader med klare succeskriterier og besked om at respondere op imod de mange mål – både de økonomiske og de ikke-økonomiske.

REVISIONS- PROTOKOLLEN

Skrevet af: [Niels Villadsen](#) // Statsautoriseret revisor og partner, PwC

Formålet med at føre en revisionsprotokol er at orientere virksomhedens bestyrelse om revisors arbejde og resultatet heraf. I offentlige og offentligt støttede virksomheder tilgår revisionsprotokollen endvidere tilskudsgiver og eventuelle kontrolinstanser, herunder Rigsrevisionen. På grund af reglerne om offentlighed i forvaltningen er revisionsprotokollen normalt tilgængelig for andre interesserede.

Indholdet af revisionsprotokollen er reguleret af lovgivningen og en række vejledninger. Formålet med denne artikel er at fokusere på bestyrelsens anvendelse af revisionsprotokollen som et bestyrelsesredskab, primært i offentlige og offentligt støttede virksomheder og institutioner.

^ Bestyrelsens rolle

Bestyrelsen har sammen med den daglige ledelse først og fremmest hovedansvaret for udformning og realisering af virksomhedens strategi. Herudover kan bestyrelsen tilføre virksomheden ekstra viden på specifikke områder og fungere som sparringspartner for den daglige ledelse og som idéskaber og igangsætter. Endvidere har bestyrelsen en kontrollerende funktion i forhold til virksomhedens drift og opfyldelse af lagte planer og budgetter mv. (Bestyrelshåndbogen 2008 udgivet af Væksthus Hovedstadsregionen).

^ Revisors rolle

Revisors rolle er blandt andet ved den finansielle revision at konstatere, hvorvidt årsregnskabet er aflagt i overensstemmelse med lovgivningens og vedtægternes regnskabsbestemmelser (og eventuelle instrukser mv.), og om det giver et retvisende billede af virksomhedens aktiver og passiver, den økonomiske stilling og resultatet for regnskabsperioden. Som et led i revisionen skal revisor endvidere efterprøve, om de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt de indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Ved forvaltningsrevisionen skal revisor vurdere, om der ved forvaltningen er taget skyldige økonomiske hensyn, vurdere gyldigheden og pålideligheden af virksomhedens rapporterede indikatorer om produktivitet og effektivitet samt vurdere, hvorvidt virksomheden i tilstrækkelig grad søger at identificere områder, hvor der er grundlag

for forbedringer af forvaltningen. Endvidere skal revisor vurdere, om virksomheden efterlever god offentlig økonomistyring under hensyntagen til virksomhedens forhold (fagligt notat om revisors rapportering vedrørende offentlige og offentligt støttede virksomheder - FSR maj 2001).

^ Tiltrædelsesprotokollat

Såvel bestyrelsen som revisor har således en kontrolfunktion i virksomheden. Afgrænsningen mellem ledelsens og revisors opgaver og ansvar beskrives normalt i et såkaldt tiltrædelsesprotokollat, hvor også revisors rapportering beskrives.

Bestyrelsesmedlemmer skal gøre sig bekendt med indholdet i tiltrædelsesprotokollatet og herunder specielt med ansvarsfordelingen mellem bestyrelse og revision. Nytiltrådte bestyrelsesmedlemmer skal sikre sig, at de modtager en kopi af tiltrædelsesprotokollatet.

^ Revisionsprotokollat om årsregnskabet (og om revision i årets løb)

I revisionsprotokollen vil revisor over for bestyrelsen redegøre for den udførte revision og konklusionen herpå. Revisionsprotokollen skal forelægges på hvert bestyrelsesmøde og underskrives af bestyrelsen som bekræftelse på, at bestyrelsen har behandlet revisionsprotokollen.

Revisor har ret til at deltage på bestyrelsesmøder, hvor virksomhedens årsregnskab behandles, og skal deltage i et bestyrelsesmøde, såfremt blot ét bestyrelsesmedlem forlanger det.

Der vil altid blive udarbejdet et revisionsprotokollat i forbindelse med afslutningen af revisionen af årsregnskabet, og normalt vil der herudover blive udarbejdet revisionsprotokollater i årets løb, når der har været udført revisionsarbejder som f.eks. uanmeldt beholdningseftersyn og gennemgang af forretningsgange, systemer og interne kontroller.

Det er en god idé for bestyrelsen at have revisor til stede på bestyrelsesmødet, hvor revisionsprotokollatet om årsregnskabet behandles, så der er mulighed for at stille uddybende spørgsmål til revisors kommentarer og bemærkninger i revisionsprotokollatet.

