

Dagens Dagsorden

Tema: Strategisk risikostyring

Undersøgelse og analyse af, hvordan bestyrelserne i forsyningselskaber, uddannelses- og kulturinstitutioner håndterer megatrends, sektorudvikling, markedsudvikling og lovgivning

Dobbelt bundlinje - dobbelt risiko

Når bestyrelsesformænd og direktører for selvejende institutioner og offentlige virksomheder skal kunne operere og balancere mellem to bundlinjer – den politiske og den markedsmæssige – skal de kigge i to retninger i deres strategiske risikostyring.

Syten direktører og bestyrelsesformænds håndtering af strategiske risici

Dagens Dagsordens aktuelle interviewundersøgelse med sytten direktører og bestyrelsesformænd kommer rundt om de strategiske risici Megatrend, Sektorudvikling, Markedsudvikling, Lovgivning, med fokus på, hvor meget de fylder på bestyrelsesdagsordenen, og hvordan direktørerne servicerer bestyrelsen. Resultatet kan du læse i denne samlende metodeartikel med hovedresultaterne og i fire temaartikler.

Strategisk risikostyring starter med sikker drift

Høj kvalitet i de leverede ydelser; årsresultater, som svarer til budgetter, og regnskaber uden anmærkninger er den basale forudsætning – og afsættet for – at bestyrelsen kan tænke i langsigtede muligheder og risici. I praksis smelter processerne sammen.

Store beslutninger starter med strategiske risikoanalyser

Institutioner og virksomheder fokuserer deres strategiske analysekraft til de særlige anledninger, hvor der skal træffes store strategiske beslutninger, f.eks. ved fusioner, strategilægning og byggeprocesser.

Politikerne er den største strategiske risiko

Politisk fastsatte rammevilkår med takstreguleringer, taksametre, tilskud, kontrol, markedsreguleringer og snævre regler for drift gør selvejende institutioner og offentligt ejede virksomheder sårbare over for skiftende politiske stemninger og kortsigtede politiske forlig (fra Christiansborg) samt EU-lovgivning.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Leder: Dobbelt bundlinje - dobbelt risiko <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	3
Tema: Sytten direktører og bestyrelsesformånds håndtering af strategiske risici <i>Af redaktøren</i>	side	5
Tema: Strategisk risikostyring starter med sikker drift <i>Af redaktøren</i>	side	8
Tema: Direktionen har udspillet i strategisk risikostyring <i>Af redaktøren</i>	side	9
Tema: Store beslutninger starter med strategiske risikoanalyser <i>Af redaktøren</i>	side	11
Politikerne er den største strategiske risiko <i>Af redaktøren</i>	side	15
Bestyrelsesværktøj: Modeller til afdækning af og opfølgning på strategiske risici <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	19
Bestyrelsesværktøj: Finansiell risikostyring i et ledelsesperspektiv <i>Af Søren Peter Nielsen og Morgen Østerkjærhus, EY</i>	side	23
Case: I Hjørring Vandselskab er strategi tænkt ind i lokalområdets udvikling <i>Af redaktøren</i>	side	24



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.

DOBBELT BUNDLINJE – DOBBELT RISIKO

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

I dette nummer af Dagens Dagsorden stiller vi skarpt på selvejende institutioners og offentlige virksomheders arbejde med strategisk risikovurdering og -styring.

I den private sektor har strategisk risikostyring i flere år stået højt på bestyrelsernes dagsorden. Skiftende konjunkturer, periodiske finanskriser, globalisering og digitalisering er blot nogle af de trends, der tvinger virksomhederne til hele tiden at udsætte deres forretningsmodeller for et kritisk eftersyn. Grundlaget for det, man har været vant til at tjene penge på, kan pludselig over en kort periode forsvinde, og man må derfor finde ud af, hvor man i stedet skal dirigere sine ressourcer hen. Så nok kikker de private bestyrelser fortsat i regnskaberne, men en større del af tiden går med at se i krystalkuglen og på en begavet måde tage pejling af, hvordan markedsmæssige, teknologiske, økonomiske, kulturelle, livsstilmæssige etc. udviklingstendenser påvirker virksomhedens fremtidige forretningsmuligheder.

I forhold til det billede, har vi trods alt vænnet os til at se selvejende institutioner og offentlige virksomheder som lidt mere beskyttede, med nogle operations- og udviklingsmuligheder, der for en vis periode frem har været sikrede af politiske prioriteringer og hensigter.

Samtidig har mange af de offentlige virksomheder mere eller mindre haft monopol på deres leverancer. Man kan sige, at selvejende institutioner og offentlige virksomheder på en række parametre udgør en mellemform mellem en offentlig forvaltning og en privat virksomhed, hvilket er illustreret i figuren nedenfor.

Selvejende institutioner og offentlige virksomheder er ikke som en offentlig forvaltning bundet af at skulle operere inden for en bevilling for det enkelte år, men kan akkumulere overskud som en privat virksomhed. Men den er ikke sat i verden for at akkumulere overskud, og der vil altid være et pres for, at pengene kommer i arbejde til det formål, institutionen er sat i verden for.

	OFFENTLIG FORVALTNING	SELVEJENDE INSTITUTION OG OFFENTLIG VIRKSOMHED	PRIVAT VIRKSOMHED
Økonomiske frihedsgrader	Lav	Middel	Høj
Aktivitetsmæssige frihedsgrader	Lav	Middel	Høj
Markedsmæssige risici	Lav	Middel	Høj
Politiske risici	Høj	Middel	Lav

Tilsvarende med aktiviteterne. Her er den selvejende institution ikke på samme måde som en offentlig forvaltning begrænset af kommunalfuldmagter o.lign., men kan udvikle og tilbyde aktiviteter, som efterspørges af et marked, dog inden for visse rammer givet af lovgivningen og udmøntet i bekendtgørelser o.lign.

Konkurrencesituationen, og dermed de markedsmæssige risici, er for selvejende institutioner og offentlige virksomheder normalt ikke på samme niveau som for private virksomheder, idet aktiviteterne netop er placeret i disse mellemformer, fordi de er omgærdet af samfundsmæssige interesser, som det ville kræve for store transaktionsomkostninger at sikre varetaget ved en eventuel udlægning til den private sektor. Endelig forudsættes selvejende institutioner og offentlige virksomheder mindre udsatte for skiftende politiske målsætninger end en offentlig forvaltning, men samtidig – som følge af tilskud og interesse fra det offentlige – mere afhængige af skiftende politiske strømninger end private virksomheder. Det er det, der gør det særegent at varetage bestyrelses- og ledelsesarbejde i de offentlige virksomheder og selvejende institutioner. Man skal konstant kunne operere og balancere mellem to bundlinjer – den politiske og den markedsmæssige.

> > > *Fortsættes næste side*

>> DOBBELT BUNDLINJE - DOBBELT RISIKO



Når vi i optakten til dette nummer af Dagens Dagsorden spørger et antal bestyrelsesmedlemmer og direktører for selvejende institutioner og offentlige virksomheder, hvor de har deres fokus, når de tænker i strategiske risici, er det tankevækkende, hvor meget både de politiske og de markeds-mæssige risici fylder. De fleste giver udtryk for, at politikerne repræsenterer den største strategiske risiko for institutionen eller virksomheden, og de bruger relativt megen tid på at påvirke eller tage pejling på de politiske strømninger. Samtidig mærker de forandringens vinde blæse hos deres forskellige målgrupper, og de skal løbende tilpasse sig ændringer i elevers, forbrugeres og besøgendes præferencer i sammenhæng med generelle demografiske ændringer i befolkningen. Deres markedsgrundlag forandrer sig, og de konkurrerer i stigende grad med andre institutioner og virksomheder inden for deres sektor om „kunderne“. Med andre ord synes der at være en tendens til, at selvejende institutioner og offentlige virksomheder både med hensyn til markeds-mæssige og politiske risici bevæger sig fra „mellem til høj“.

Jeg tror ikke, at det kan nytte at arbejde imod den skitserede udvikling. Det er et grundvilkår for de offentlige virksomheder, at de skal blive stadigt dygtigere og mere professionelle til at forstå og håndtere både den politiske og den markeds-mæssige virkelighed. Og det stiller øgede krav til bestyrelsernes kompetencer. Men det kalder også på et eftersyn af styringskommunikationen mellem det offentlige som ”ejer” og tilskudsgiver på den ene side og institutionerne og virksomhederne repræsenteret af deres bestyrelser og ledelser på den anden side. Der eksisterer et potentiale for at skabe en anderledes konstruktiv, samskabende dialog mellem de forskellige samfundsmæssige styringsniveauer, hvor virkeligheden i de udførende led på skolerne, i forsyningsselskaberne mv. f.eks. tænkes endnu bedre med i lovgivningen og nye ministerielle tiltag. Dette kunne reducere usikkerheden på institutionsniveauet om de politiske rammevilkår, og det ville reducere et potentielt ressourcspild som følge af de taktiske spilfægtier, der foregår mellem de forskellige styringsniveauer i det offentlige. :::::

Institutionsudvikling

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

Pluss



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.