> > > *Fortsættes næste side*

Eventuelle „highlights“ til revisionsprotokollen:

- Kritiske forhold vedrørende intern kontrol og regnskabsforhold
- Dispositioner, der ligger uden for (eller måske uden for) virksomhedens formål
- Forhold af særlig betydning for virksomhedens fremadrettede drift ("advarselslamper")

>> REVISIONSPROTOKOLLEN

^ Revisionsprotokollen som bestyrelsesredskab

Normalt vil revisionsprotokollatet om årsregnskabet blive gennemgået og behandlet på bestyrelsesmødet, hvor bestyrelsen godkender årsregnskabet. Bestyrelsen vil således have mulighed for at få en orientering om væsentlige forhold, som eventuelt kræver en stillingtagen af bestyrelsen, og som kan være væsentlige for bestyrelsens stillingtagen til årsregnskabet eller til forvaltningsmæssige forhold.

Efterfølgende er omtalt forhold i revisionsprotokollen, som bør have bestyrelsens særlige opmærksomhed.

Den finansielle revision

Revisionsprotokollen om årsregnskabet skal angive den overordnede konklusion på den udførte revision og skal gengive eventuelle forbehold eller supplerende oplysninger, som revisionen har givet anledning til.

Endvidere skal protokollen angive forhold af ledelsesmæssig interesse, herunder væsentlige revisionsmæssige og regnskabsmæssige forhold og revisors stillingtagen hertil. Særlige forhold, som efter revisors vurdering skal have bestyrelsens opmærksom, bør have en fremtrædende placering i protokollatet, eksempelvis i et afsnit benævnt "Særlige forhold (Revisionsstandard (RS 265) om Revisionsprotokollen).

I dette afsnit vil revisor eksempelvis anføre udvikling i regnskabslovgivning mm., som efter revisors vurdering vil have betydelig indflydelse på virksomhedens resultater, økonomiske stilling og pengestrømme samt væsentlige vurderingsmæssige usikkerheder i relation til regnskabet. Endvidere vil afsnittet omhandle særligt kritiske forhold vedrørende intern kontrol og regnskabsforhold, som har medført overvejelser om, hvorvidt regnskabet er retvisende.

Som eksempler på sådanne kommentarer og bemærkninger i revisionsprotokollatet kan nævnes:

- Manglende funktionsadskillelse med forøget risiko for tilstedeværelse af fejl, herunder fejl som følge af besvigelser.
- Ikke korrigerede fejl, som er fejl i årsregnskabet, som den daglige ledelse har valgt ikke at korrigere under hensyntagen til fejlenes uvæsentlighed for regnskabet som helhed.
- Henvielse og omtale af supplerende regnskabsmateriale, som bør forelægges bestyrelsen inden stillingtagen til godkendelse af årsregnskabet.

I afsnittet kan ligeledes medtages forhold, som har særlig betydning for virksomhedens fremadrettede drift. Der kan være tale om "stresstest" af virksomheden eller anførelse af "advarselslamper", hvor revisor påpeger forhold, som på sigt kan være væsentlige for virksomhedens drift, eksempelvis refinansiering af væsentlige lån i en overskuelig fremtid.

Økonomiske dispositioner (juridisk-kritisk revision)

Det er helt afgørende, at de dispositioner, virksomheden foretager, er lovlige og ligger inden for virksomhedens formål. Der er set eksempler på sager, hvor dette ikke har været tilfældet, og det kan få alvorlige konsekvenser. De mulige konsekvenser kan være tab af retten til at fortsætte aktiviteten og krav om tilbagebetaling af allerede modtagne tilskud samt tab af omdømme – også for bestyrelsesmedlemmer. Såfremt revisor udtrykker tvivl om, hvorvidt dispositioner kan være ulovlige eller i strid med formålet, må det være helt afgørende at få forholdet undersøgt nærmere.

Forvaltningsrevision

Udover den finansielle revision ("om regnskabet er rigtigt") skal revisor rapportere om den udførte forvaltningsrevision, dvs. vurderingen af økonomistyring, sparsommelighed, produktivitet og effektivitet.

Forvaltningsrevisionen kan, hvis den tilrettelægges og gennemføres på en god måde, være medvirkende til at give virksomheden en **værdiskabende revision**.

Ved forvaltningsrevisionen bør der også være fokus på de forhold, som ledelsen – såvel den daglige ledelse som bestyrelsen – har fokus på. Det er derfor en god idé at afholde et planlægningsmøde med virksomheden, hvor det drøftes, hvilke forhold der arbejdes med, og hvilke forhold ledelsen vurderer som væsentlige i arbejdet med at sikre en optimal forvaltning og drift. Herved opnår man, at forvaltningsrevisionen kan bidrage til at forbedre og optimere virksomhedens drift.

Det er helt afgørende, at virksomheden undersøger og vurderer "outcome". Hvordan er brugernes tilfredshed, og hvorledes opfyldes samfundsmæssige målsætninger? Der kan for en skole f.eks. være tale om en vurdering af elevtilfredshed og ikke mindst, hvilke handlinger ledelsen iværksætter til forbedring heraf. Det kan også være udviklingen i elevfracfald og dermed en beskrivelse af initiativer til reduktion heraf. I den forbindelse kan der være grund til at have for øje, om målemetoderne er rigtige og uændrede i forhold til tidligere år. Endvidere kan der foretages analyser af den flerårige økonomiske udvikling i enkelte afdelinger, herunder om dette har forventelig sammenhæng med aktivitetsniveauet.

> > > Fortsættes næste side

>> REVISIONSPROTOKOLLEN

Et andet eksempel er den løbende økonomistyring. Har ledelsen de nødvendige og rettidige informationer til vurdering af alle aspekter af en tilstrækkelig økonomistyring, og - ikke mindst - er ledelsen i stand til at kunne årsagsforklare udviklingen? Dette er af afgørende betydning for at kunne træffe de optimale beslutninger. Det er givetvis meget vanskeligt at vurdere forventningerne til resultatet i årets løb, men det er ikke desto mindre nødvendigt at være i stand hertil. Økonomien påvirkes af mange faktorer. En tidlig reaktion vil ofte være bedre og blidere - dvs. rettidig omhu. En god tilrettelæggelse af arbejdet er helt afgørende for økonomistyringen.

Der er noget, der tyder på, at de økonomiske ressourcer bliver mere begrænsede fremover. Derfor er behovet for en effektiv økonomistyring et område, som må have bestyrelsernes helt store opmærksomhed.

^ Afslutning

Som bestyrelsesredskab kan revisionsprotokollen som beskrevet anvendes til at sikre, at bestyrelsen er bekendt med de væsentlige forhold vedrørende regnskabet, som den skal behandle og tage stilling til, inden den godkender og underskriver årsregnskabet.

Revisionsprotokollen er derfor et vigtigt redskab for bestyrelsen i forbindelse med aflæggelse og godkendelse af årsregnskabet.

Bestyrelsens og den daglige ledelses arbejde med at sikre en produktiv, effektiv og sparsommelig drift samt en god økonomistyring kan understøttes af den værdiskabende revision, som revisor kan bidrage med.

Beskrivelsen af resultaterne af forvaltningsrevisionen i revisionsprotokollen kan sammen med drøftelserne af resultaterne bidrage til at forbedre driften af virksomheden på de undersøgte områder.

Kromann Reumerts vision er "Vi sætter standarden", fordi vi ikke vil nøjes med at være gode - vi vil være de bedste. Vi leverer værdiskabende løsninger og rådgivning med engagement og nærvær. Det opnår vi med fokus på værdierne kvalitet, forretningsforståelse, samarbejdsglæde og troværdighed. Vi er Danmarks førende advokatvirksomhed med mere end 580 medarbejdere, hvoraf omkring 300 er jurister. Vores kontorer er i København, Aarhus, London og Bruxelles.

www.kromannreumert.com

KROMANN
REUMERT

Knud Aarup

> Social- og arbejdsmarkedsdirektør, Randers Kommune

Knud Aarup er cand. scient. pol., født 1955 og ansat som social- og arbejdsmarkedsdirektør i Randers Kommune.

Han er medlem af hovedbestyrelsen i Foreningen af kommunale social-, sundheds- og arbejdsmarkedschefer i Danmark (FSD), medlem af bestyrel-

sen i Jysk socialforsknings- og evalueringssamarbejde (JYFE) og medlem af KL's kontaktudvalg på det sociale område.

Han har i sin karriere arbejdet som chef og direktør inden for kommunerne, staten og den private sektor.

SÆT DE SELVEJENDE INSTITUTIONER FRI

Skrevet af: **Knud Aarup** // Social- og arbejdsmarkedsdirektør, Randers Kommune og forfatter til *Frivillighedens Velfærdssamfund*

Der er rigtig mange velfærdsinstitutioner, som bliver betragtet som kommunale, men som i realiteten er selvejende. Mange forældre har deres børn i en daginstitution uden at ane, at den er drevet af *Frie Børnehaver og Fritidshjem* eller *Menighedernes Daginstitutioner*. Det er en skam, og jeg vil i det følgende argumentere for, at det er på tide at ændre ved dette forhold. Det er på tide at gå i modsat retning og frisætte de selvejende institutioner og bruge deres potentiale for at mobilisere det civile samfund og dets ressourcer.