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



SYTTEN DIREKTØRER OG BESTYRELSESFORMÆNDS HÅNDTERING AF STRATEGISKE RISICI

Bidragyderne til denne analyse er:

Bestyrelsesformænd

- **Henning Kamper**, Guldborgsund Forsyning
- **Fritjof Lind**, CPH WEST
- **Per Skovgaard Andersen**, VUC Storstrøm
- **Flemming Just**, Esbjerg Gymnasium
- **Johannes Flensted-Jensen**, MOMU

Direktører/rektorer

- **Elsebeth Melgaard**, SOSU C
- **Vibeke Nielsen**, Randers Social- og Sundhedsskole
- **Henrik Toft**, UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern
- **Tage Andersen**, Tradium
- **Jens Otto Kjær Hansen**, Danmarks Medie- og Journalisthøjskole
- **Anne-Louise Sommer**, Designmuseum Danmark
- **Ole Lass Jensen**, Museum Nordsjælland
- **Dagmar Warming**, Ribe Kunstmuseum
- **John Hartvig Mølgaard**, Provas Holding
- **Søren Sørensen**, NRGi
- **Annemette Fuglsang**, Renosyd
- **Anders Johansen**, Sorø Forsyning

Dagens Dagsorden belyser håndteringen af strategiske risici i offentlige virksomheder på baggrund af interviews af ca. 1 times varighed – suppleret med enkelte spørgeskemasvar – med 12 direktører/rektorer og 5 bestyrelsesformænd for forsyningsselskaber, uddannelsesinstitutioner og kulturinstitutioner

Inspirationen til temaet om strategiske risici fik vi på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2015. Her blev det klart, at afdækning af og strategilægning i forhold til strategiske risici er det nye tema, som optager bestyrelserne i private virksomheder. F.eks. har bankerne tidligere levet af rentemarginaler, men nu, hvor renten er negativ, har de måttet finde nye indtjeningsmuligheder.

Det blev også klart, at bestyrelsen i større private virksomheder arbejder med den strategiske risikoafdækning og tilhørende strategilægning ud fra, at bestyrelsen har den helt grundlæggende indsigt i og viden om virksomhedens forretningsmodel.

De strategiske risici i selvejende institutioner og offentligt ejede virksomheder er måske nok anderledes end i private virksomheder, men der er ikke grund til at antage, at risiciene er mindre. Derfor finder vi det interessant at belyse bestyrelsens håndtering af de strategiske risici og direktionernes servicering af bestyrelserne i forhold til denne opgave.

Kvalitative interviewresultater

Alle direktører/rektorer havde på forhånd fået tilsendt et spørgeskema, hvor de blev bedt om at udpege de strategiske risikotemaer, som de arbejder med, og kvantificere omfanget af deres arbejde. Identifikationen af de strategiske risici voldte ikke besvær. Derimod kunne de færreste kvantificere arbejdsindsatsen, fordi informationsindsamling – og til dels analyser – af strategiske risici foregår hele tiden, uden at de af den grund fylder hele dagen, og i den måde, man arbejder på, indgår analyser/afdækning af strategiske risici som et integreret forløb i forhold til strategiske indsatser for at imødegå dem. Og ofte sættes de strategiske risici på dagsordenen som følge af udefrakommende begivenheder – en finanslov, en sektorlov/analyse, en uddannelsesreform etc. etc., hvor der både er her-og-nu elementer og langsigtede risici/muligheder.

Derfor kom interviewene i langt højere grad til at dreje sig om de strategiske risicis betydning for den enkelte institution/virksomhed og rolle fordelingen mellem direktør og bestyrelse.

Analysedesign

Med forbehold for det spinkle datagrundlag, tegner der sig et mønster i, hvor meget de forskellige strategiske risici fylder på direktørens og bestyrelsens dagsorden, og hvordan og hvorfra datagrundlaget er fremkommet. Dette mønster illustrerer vi i de tre nedestående tabeller.

> > > Fortsættes næste side

„For 3-4 år siden kom begrebet ‚strategisk risikostyring‘ mere på dagsordenen i de største forsyningsvirksomheder, og det har hastigt spredt sig til hele branchen. De kommende år forventer vi en hastig udvikling i brugen af egentlige risikostyringsmodeller, som understøtter såvel investeringsbeslutninger og beredskab som hele økonomistyringen. Styringsmodellerne kan være med til at give overblikket over de stadigt større og mere komplekse anlægsinvesteringer, sektorerne står over for. Samtidig er modellerne en hjælp til den nødvendige effektivisering, som det stadigt snævrere økonomiske råderum kræver,“ siger statsautoriseret revisor Søren Peter Nielsen, EY, der igennem de sidste femten år har specialiseret sig i at rådgive direktioner og bestyrelser i forsyningsvirksomheder om såvel fusioner og organisatorisk setup som løbende sparing og revision.

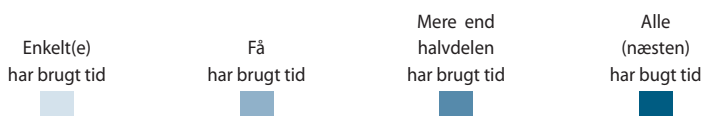
„De sidste 2-3 år er uddannelsesinstitutionernes fokus på strategisk risikovurdering blevet skærpet betydeligt. Den demografiske udvikling, de omskiftelige vilkår på arbejdsmarkedet og virksomhedernes efterspørgsel efter kompetencer, samt reformerne har betydet, at ingen uddannelsesinstitutioner om få år kan overleve ved at gøre det, de gør i dag. Så de analyserer på elevgrundlaget årene frem, de overvejer nye organisationsformer og digitale løsninger i undervisningen, og de tager pejling på, hvad andre skoler gør. De bruger rigtigt megen tid på at analysere og drøfte, hvordan de bedst positionerer sig i det samlede institutionslandskab,“ siger direktør Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership, som gennem årene har bistået mange uddannelsesinstitutioner og deres bestyrelser med strategivudvikling.

>> SYTTEN DIREKTØRER OG BESTYRELSESFORMÆNDS HÅNDTERING...

Prioritering af risikovurdering

Hvilke områder har du og dine medarbejdere brugt tid og kræfter på at afdække i 2015 ift. din bestyrelse:

	FORSYNING	KULTUR	UNDERVISNING
Megatrend			
Sektorudvikling			
Markedsudvikling			
Lovgivning			
Budgetopfølgning			
KPI'er / andre nøgletal			



Lovgivning/politiske trusler/muligheder er den dominerende strategiske risiko

Stort set alle oplever, at rammerne for virksomhedernes/institutionernes udfoldelse er detailstyret af lovgivning (og lokalpolitiske beslutninger), og langt de fleste er afhængige af offentlige tilskud – eller offentlig takstregulering. Undtagelsen herfra er museerne, som har rimeligt frie rammer til at drive deres institutioner, og selvom de alle får offentlige tilskud, så udgør fonde og egne driftsindtægter for tre ud af fire langt hovedparten af indtægterne, så det aktuelle „omprioreringsbidrag“ er ikke livstruende.

Sektorudvikling/brancheglidning

I alle sektorer har der de seneste år været mange fusioner, og flere er på vej. Derfor sidder sektor-konsolidering/brancheglidning i frontallappen hos stort set alle direktører og bestyrelsesformænd. Men da de fleste er underlagt stram lovgivning og/eller har politisk udpegede ejere, er det ikke som i private virksomheder kun et spørgsmål om at finde synergierne og derefter lave en strategi, der gør det muligt at høste dem; der er mange andre hensyn. Hos de offentlige virksomheder og institutioner er det derfor et spørgsmål om at gøre sig parate til en fusion, når/hvis muligheden opstår.

Markedsudvikling

Alle direktører og bestyrelsesformænd kigger i krystalkuglen for at spotte markedet. På skolerne og museerne kan kunderne stemme med fødderne. Her har man fokus på de elementer, der tiltrækker udvalgte målgrupper, og man afdækker de langsigtede trends – demografi, turisme-strøm etc. Via sektormålinger har de fleste styr på, om de får deres relative andel af markedet. Forsyningselskaberne, der hovedsageligt er monopolselskaber, forsøger at danne alliancer med kunderne, dels som god PR, dels som et led i at kunne realisere de politiske krav om kildesortering af affald, reduktion af vand-/varme-/elforbruget etc. På forsyningsområdet har direktører og bestyrelser en viden om de globale markedspotentialer for dansk teknologi og drift, men de snævre lovgivningsmæssige rammer vanskeliggør i dag en markedsførelse af disse potentialer.

Megatrends

Få direktører og bestyrelsesformænd forholder sig aktivt til megatrends – de betragter det som et grundvilkår, man skal tilpasse sig, når/hvis situationen opstår. F.eks. er der kun én bestyrelsesformand, som forholder sig til den tydelige udfordring, at uddannelsessektoren i dag er analog, mens fremtiden er digital.

> > > Fortsættes næste side

„Vi har i en årrække evalueret og rådgivet museer, teatre og oplevelsesinstitutioner om organisation, ledelse og udvikling. Herudfra er det vores vurdering, at strategisk risikostyring i dag har en begrænset plads i institutionernes bevidsthed,“ siger chefkonsulent og kulturekspert Lene Bak, Pluss Leadership og fortsætter: „De lokale og mellemstore teatre rundt om i landet er generelt dygtige til økonomistyring og faglig ledelse, og vi ser en markant øget fokus på PR, synlighed og publikumsstatistik. Men egentlig risikostyring foregår i høj grad intuitivt. Det samme gælder de statsanerkendte museer. De seneste år har museerne fokuseret på kvalitetsudvikling og organisatorisk professionalisering, men vi forventer, at en mere systematisk risikostyring kommer på deres ledelsesmæssige dagsorden de kommende år“.

>> SYTTEN DIREKTØRER OG BESTYRELSESFORMÆNDS HÅNDTERING...

Kilder til risikovurdering

Hvordan tilvejebringer du den viden, bestyrelserne skal have for at kunne risikovurdere:

	EGEN PRODUKTION	SEKTOR-MÅLINGER*	OFFENTLIGE KONSULENTER**	PRIVATE KONSULENTER	ANDET
Megatrend					
Sektorudvikling					
Markedsudvikling					
Lovgivning					

* Målinger fra styrelser, ministerier, brancheorganisationer m.fl.

** KORA, EVA etc.

Fylder meget lidt	Kilde hos få/begrænset anvendelse	Kilde hos nogle	Sekundær kilde	Primær kilde som fylder meget
				

Datakilder

KPI'er

Egne KPI'er – eller rettere målingerne bag egne KPI'er – er den suverænt største kilde til håndtering af strategiske risici, fordi man med KPI'erne får de detaljerede målinger, som giver indblikket i, hvordan institutionens/virksomhedens forretningsmodel er skruet sammen. I langt de fleste tilfælde er det virksomheden selv, der indsamler data til KPI'erne. På enkelte områder er der også branchemålinger – f.eks. Undervisningsministeriets gennemførelsesprocenter – og nogle private virksomheder har specialiseret sig i f.eks. kundetilfredshedsmålinger.

Branchemålinger

Forsyningssektoren er gennemanalyseret på kryds og tværs, og på vandområdet har man officielle benchmark, som ejerne/myndighederne bruger til at (økonomi)styre virksomhederne. Undervisningsministeriet indsamler data på udvalgte områder, mens museumsområdet kun har sporadiske branchemålinger.

Offentlige konsulenter/tænketaanke

På undervisningsområdet er der flere analyseinstitutter, f.eks. EVA og DEA, som foretager analyser og udredninger. Deres data indgår i undervisningsinstitutionernes styring/strategilægning og håndtering af strategiske risici.

Private konsulenter

Private konsulenter hyres til løsning af helt specifikke opgaver, f.eks. i forbindelse med en fusion/udvikling af et nyt markedsområde eller i forbindelse med en større strategiproces. Og så ved realiseringen af større enkeltopgaver – hovedsageligt store anlægsopgaver. I alle tilfælde er det et ønske om at tiltrække en ekspertise, som ikke findes i virksomheden. Og i de fleste tilfælde hyres konsulenter ikke alene til en risikoafdækning – økonomisk, markeds-mæssigt eller teknologisk – men som en del af en implementering.

Udviklingen i brug af analyser og data

Hvordan har brugen af målinger og datatunge analyser i dit bestyrelsesmateriale udviklet sig ift. for 5 år siden?

Og hvordan vil det udvikle sig de næste 5 år:

	Ift. for 5 år siden FALDENDE	Ift. for 5 år siden UÆNDRET	Ift. for 5 år siden STIGENDE	Om 5 år FALDENDE	Om 5 år UÆNDRET	Om 5 år STIGENDE
Egne KPI'er						
Branchemålinger						
Offentlige konsulenter						
Private konsulenter						



STRATEGISK RISIKOSTYRING STARTER MED SIKKER DRIFT

Høj kvalitet i de leverede ydelser; årsresultater, som svarer til budgetter og regnskaber uden anmærkninger er den basale forudsætning – og afsættet for – at bestyrelsen kan tænke i langsigtede muligheder og risici. I praksis smelter processerne sammen.

Alle virksomheder/institutioner arbejder med budgetmodeller og et varierende antal KPI'er, som er direktionens grundlag for den daglige opfølgning på virksomhedens/institutionens drift. Resultaterne afreporteres til bestyrelsen – og typisk med en nærmere gennemgang med bestyrelsesformanden/formandskabet, mens bestyrelsen som helhed koncentrerer sig om afvigelserne. „Når vi følger vores udviklingsplaner, år efter år holder priserne under prisloftet, leverer rent vand og renser spildevandet samt ligger på den rigtige side i relevante benchmark, så er både byrådet og borgerne tilfredse med selskabets indsats. Det giver os ro til, at vi kan fokusere på de strategiske udfordringer, f.eks. at udvikle nye måder til at håndtere styrtregn, og vi kan stille betingelserne for at indgå i strategiske samarbejder og fusioner,“ siger bestyrelsesformand Henning Kamper, Guldborgsund Forsyning.



Simuleringsmodeller er grundlaget for strategisk risikostyring

Med afsæt i budgetmodellerne har langt de fleste virksomheder/institutioner etableret simuleringsmodeller, som kan kigge 3-5 år ud i tiden på såvel økonomi som levering af ydelser. Modellernes troværdighed står og falder med, at direktionen gennem en årrække har dokumenteret, at der er styr på den daglige drift, og at afvigelser bliver opdaget så tidligt, at direktionen kan korrigere. At der er styr på den daglige drift giver således ro om virksomheden/institutionen, og det indikerer, at der er styr på virksomhedens rapporteringssystem, så bestyrelsen kan have tillid til simuleringsværktøjet. „Vi begyndte udviklingen af vores simuleringsmodel for otte år siden på baggrund af, at vores overskud blev dobbelt så højt som budgetteret. Vi har behov for at vide præcist, hvordan vores medarbejderressourcer, lokaler og økonomi hænger sammen, så vi kan agere hensigtsmæssigt, straks der sker en uventet hændelse, f.eks. hvis søgningen til en uddannelse svigter,“ siger bestyrelsesformand Per Skovgaard Andersen, VUC Storstrøm.



Opfølgning, strategi og strategisk risikostyring er en del af samme proces

Opfølgning er et stykke ad vejen opfølgning på strategi – med tilhørende strategiske overvejelser. Og såvel direktører som bestyrelsesformænd understreger, at strategi altid forholder sig til strategisk risikostyring. I tre perioder peaker strategi og strategisk risikostyring:

- Strategiseminarer – typisk med en frekvens på 1-4 år
- Budgetlægning – typisk i årets sidste kvartal
- Regnskab – typisk i årets første kvartal

Strategiseminarer – typisk af 1-2 dages varighed – har, som navnet siger, ensidigt fokus på strategi. Altså hvordan bestyrelsen ønsker, at institutionen skal placere sig og agere i forhold til de strategiske muligheder og risici.

Ved budgetlægningen træffer bestyrelsen den endelige beslutning om, hvilke strategiske initiativer der skal igangsættes i den kommende periode – typisk målt op i forhold til strategiplanen.

Ved regnskab perspektiverer bestyrelsen resultaterne i forhold til realisering af strategiplan og råderum for nytænkning.

På den måde er opfølgning, strategi og strategiske risici altid i spil, når bestyrelsen samles.



DIREKTIONEN HAR UDSPILLET I STRATEGISK RISIKOSTYRING

Direktionen indsamler data og foretager analyserne til virksomheders og institutioners strategiske risikostyring.

Dataindsamlings- og analysekraften i virksomhederne og institutionerne afhænger af deres størrelse. I de mindste organisationer som Ribe Kunstmuseum med fire fuldtidsansatte er det kun direktøren, sekunderet i et vist omfang af en økonomimedarbejder og en faglig medarbejder, der kan arbejde med strategi og risici. I de største organisationer som f.eks. NRGi med 1.200 ansatte i fem forretningsdivisioner har man dedikerede strategimedarbejdere med CFO, strategichef, strategikonsulent, sekretariatschef og divisionschefer, som op til den aktuelle strategi 2020 har brugt det, der svarer til to mandeår på at analysere og udarbejde strategier ift. Megatrends, Sektorudvikling, Markedsudvikling, Lovgivning, KPI'er og andre nøgletal. 90 procent af datagrundlaget og analyserne stammer fra egne kilder, mens de sidste 10 procent er hentet fra 'sektormålinger' fra brancheorganisationer mv.