Siden begyndelsen af 90'erne har man opfattet daginstitutioner, skoler og ældrecentre som offentlige serviceinstitutioner. Det har medført, at de kommunale servicetilbud skulle drives ud fra devisen "one-size-fit-all". Man har fastlagt et kommunalt serviceniveau, som man skal have i den enkelte institution. Det er fastlagt af byrådet og i overensstemmelse med de regler, som er fastlagt i diverse love (serviceloven, dagtilbudsloven, folkeskoleloven og kommunestyrelsesloven). I forhold hertil behandles de selvejende institutioner, som om de var kommunale, dvs. lederen er med i institutionschefens ledelsesforum, medarbejderne er omfattet af de kommunale personalevilkår og som regel også del af det kommunale MED-system. Endelig er det ofte i driftsoverenskomsten mellem kommunen og den selvejende institution gjort klar, at institutionen skal følge kommunens retningslinjer i et og alt, herunder også at kommunen har det afgørende ord ved ansættelse af leder. Alt i alt: Der er ikke forskel mellem en selvejende institution og en kommunal institution.

Det har fået mange kommuner til at presse på for en kommunalisering af de selvejende institutioner. Det ekstra led med den selvejende institutions bestyrelse er for besværligt. Man er nødt til at få en ekstra revisionsrapport, osv. Hvorfor så ikke tage skridtet fuldt ud og kommunalisere institutionen? På daginstitutionsområdet har det sammen med den fortsatte kommunale udbygning betydet, at andelen af selvejende daginstitutioner er faldet fra at udgøre 46% i 1980 til i dag kun at udgøre 22%.

De tre største spillere blandt de selvejende daginstitutioner er Daginstitutionernes Landsorganisation (DLO) med ca. 450 daginstitutioner, Frie Børnehaver og Fritidshjem (FBF) med ca. 400 institutioner og Menighedernes Daginstitutioner med ca. 200 institutioner. De har i forbindelse med strukturreformen kritiseret den tiltagende kommunalisering og udfordret kommunerne til i højere grad at overlade institutionsudbygningen til de selvejende institutioner frem for at udbygge de kommunale institutioner (Daginstitutionernes Landsorganisation, Frie Børnehaver og Fritidshjem, Menighedernes Daginstitutioner, 2006).

Kritikken går ud på, at kommunerne alene i kraft af, at de er blevet større, kommer længere og længere væk fra de daglige problemer i en institution, og derved bliver dialogen ringere mellem politikere og ansatte og forældre i institutionen. De kritiserer videre kommunerne for f.eks. at forhale processen, når selvejende institutioner bruger deres lovsikrede ret til at varetage egen administration og i øvrigt en række af de punkter, jeg tidligere har nævnt. DLO, FBF og MD's kritik kan sammenfattes som en generel kritik af et stadig tiltagende forsøg på kommunalisering og i sidste ende overtagelse af de selvejende institutioner. Endelig foreslår de tre organisationer, at kommunerne bruger regeringens krav om at konkurrence-udsætte eller udlicitere de kommunale serviceopgaver til de selvejende institutioner.

Der er for mig ingen tvivl om, at de tre organisationer har en pointe. De selvejende institutioner er ikke - af hverken de kommunale beslutningstagere eller af regering og Folketing - blevet set som en part, der kunne udliciteres til. Man tænker simpelthen ikke i civilsamfundsinstitutioner i relation til konkurrenceudsættelse, og meget af den nuværende implementering af EU-lovgivningen rummer kun to løsningsarenaer: det offentlige eller markedet. Civilsamfundet som en løsningsmulighed er ikke tænkt ind i den danske lovgivning.

> > > *Fortsættes næste side*

 >> SÆT DE SELVEJENDE INSTITUTIONER FRI

Med de udfordringer velfærdssamfundet står overfor burde man faktisk sætte ind her. Et første skridt kunne være at frisætte de mange selvejende institutioner, som allerede i dag via driftsoverenskomst med kommunen varetager almindelige opgaver i velfærdssamfundet. Men hvad indebærer det helt konkret?