I en mellemstor uddannelsesinstitution som SOSU C har direktør Elsebeth Melgaard fem medarbejdere, hun kan trække på ved strategiske risikoanalyser. I 2015 har SOSU C brugt ¼ årsværk på strategiske risikoanalyser og et tilsvarende antal timer på budgetopfølgning, KPI'er mv. I modsætning til NRGi, der primært selv genererer sine data, henter SOSU C primært sine data i branchemålinger og offentlige evalueringsrapporter. At følge med i lovgivningen er klart den største enkeltopgave for direktionen, men bestyrelsen har kun haft sektorudvikling og markedsudvikling på dagsordenen til drøftelse. De to temaer har været på bestyrelsesdagsordenen tre gange i 2015. Grundlaget for drøftelserne er samlet ca. 50 siders analyser.

Jo større virksomhederne/organisationerne er, des mere omfattende er datagrundlaget og analyserne af de strategiske risici – med mindre der er helt ekstraordinære beslutninger som f.eks. byggeprocesser. De største og de mindste udfører (hovedsageligt) selv deres risikoanalyser og strategilægning, mens de mellemstore køber sig til bistand på udvalgte nøgleområder. „Jeg vurderer, at vi ligger i en god international trend med København som international turistby og en global interesse for design, som vi skal søge at udnytte bedst muligt. Vores strategiske risikostyring ligger på den kortere risikostyring, hvor vi målrettet har arbejdet på at minimere vores afhængighed af offentlige tilskud,“ siger direktør Anne-Louise Sommer, Designmuseum Danmark og fortsætter: „Strategiprocesserne i mine fire et halvt år som direktør har fokuseret på at fastlægge sigtpejler, hvorefter jeg har udarbejdet konkrete planer med tilhørende milestones, som bestyrelsen godkender og følger op på. I foråret skal vi lægge 2017-2020 strategien, så måske får det en anden karakter.“



„Da jeg tiltrådte, var opgaven at udarbejde et holdbart strategioplæg til virksomhedens første strategiproces og sætte en udviklings- og effektiviseringsproces i gang. Efter gennemførelse af disse og efter at have opnået besparelser på mere end 30 procent på driftsbudgettet, fik jeg eksterne konsulenter til at gennemføre en strategisk tilstandsvurdering af virksomheden. Det gav os indsigt i at kunne udarbejde en revideret strategi, der skal sætte retningen frem til 2020,“ fortæller direktør John Hartvig Mølgaard, Provas og fortsætter: „Vi bruger fortsat eksterne konsulenter til at bibringe os viden på nøgleområder, men vi laver hovedsageligt selv vores risikoanalyser, primært baseret på datamateriale fra vores brancheforeninger DANVA og Dansk Affaldsforening. Faktisk er det største arbejde at få sorteret og struktureret den overvældende datamængde og få købt rigtigt ind. Skønmæssigt fylder det svarende til ét årsværk i Provas.“

> > > Fortsættes næste side

>> DIREKTIONEN HAR UDSPILLET I STRATEGISK RISIKOSTYRING

Bestyrelsesformanden er sparringspartner for direktøren

I alle organisationer og institutioner er der dialog mellem direktør og bestyrelsesformand/formandskab mellem bestyrelsesmøderne, men formen, frekvensen og indholdet varierer.

Da såvel direktører som bestyrelsesformænd anser sikker drift som den afgørende faktor for strategisk risikostyring, holder direktøren løbende bestyrelsesformanden orienteret om hændelser, der kan få offentlig opmærksomhed, og afvigelser/nyskabelser ift. budgetter, KPI'er og andet. Typisk er kontakten skriftlig via mails, evt. suppleret med telefoniske drøftelser. Men nogle steder, f.eks. i Guldborgsund Forsyning, kommer bestyrelsesformanden forbi virksomheden 2-3 gange om ugen. Når det brænder på – f.eks. under finanslovsforhandlingerne, hvor 2 procents „omprioriteringsbidrag“ blev bragt i spil – var der hos de fleste virksomheder og institutioner en mundtlig dialog mellem direktør og bestyrelsesformand om, hvad det i givet fald ville betyde for virksomheden/institutionen.

Flere direktører udtrykker usikkerhed om, hvorvidt bestyrelsen forstår forretningsmodellen på mere end det helt overordnede niveau og dermed, om bestyrelsen er en egnet sparringspartner for direktøren i forhold til de strategiske risici. Bestyrelsesformand Flemming Just, Esbjerg Gymnasium argumenterer for, at bestyrelsen ikke skal kende forretningsmodellen i detaljer, for heri ligger også en accept af de implicite forhold, modellen bygger på. Og der er virkelig brug for, at bestyrelsen formår at stille de uforudsete spørgsmål. I virkeligheden er det vigtigere at have bestyrelsesmedlemmer fra det private erhvervsliv, som er vant til at arbejde med strategiske risici og til at stille store krav til deres direktioner.

Anonym direktør: *„Bare jeg leverer det, jeg selv har foreslået, at jeg vil levere, så blander bestyrelsen sig ikke. Det gør det selvfølgelig nemt at være direktør, men til gengæld skal man hente udviklingskraft andre steder. Og selvom faglige netværk kan tilbyde meget, er der grænser for, hvad man kan dele med kollegaer, og de kan under ingen omstændigheder tilbyde mere end inspiration, for kollegaer er ikke kontinuerligt så tæt på, som en bestyrelse bør være.“*

**Bestyrelsesformændene lobbyarbejder**

Det såkaldte omprioriteringsbidrag på 2 procent – altså 8 procent over de kommende 4 år – kan der ikke røres ved. *„Men det skabte en åbning for, at vi kunne advokere for en mere fleksibel tilrettelæggelse af undervisningen, således at konsekvenserne af nedskæringerne bliver så små som muligt,“* siger bestyrelsesformand Flemming Just, Esbjerg Gymnasium og fortsætter: *„Derfor samlede jeg alle bestyrelsesformænd i Jydske Vestkystens dækningsområde, hvor undervisningsministeren er valgt, til at skrive et fælles indlæg om det fornuftige i at udvise fleksibilitet i fortolkningen af bl.a. den maksimale grænse på 28 elever/klasse. Vi var også en række bestyrelsesformænd fra hele landet, som skrev et tilsvarende indlæg i Weekendavisen.“* :::::



FUSIONER, STRATEGILÆGNING OG BYGGEPROCESSER FORUDSÆTTER STRATEGISKE RISIKOANALYSER

I de fleste institutioner og virksomheder fokuserer man sin strategiske analysekraft til de særlige anledninger, hvor der skal træffes store strategiske beslutninger.

Fire af de interviewede institutioner og virksomheder er eller har lige været i gang med store fusioner, byggeprocesser og strategiproceser, hvor de har brugt mange ressourcer på den strategiske risikostyring:

- Danmarks Medie- og Journalisthøjskole sælger sin nuværende bygning i Aarhus og bygger nyt til 200 mio. kr.
- CPH West står over for en megafusion med KTS (Københavns Tekniske Skole) til en skole med et årsbudget på 750 mio. kr. og omkring 8.000 elever.
- MoMu (Moesgaard Museum) indviede for et år siden deres nye museum til 392 mio. kr.
- Tadium i Randers bygger for 100 mio. kr., planlægger at opføre en ny kostafdeling og står over for at skulle vælge, hvilke fag skolen vil udbyde i 2017

Den nye Medie- og Journalisthøjskole

For uddannelsesinstitutioner er der omfattende ministerielle dokumentationskrav til, at alle risici er afdækket, og at der forelægger procedurer for, hvordan processerne varetages, så ansvar kan gøres gældende, og ingen love eller regler overtrædes.



„Vi har foreløbig brugt to årsværk på at udvikle, afdække risici og fastlægge procedurer, samt brugt store summer til eksterne konsulenter, og inden vi er færdige, er det nok 4-5 årsværk. Men vi er også ‚dobbelt ramt‘, fordi vi både skal sælge vores nuværende domicil og opføre et nyt,“ siger rektor Jens Otto Kjær Hansen, Danmarks Medie- og Journalisthøjskole og fortsætter: „Da vi overtog bygningerne i 2007, fik vi dem til kurs 50, så det er ganske rimeligt, at ministeriet sikrer, at vi ikke bare holder fest for de offentlige penge.“

Idéudviklingen til den nye bygning for Danmarks Medie- og Journalisthøjskole er udviklet over et års tid i arbejdsgrupper, hvor også medarbejdere og studerende har været inddraget. Herefter er der processen med at få designet, tegnet og projekteret bygningen. I alle faser er der strategiske risici; fra budgetter og tidsfrister, over finansiering, og til det helt grundlæggende om, at byggeriet bliver den ’rigtige’ dynamiske ramme for uddannelserne. De strategiske risici er kortlagt af direktionen og drøftet med bestyrelsen på flere heldagsarrangementer. Skolen har købt ekspertbistand til at håndtere såvel procesforløb som løsning af delopgaver – f.eks. hele udbudsprocessen, som både er en praktisk opgave og i høj grad en dokumentationsopgave i forhold til, at alt er gået rigtigt for sig.

MoMu – det risikostyrede museum

Idéen om et nyt MoMu havde været i gang i mere end 10 år, inden bestyrelsen besluttede sig for at udvikle ’den store model’, som er det museum, der blev indviet den 8. oktober 2014. Det gamle museum var udfordret på alle parametre. Der var mangel på udstillingslokaler til den store samling, der var ikke plads til de hen ved 1.000 studerende, og der var alt for lidt plads til forskerne – både universitetets forskere og Moesgaards egne. Uden den nu realiserede løsning ville forskning, undervisning og udstilling blive adskilt til skade for alle.

> > > Fortsættes næste side

>> FUSIONER, STRATEGILÆGNING OG BYGGEPROCESSE...



„I planlægningsfasen, hvor budgetter, design og fondskontakter skulle balancere, var det ledelsen, som trak det store læs. Det var direktøren, som åbnede dørene til fondene. Jeg var garanten for, at tingene hang sammen, og det krævede meget læsning og mange møder. I byggefasen blev det endnu mere,“ siger bestyrelsesformand Johannes Flensted-Jensen, MoMu.

Museet nedsatte en arbejdsgruppe med 15-20 medlemmer bestående af forskere, IT-folk, udstillingsfolk m.fl., som sammen fandt ud af, hvordan en moderne udstilling skal se ud, og hvad der kræves af logistik og sikkerhed for, at forsikringsselskaberne vil acceptere udstillinger af enhver art, hvilket er en forudsætning for, at man kan låne udstillingsgenstande.

At det nye museum primært skulle finansieres af fonde stod klart fra starten. Og fonde vil ikke finansiere drift. Derfor var det en bunden opgave at få lavet et holdbart driftsbudget, inden man kunne banke på dørene hos fondene.



„Vi lagde budget ud fra 160.000 besøgende årligt. Den 10. oktober 2015 havde vi rundet mere end 500.000 besøgende. Flere besøgende er flere indtægter, men det kræver også mere personale til f.eks. at guide bilerne ude på p-pladsen,“ siger Johannes Flensted-Jensen og fortsætter: „Derfor har vi stor gavn af vores minutøse registrering, så vi på minuttet har adgang til at se, hvor mange besøgende vi har, hvor meget de har købt for i cafeen og i museumsbutikken, så vi kan dimensionere bemandingen og dermed styre omkostningerne.“

Det er lykkedes at få fondsfinansieret 2/3 af det samlede budget på 392 mio. kr. Undervejs blev arealet beskåret med 10 % og budgetterne overskredet med 10-15 %, hvilket blev lånefinansieret.

Det gamle Moesgård er blevet totalt renoveret for 60 mio. kr. og bruges nu til forskning og undervisning. Lokalerne er udlejet til Aarhus Universitet på en 10-årig kontrakt. De 70-80 forskere, som i dag er samlet på Moesgård, er Nordeuropas største fagmiljø for arkæologi. Og to professorer er samtidig afdelingsledere på MoMu, så museets ønske om at binde forskning, formidling og undervisning sammen er lykkedes.



„Vores store udstillinger, f.eks. den kommende Gladiator til 13 mio. kr., er hovedsageligt fondsfinansieret. Flopper den, skal vi vise, at vi kan dimensionere bemandingen og dermed reducere driftsomkostninger, men det er på ingen måde livstruende, for de store omkostninger til at etablere udstillingen er allerede risikoafdækket af donationer fra fondene,“ siger Johannes Flensted-Jensen og fortsætter: „Lige nu er vi ved at fusionere med Samsø Museum, bl.a. fordi Samsø bliver vores næste store udgravningssted. Her fører jeg dialog med borgmesteren om vilkårene, så vi kan styre fusionsprocessen og fremtidig drift.“

CPH West på vej i ny fusion og mod bedre risikostyring



„Da det blev klart, at taksameteraktterne ville blive reduceret, og optagsscenarierne ændrede sig markant, blev det tydeligt, at skolens strategiske udvikling krævede nyt momentum. Vi tog derfor initiativ til at igangsætte en ekstraordinær strategiproces, som bl.a. lige nu udmønter sig i en fusionsproces med Københavns Tekniske Skole, og som ender i en skole med 8.000 elever og et budget i omegnen af 750 mio. kr.,“ siger bestyrelsesformand Fritjof Lind, CPH West og fortsætter: „Fusionsprocessen er en stor strategisk risikoafdækningsproces, hvor vi kommer helt ud i hjørnerne af, hvad vores organisationer kan levere af fakta og dokumentation.“

Ni ud af ti initiativer til strategisk risikostyring i CPH West kommer fra formandskabet og medlemmer af bestyrelsen med særlig indsigt, vurderer Fritjof Lind. Men der er stadig et stykke vej til den rolle, som bestyrelsen spiller i store private virksomheder. Her er formandsjobbet reelt at være sparringspartner for direktøren på det personlige, det driftsmæssige og det strategiske område. Tidsmæssigt i et omfang svarende til flere dage om ugen.

> > > Fortsættes næste side

>> FUSIONER, STRATEGILÆGNING OG BYGGEPROCESSER...



Private bestyrelser udvælger sine bestyrelsesmedlemmer med præcist de kompetencer, virksomheden aktuelt har behov for. Et eksempel: „Vi har en bygningsmasse for mange millioner, og med fusionen med KTS bliver den endnu større. Mursten er derfor et strategisk risikoparameter. Derfor må bestyrelsen have dyb indsigt i daglig ejendomsdrift, ejendomsudvikling og optimering. Men ingen i bestyrelsen har indsigt i byggeprocesser, finansiering eller håndtering af ejendomsporteføljer. Det ville man aldrig acceptere i en privat virksomhed,“ siger Fritjof Lind.

Bestyrelsen mangler data til løbende risikostyring. F.eks. oplevede CPH, at søgningen til en uddannelsesgren i 2014 dykkede uventet kraftigt. Dels havde ingen set det komme, dels havde skolen intet beredskab for, hvordan den inddæmmede konsekvenserne af en sådan situation. Tankevækkende.



„Derfor, og når fusionen med KTS er på plads, skal vi have meget bedre risikostyring, der gennem relevante KPI'er og dyb rapportering afskærmer de risici, skolen vil møde. Vi skal også i bestyrelsen blive meget bedre til at guide og coache direktionen ved dybt komplicerede problemstillinger og tilhørende risici,“ understreger Fritjof Lind.

De kommende år bliver turbulente for hele sektoren:

- Uddannelsesinstitutionerne er fortsat analoge i deres opbygning og tænkning, mens verden er digital
- Uddannelser er ikke topdesignede til fremtidens arbejdsmarked
- Undervisningsudbuddet er meget lidt markedsdrevet - udbud og behov matcher ikke altid hinanden
- Økonomien bliver gradvist presset af lavere taksameterbetalinger og budgetter i øvrigt
- Store dele af lærerkorpset er på vej mod pension, og nye skal indsluses
- Institutionerne har en enorm bygningsmasse, som for mange er en hæmsko for udviklingen.



„Alt dette er en realitet for alle uddannelsesinstitutioner. Hvis det var en privat virksomhed, ville man sige, her er virkelig behov for en turn-around. Og her taler vi altså ikke bare om enkeltinstitutioner, men om en hel sektor,“ slutter Fritjof Lind.

I Tradium fokuserer bestyrelsen på strategi

Bestyrelsen i Tradium koncentrerer sig om strategi og risikostyring. Men strategiske skridt og opfølgning på daglig drift smelter ofte sammen. Direktør Tage Andersen, Tradium vurderer, at der er nogenlunde 50/50 fordeling mellem de strategiske risici og opfølgning på daglig drift, men opfølgningen har blikket rettet mod fremtiden.

Direktørens opgave er primært at servicere bestyrelsen, dvs. at overvåge driften og læse/analysere på alle de tal og analyser, der kommer fra EVA, regionens analyser af demografi og unges uddannelsesvalg, ministeriernes benchmark, tilsynet fra ministeriet etc. Ud fra dette skal direktøren så dissekere rapporterne og tage stilling til, hvordan det skal bruges i forhold til bestyrelsen.

Bestyrelsen ønsker resumeer på max. én side – ikke rapporter – med klar adresse til, hvad det betyder for Tradium. På det strategiske område er det primært de nationale og globale trends, som bestyrelsen går ind i. Når man når ned på de enkelte uddannelser, så sker det i uddannelsesudvalgene.