For det første skal de identificeres, og det skal gøres klart, hvorvidt de faktisk vil være selvstændige. Herefter skal der tages stilling til politisk, om man ønsker at sætte en proces i gang, hvis mål er selvstændiggørelse af de selvejende institutioner med heraf følgende eksplicitte og formelle forskelle mellem de forskellige institutionstilbud i kommunen. Jeg skriver udtrykkelig ”eksplicitte og formelle forskel”, for i praksis er der store forskelle imellem institutionstilbud i blot en mellemstor provinsby. Alene den geografiske placering i et bestemt boligområde betyder en afgørende forskel i sammensætningen af børnegrupperne. Dertil kommer forskelle betinget af forskelle i, hvor god lederen er, hvem man kan rekruttere af personale, institutionens bygningsmæssige standard, osv. Til sammen betyder det, at der er store reelle forskelle mellem institutioner til trods for, at de formelt har samme normering og økonomi.

Det er således en forudsætning for en begyndende frisætning, at byrådet kan leve med, at der opstår formelle forskelle mellem en kommunal institution og en selvejende institution, samt at de accepterer, at når først frisætningen af de selvejende institutioner er sat i gang, vil de være afskåret fra at gribe konkret ind. Det er klart, at byrådet ud fra socialpolitiske overvejelser bør overveje at iværksætte frisætningen af de selvejende institutioner således, at der i de funktionsvilkår, som gives alle institutioner, er taget højde for de reelle forskelle imellem institutionerne i f.eks. den sociale kapital, som kan mobiliseres. Man kan herigennem sikre sig, at de socialt dårligst stillede områder kompenseres via en økonomisk fordelingsmodel, som medregner de forskelle i belastning på institutionen, som en placering i et socialt udsat boligområde udgør.

Et sidste og afgørende forhold handler om, hvordan driftsoverenskomsterne bliver udformet – ja, om det overhovedet er en driftsoverenskomst i traditionel forstand. Det er klart, at en frisætning kun bliver formel, hvis den ikke er afspejlet i driftsoverenskomsten. Jo mere kommunen kan holde sig fra detaljerede forskrifter eller henvisninger til forpligtelser til at følge kommunens politikker og retningslinjer, jo bedre og jo mere reel bliver friheden. Det er også klart, at kommunen fortsat vil have en helt nødvendig tilsynsforpligtelse. Den skal være garanten for, at friheden ikke fører til dårlig faglig kvalitet til tilbuddene.

Jeg er overbevist om, at en frisætning af de selvejende institutioner vil igangsætte en proces, som på forholdsvis kort tid vil åbne nye muligheder og løsninger. Alene den dynamik, som forskelle i vilkår mellem de selvejende og de kommunale institutioner afstedkommer, bliver interessant. Hvor længe kan en kommunalbestyrelse eller en kommunal ledelse leve med ikke at give sine egne samme vilkår og muligheder, som de selvejende får tilkæmpet sig? På den lidt længere bane – og her bliver det nødvendigt med lovændringer – bør den udvikling ende med etablering af partnerskaber mellem de selvejende institutioner og kommunerne. Partnerskaber er aftaler mellem ligeværdige parter, som arbejder til gensidig gavn. Det skal f.eks. være muligt at forpligte en institution til at mobilisere en vis grad af frivillig dækning af opgaverne eller øget egenindsats fra forældrenes side.

Frisætningen af de selvejende institutioner kan være et første skridt i retning af en øget inddragelse af civilsamfundet i varetagelse af velfærdssamfundets opgaver. Jeg har i „*Frivillighedens Velfærdssamfund*“ nærmere beskrevet, hvorfor og hvordan en sådan udvikling skal tilrettelægges. De udfordringer, som velfærdssamfundet står overfor i dag, kræver nye svar. Hvis ikke vi sætter gang i den samfundsudvikling, vil vi få stadig flere private løsninger for de, som har råd, og andenrangs offentlige løsninger til resten – og sådant et velfærdssamfund er der vist ikke mange, som ønsker sig i Danmark. :::::

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

Kommentarer og forslag

Forslag til emner eller kommentarer til artikler modtages gerne fra læsere på rbj@dagensdagsorden.dk

Kopiering og videresendelse er ikke tilladt

Dagens Dagsorden

NÆSTE NUMMER _19. MAJ

I næste nummer af Dagens Dagsorden sætter vi fokus på bestyrelsesformanden.

Hvad er bestyrelsesformandens rolle, og hvordan varetages den bedst muligt? I hvor høj grad skal formanden tegne institutionen udadtil? Eller er formandens rolle kun at være mødeleder og sikre samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og ledelsen?

Abonnement

Abonnement bestilles hos Rasmus Birkeholm Jensen, rbj@dagensdagsorden.dk

Et abonnement dækker 10 numre, svarende til et år.

- 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