Der er typisk 2-3 uddannelser, som bestyrelsen får selvstændig opfølgning på. Det kan være områder med dårlig økonomi, manglende optag/gennemførelse el.lign.

> > > Fortsættes næste side

>> FUSIONER, STRATEGILÆGNING OG BYGGEPROCESSER...

Det er en kæmpe risiko at bygge, og Tradium er lige nu ved at bygge for 100 mio. kr. Risiciene i byggeprocessen er knyttet til at sikre kvaliteten, prisen og tidsplanerne. Men den største risiko er, om bygningen imødekommer behovene, og så er der risiciene forbundet med finansieringen. I forretningsordenen er der fastlagt procedurer for, hvordan bestyrelsen følger op på byggerier.



„For nogen tid siden skulle bestyrelsen tage stilling til en planlagt nybygning af vores kostafdeling. De bad om en 10 års prognose for udviklingen af behovet. Her analyserer vi de uddannelser, som har behov for kostafdeling både nationalt og hos Tradium – er det uddannelser i vækst eller på vej ud. Bestyrelsen får forretningsmodellen i uddannelserne med behov for kostafdeling og en risikovurdering af, hvad nu hvis...“, siger direktør Tage Andersen, Tradium.

Døgnseminar hvert år. Her er der ofte gæster – bl.a. har Per Hansen og Jesper Fisker givet indlæg – men grundlaget er den omfattende strategiplan, som vejer 1,73 kg. i print, svarende til et fuldt ringbind i den store størrelse. Fordelen med den omfattende strategiplan er, at bestyrelsen hvert år kan følge op på den – dvs. de områder, som udvikler sig anderledes end forventet, og evt. tilføje nye dele.

Økonomisk styring med benchmark fra revisionselskabet får bestyrelsen præsenteret ved det årlige regnskab. Regnskabet er garanten for, at der er orden i pengesagerne og procedurerne i Tradium. Med benchmark kan bestyrelsen se, at Tradium f.eks. bruger relativt flere penge på uddannelser og færre på administration end gennemsnittet.



„Det interne regnskab for de enkelte uddannelser og uddannelsesområder gennemgås med formandskabet og et særligt økonomiudvalg. Det giver dem viden til her og nu at kunne gribe ind, men nok så vigtigt også indsigt i forretningsmodellen og ansatser til fremtidige udviklingstiltag og/eller risikostyring. Efter gennemgangen udvælger formand og næstformand de elementer fra det interne regnskab, som også skal gennemgås af bestyrelsen,“ siger Tage Andersen.

Uddannelsesudbud i 2017 visker tavlen ren, hvorefter bestyrelsen ansøger om, hvilke uddannelser Tradium vil ansøge om at udbyde i den kommende periode. Her kommer bestyrelsen til både at træffe nogle strategiske valg og ikke mindst at gennemføre en række risikoanalyser.

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

POLITIKERNE ER DEN STØRSTE STRATEGISKE RISIKO

Politisk fastsatte rammevilkår med takstreguleringer, taksametre, tilskud, kontrol, markedsreguleringer og snævre regler for drift gør selvejende institutioner og offentligt ejede virksomheder sårbare over for skiftende politiske stemninger og kortsigtede politiske forlig (fra Christiansborg) samt EU lovgivning.

Med enkelte undtagelser vurderer de interviewede direktører og bestyrelsesformænd, at bestyrelsens mentale energi fokuserer på fremtiden, men der er enorm forskel på omfanget, temaerne og detaljeringsgraden.

Forsyningselskaberne i politikernes vold

Vand-, varme- og affaldsselskaberne er som offentligt ejede monopolselskaber helt i politikernes vold. Derfor ser såvel direktører som bestyrelsesformænd mod politikerne, når de tænker strategiske risici, og deres strategiske initiativer er målrettet den politiske dagsorden og det politiske spil. De øvrige forsyningsområder og havnene er i høj grad liberaliserede, og de har derfor overvejende markedsmæssige risici.

Forsyningselskaberne er lagt i en 'regulatorisk spændetroje'. Direktør John Hartvig Mølgaard, Provas illustrerer det på følgende vis. Vi:

- Må ikke generere overskud
- Skal driftsoptimere i betragtelig grad

Og samtidig skal vi:

- Være i spidsen for dansk eksportfremstød inden for vand og spildevand
- Være drivkraften for yderligere teknologiudvikling
- Leverer på miljøindsatsen – spildevandsplanerne



„Vi accepterer naturligvis de politisk givne rammer og vores ejeres krav til os, men når regulator stiller krav, der ikke umiddelbart hænger sammen med, at vi samtidig skal være en spydspids, der skal hjælpe erhvervslivet i deres eksportfremstød, så er det vores opgave at gøre opmærksom på det,“ understreger John Hartvig Mølgaard.

Ro og stabile rammer i lokalområdet er afgørende for anlægsinvesteringerne i havne og forsyningselskaber, da summerne er enorme, og anlæggene har årtiers afskrivningshorisont. Derfor er dimensionering, placering og teknologivalg i anlægsopgaverne helt afgørende for selskabets fremtid. Bestyrelsernes rolle er her at sikre stabile politiske rammer om selskabet.



„Vi har en ejerftale med vores ejer, Sorø Kommune, som fastlægger vores rammer. 4-6 gange om året mødes vi med Sorø Kommune på teknikerniveau. Her orienterer vi gensidigt om nye tiltag og overvejelser, og vi tager uhensigtsmæssigheder i opløbet. Vi har fx leveret inputtet til kommunens spildevand. Det er fornuftigt, fordi vi har ekspertisen, og det øger sandsynligheden for, at den endelige spildevandsplan udnytter investeringerne i de anlæg, vi allerede har,“ siger direktør Anders Johansen, Sorø Forsyning og fortsætter: *„Bestyrelsesformanden og jeg mødes med borgmesteren og kommunaldirektøren et par gange om året, hvor vi giver en gensidig orientering og koordinerer på et overordnet strategisk niveau.“*

> > > Fortsættes næste side

>> POLITIKERNE ER DEN STØRSTE STRATEGISKE RISIKO

Branchekonsolidering er et strategisk svar på de politiske udfordringer foranlediget af, at de teknologiske, forsyningsmæssige og økonomiske tommelskruer kontinuerligt strammes for forsyningsselskaberne. Fusioner og partnerskaber er nogle af de strategiske svar, forsyningsselskaberne byder ind med, når/hvis der er stordriftsfordele og rationaliseringsgevinster at hente for at imødekomme den nationale politiske dagsorden om stadig lavere priser.

De store strategiske slag slås i brancheorganisationer, når de overordnede rammebetingelser for forsyningsvirksomhederne med mellemrum er på den nationale politiske dagsorden, f.eks. revisionen af Vandsektorloven. For virksomhederne er det suverænt vigtigst at få indflydelse på den dagsorden, som politikerne tager stilling til. For at få ørenlyd er det afgørende at spille konstruktivt ind med ny viden og at kunne matche ministerier og styrelser på vidensniveauet. Så selvom nogle forsyningsselskaber er meget store, vælger forsyningsselskaberne i høj grad at håndtere deres strategiske risici i brancheorganisationerne som DANVA, Danske Havne, Dansk Fjernvarme og Dansk Affaldsforening.



„Jeg er aktiv i Dansk Affaldsforenings direktørkreds, hvor vi bl.a. vælger, hvilke strategiske analyser vi vil sætte i gang for at påpege og belyse konsekvenser eller muligheder ift. ændringer i affaldssektorens rammevilkår. Vi bidrager også med høringssvar ifm. lovgivning,“ siger direktør Annemette Fuglsang, Renosyd og fortsætter: „Er der behov for politiske markeringer, har jeg på forhånd afklaret vores holdning med bestyrelsesformanden.“



I dag er der dansk overkapacitet på forbrændingsområdet samtidig med, at de danske affaldsmængder falder, bl.a. som følge af den generelle afmatning og stadig bedre affaldssortering. Derfor har de nationale politikker om affaldssortering og liberaliseringer på affaldsmarkedet stor strategisk betydning for det enkelte affaldsselskab. „Dansk Affaldsforening spillede i den sammenhæng f.eks. ind med en rapport om en mulig samfundsmæssig gevinst på over 1 mia. kr. ved at importere forbrændingseget affald til de danske anlæg. Det drejer sig bl.a. om engelsk affald, der ellers ville blive deponeret, men som kan energiudnyttes på de danske forbrændingsanlæg,“ siger Annemette Fuglsang.

Uddannelsesinstitutionerne positionerer sig ift. de politiske udmeldinger

Uddannelsesinstitutionerne kæmper om at få en bid af den samme elevmasse. Når politikernes beslutninger påvirker elevstrømmene – øger de f.eks. karakterkravene til de gymnasiale uddannelser, bliver det lettere for SoSu-skolerne at rekruttere elever. Når unge kontanthjælpsmodtagere med uddannelsespålæg og økonomiske incitamenter ‚stimuleres‘ til at søge uddannelse, øges søgningen til særligt de kortere uddannelser.



„Vi arbejder i en politisk styret virkelighed. Landspolitikerne beslutter rammerne for vores undervisning og tilrettelægger uddannelsespolitikken. Lokalpolitikkerne beslutter, hvilke og hvor mange medarbejdere de vil uddanne – og hvorhenne,“ siger direktør Vibeke Nielsen, Randers Social- og Sundhedsskole og fortsætter: „Derfor er vi konstant i gang med at tolke signaler, så vi udbyder de kurser og uddannelser, der efterspørges. Vi holder møder med borgmestre og direktører i kommunerne for at sikre, at vi kender deres strategiske satsninger i forhold til at uddanne medarbejdere til velfærdssektoren og sikre overgangen fra folkeskolen til ungdomsuddannelserne.“



„Den reelle risiko i VUC er den politiske risiko. Politikerne kan overnatt ændre på rammevilkårene, skære et område væk eller udvikle helt nye behov. Nogle gange er vi lidt forberedte, andre gange ikke. Derfor er det helt afgørende, at vi har fingeren på de politiske vandrør og har en fleksibel organisation, der kan skæres til. Og så skal vi have et finansielt beredskab, som gør det muligt at klare enkelte år med underskud,“ siger bestyrelsesformand Per Skovgaard Andersen, VUC Storstrøm.

> > > Fortsættes næste side

>> POLITIKERNE ER DEN STØRSTE STRATEGISKE RISIKO

Den lokale kamp om eleverne mellem uddannelsesinstitutionerne er den umiddelbare hverdag for uddannelsesinstitutionerne. Alle uddannelsesinstitutioners grundvilkår er de underliggende markedsstrømme, hvor nogle uddannelsesområder er mere populære end andre, og særligt de kortere uddannelser er påvirkede af de beskæftigelsesmæssige konjunkturer. Grundvilkårene kan den enkelte uddannelsesinstitution kun i begrænset omfang påvirke, men med de rigtige strategiske indsatser kan der flyttes mange elever.



„I Næstved er vi meget tæt på at bygge nyt, fordi vi kun har ca. halvdelen af de kursister, som oplandet burde give basis for. I den proces har vi lagt os i selen for at få etableret en campus, fordi vi både henter og leverer elever til de øvrige uddannelsesinstitutioner,“ siger bestyrelsesformand Per Skovgaard Andersen, VUC Storstrøm og fortsætter: „I bl.a. Nakskov og Faxe opgraderer vi med fjernundervisning for at kunne holde et højt og bredt fagligt niveau også i lokalområder, hvor søgnin-gen er for ringe til at oprette fysisk undervisning.“



„Da vi for år tilbage fusionerede med handelsskolen i Hobro, var det bl.a. fordi, de havde udviklet meget succesfulde akademiuddannelser som f.eks. finansøkonom. Disse uddannelser tiltrak studeren-de langt ud over skolens lokalområde, og vi ville også gerne kunne udbyde disse uddannelser,“ siger direktør Tage Andersen, Tradium.



„Sammen med direktionen indledte vi for fem år siden en dialog med IB i Lausanne for at få licens til en international gymnasieuddannelse – DF blokkerede vores tilladelse i en årrække, men i år har vores gymnasium en internationalt certificeret studieretning. Vi har nu sat gang i en proces, der skal lede til et nyt strategisk initiativ på samme niveau, der kan sikre, at vi også fremover er attraktive,“ siger bestyrelsesformand Flemming Just, Esbjerg Gymnasium.



Tværfaglige fusioner i en lokalpolitisk satsning: Lokalpolitikere – og bestyrelserne – ønsker et bredt og kvalificeret uddannelsesudbud i lokalområderne for at gøre området bosætningsmæssigt attraktivt og for at sikre det lokale erhvervsliv kvalificeret arbejdskraft. Frem for lokalt at kæmpe om de stadig mindre ungdomsårgange, fusionerede uddannelsesinstitutionerne i Ringkøbing-Skjern. Det gav mulighed for at dele lokaler og lærerkræfter samt mulighed for, at hver enkelt uddannelse kunne satse på sit faglige speciale, som reelt kan konkurrere med tilsvarende uddannelser i naboerområderne og dermed øge den samlede elevmasse i området. „Demografien er vores store strategiske udfordring, som på en og samme tid truer uddannelsescentret, og er den ’trussel’, der får borgere, virksomheder, politikere og kolleger til at rykke sammen om vores uddannelsescen-ter,“ siger direktør Henrik Toft, UddannelsesCenter Ringkøbing-Skjern og fortsætter: „Det er også denne krisebevidsthed, som gør, at medarbejderne er fleksible i såvel det daglige arbejde som i deres forståelse for, at der hurtigt skal kunne ske tilpasninger.“

Tilskudsafhængigheden definerer museernes rammer

Museerne har relativt frie hænder til at drive deres museer. De store museer har i stigende grad erstattet offentlige tilskud med entreindtægter og fondsfinansiering. Det flytter deres strategiske risici over mod publikumsstrømme – som fondene også fokuserer på.



„Nordisk design er hype i Danmark og internationalt,“ siger direktør Anne-Louise Sommer, Designmuseum Danmark og fortsætter: „80 procent af vores besøgende er udlændinge, så vi er meget afhængige af, at udlændinge fortsat besøger København. Fagligt set er vores nærmeste konkurrent V&A i London, mens danske museers fokus på design stimulerer hele designinteressen og dermed vores besøgsgrundlag.“

Heroverfor står mange lokalmuseer – stiftet af lokale museumsforeninger og fortsat meget afhæn-gige af lokalforeningernes frivillige arbejdskraft – med primært lokale besøgende og en økonomi primært baseret på kommunale driftstilskud.

> > > Fortsættes næste side

>> POLITIKERNE ER DEN STØRSTE STRATEGISKE RISIKO

Det fusionerede Museum Nordsjælland er et strategisk svar på statens forskningskrav for at kunne opretholde statstilskuddet. Medio 2017 får museet samlet arkæologien (forskningen), administrationen og museumsudviklingen i Hillerød og i Hørsholm, men der er fortsat otte udstillingssteder og tre museumsforeninger spredt over tre tilskudskommuner.



„Vores aktuelle strategiske risiko er kurrer på tråden i integrationsprocessen af de tre tidligere lokalmuseer. Kunsten er at fastholde det lokale engagement blandt de 1.300 medlemmer, for de er ryggraden i, at der kommer besøgende på museerne og deltager til vores arrangementer, men vi skal samtidig have ét museum,“ siger direktør Ole Lass Jensen, Museum Nordsjælland og fortsætter: „De tre byråd har ved fusionen forpligtet sig til at opretholde deres tilskud, så vores basisøkonomi er sikret. Og vores bestyrelse, som har flertal af byrådspolitikere, arbejder loyalt for, at vi skridt for skridt lykkes med integrationsprocessen. Det tager så også det meste af vores opmærksomhed.“



Ribe Kunstmuseum skal modsat Museum Nordsjælland hvert år argumentere for, at kommunen fortsat skal støtte museet. „Vi bruger de i turistbranchen tilgængelige data af forskellig art til at dokumentere antallet af besøgende, hvor meget omsætning hver museumsgæst tilfører Ribe og omegn i form af indkøb, restaurationsbesøg, hotelovernatninger mv. Vi tilkøber den løbende Gallupundersøgelse, som alle statsstøttede museer tilbydes, hvor vi får oplysninger om, hvem vores brugere er, hvor de har hørt om os, hvad de mener om os, deres oplevelse ved at besøge osv. Den score, vi får her, bruger jeg strategisk ift. museets interessenter, især de bevilgende myndigheder,“ siger direktør Dagmar Warming, Ribe Kunstmuseum og fortsætter: „Vores forskningsmæssige forpligtelse ift. at kunne opretholde statstilskud løser vi i bl.a. i samarbejde med Fuglsang Kunstmuseum, hvor vi pt. deler en Ph.d.-studerende.“

I Ribe er de konstant opmærksomme på, om deres organisatoriske setup er det rigtige. Dagmar Warming er ikke fuldt ud overbevist om, at der er den store synergi i fusioner. Og det at være et selvstændigt museum udelukker jo ikke, at der kan høstes stordriftsfordele gennem samarbejder. Ud over samarbejdet med Fuglsang Kunstmuseum er museet med i Museumsforum Syddanmark, som ud over at være en lokal interesseorganisation også leverer sekretariatsbistand, analyser mv.



„Med bestyrelsens velsignelse er jeg bestyrelsesmedlem i ODM. Herigennem kan jeg dels være med til at sætte den strategiske dagsorden i museerne, dels får jeg et helt unikt kontaktnet til de helt centrale beslutningstagere og kunstneriske dynamoer i museumsverdenen. Og det er måske i virkeligheden vores bedste håndtering af Ribe Kunstmuseums strategiske risici,“ siger Dagmar Warming.



„Vi skal kontinuerligt være attraktive for fondene, som finansierer vores udstillinger. Her er sikker drift helt afgørende for, at vi får lov til at låne attraktive udstillingsgenstande, som fondene vil finansiere,“ siger bestyrelsesformand Johannes Flensted-Jensen, MoMu. :::::



MODELLER TIL AFDÆKNING AF OG OPFØLGNING PÅ STRATEGISKE RISICI

I denne artikel præsenteres en model, som kan støtte offentlige virksomheder og institutioners arbejde med afdækning af strategiske risici i omverdenen. Der findes også interne risikofaktorer, f.eks. fastholdelse og udvikling af ledelseskapaciteter, samt operationelle risici i form af f.eks. nedbrud af IT-systemer i virksomheder med store datamængder, rentestigninger eller kursudvikling, hvis man har store lån, evt. optaget i udenlandsk valuta, etc. Men fokus i denne artikel er primært på de strategiske risici i omverdenen.

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

Går vi 10-15 år tilbage i tiden, var bestyrelsesarbejde meget forbundet med kontrol af, at tingene gik rigtigt for sig, at lovgivningen blev overholdt, og at der var penge på kontoen. At udøve kontrol er fortsat en vigtig bestyrelsesfunktion, men vi taler i dag ikke blot om at kunne læse regnskaber og forstå formalia og lovgrundlag. Fokus og tidsanvendelse er i stigende grad rettet mod at afdække strategiske risici samt udvikle beredskabet til at sikre, at organisationen formår at reagere rettidigt og proaktivt på de forandringer, der vil indtræffe i fremtiden.

Et overblik

Når man er en offentlig virksomhed eller en selvejende institution, hvor både politik og marked sætter betingelserne, er der overordnet fire områder, som bestyrelsen og ledelsen må forholde sig til i den strategiske risikoafdækning. Det gælder uanset, om vi taler om uddannelsessektoren, kultursektoren eller forsyningssektoren. Det drejer sig om:

- Se samfundsmæssige megatrends
- Nationale strategier og trends i den specifikke sektor
- Krav fra målgrupperne
- Det lokale og regionale institutionslandskab samt det erhvervsmæssige og politiske miljø.

I nedenstående figur er disse fire områder udfoldet for en uddannelsesinstitution. Ordene ville i modellen have været nogle andre, hvis der var tale om en kulturinstitution eller et forsynings-selskab, men princippet ville være det samme. En bestyrelse for disse forskellige virksomheder og institutioner bør løbende forholde sig til, hvordan omgivelserne udvikler sig på disse fire niveauer, og hvad det eventuelt betyder for den pågældende virksomhed.

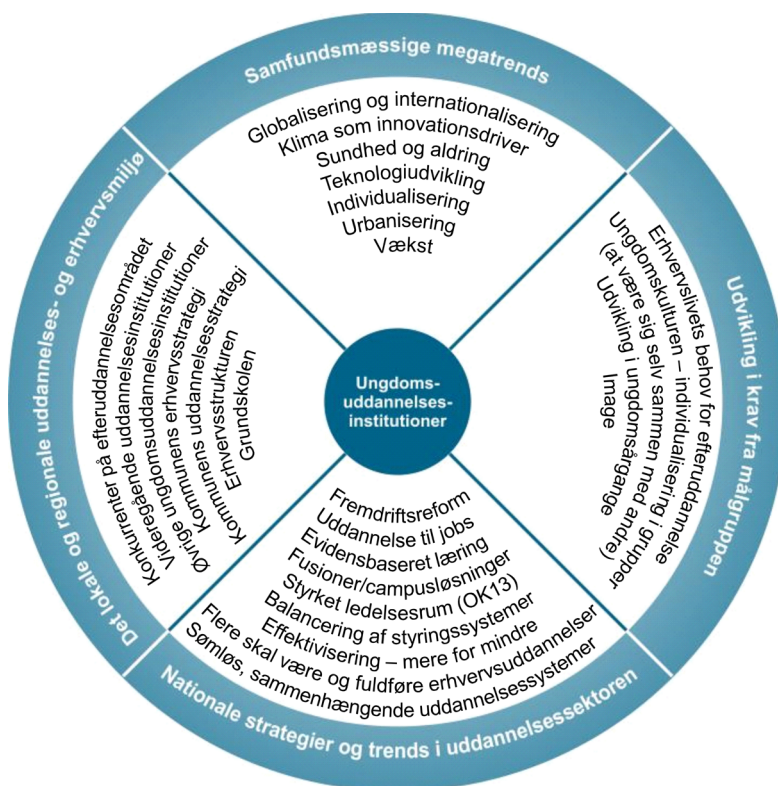
> > > *Fortsættes næste side*

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

>> MODELLER TIL AFDÆKNING AF OG OPFØLGNING PÅ STRATEGISKE RISICI

Figur 1: En uddannelsesinstitution i et omverdensperspektiv



I det følgende beskrives modellen for en uddannelsesinstitution.

Samfundsmæssige megatrends

De samfundsmæssige megatrends som globalisering, aldring af befolkningen, teknologiuudvikling, urbanisering mv. kan den enkelte institution ikke gøre så meget ved. Men det er vigtigt, at man forstår dem, og hvordan de eventuelt kan bidrage til at skabe en overordnet mening omkring, hvad samfundet og omverdenen forventer af institutionen. Det er f.eks. ikke nogen tilfældighed, at uddannelsessektoren har været et centralt tema i de skiftende statsministres åbningstale til folketinget de seneste 3-4 år. For uanset hvilke megatrends i samfundet og på verdensplan vi tager fat i, er uddannelse en del af svaret på udfordringen. Konkurrencestatstænkningen fortæller os, at i stedet for at beskytte befolkningen mod udefrakommende trusler i den globaliserede verden, skal befolkningen kompetencemæssigt klædes på til at tage kampen op i den globale konkurrence. Aldringen, og den stigende ældrebyrde, fordrer, at vi skal finde alle måder til at udvide og effektivisere den produktive del af befolkningen. Det kræver kompetencer, og det fordrer desuden, at de unge kommer igennem uddannelsessystemet så hurtigt som muligt. Teknologiuudvikling med vægt på den virtuelle, digitale verden og arbejdsprocesser stiller øgede krav til kompetencer, samtidig med at måden og processerne til udvikling af kompetencerne også digitaliseres, hvilket stiller helt andre krav til organisation, lærerrolle etc.

En institutionsbestyrelse skal både kunne forstå, tolke og agere på disse megatrends. Man skal forholde sig til dem, vende dem, drøfte dem og vurdere, med hvilken kraft de vil slå igennem i den institution, man sidder i. Det er selvfølgelig ikke alle megatrends, der indeholder de samme trusler eller muligheder for alle uddannelsesinstitutioner. F.eks. betyder en megatrend som urbanisering noget meget forskelligt for en skole i København og en skole i Vestjylland, og en bestyrelse er nødt til at diskutere en given skoles placering på en skala fra centrum til periferi i forhold til vækst, innovation, kulturoplevelser etc., samt hvilke strategiske tiltag en sådan placering kalder på.

> > > Fortsættes næste side

Nationale strategier og trends i sektoren

Når man er en institution på Finansloven, skal man naturligvis også kunne aflæse nationale strategier på uddannelsesområdet og forstå de overordnede uddannelsespolitiske målsætninger, som den skal levere i forhold til. Fokus har gennem flere år i sektoren været på øget kvalitet og effektivitet. Mere og bedre uddannelse for færre penge. De seneste reformer har forsøgt at gøre det mere attraktivt for unge at vælge erhvervsrettede uddannelser. I det hele taget er der over årene kommet et stigende fokus på uddannelse til job, og man har fra politisk hold gjort flere ting for at få så mange som muligt til at gennemføre en uddannelse så hurtigt som muligt, bl.a. gennem den omdiskuterede fremdriftsreform. Der gøres til stadighed forsøg på – med vekslende succes – at skabe et så sømløst, sammenhængende uddannelsessystem som muligt, hvor kun få falder igennem i springet fra et uddannelsesniveau til det næste. De seneste overenskomster har skabt et større ledelsesrum på den enkelte skole, hvilket af mange vurderes at have været en forudsætning for at kunne arbejde med den seneste trend i sektoren, som er en stadigt stigende fokus på at udvikle undervisnings- og organisationsformer til, hvad der er evidens for, skaber den bedst mulige læring for den enkelte elev.

Som bestyrelse for en uddannelsesinstitution skal man kunne forstå og tage pejling af disse nationale strategier og trends i uddannelsessektoren. De indeholder både trusler og muligheder, og der er ikke et entydigt svar på disse strategier og trends, når man skal lægge en strategi på den enkelte skole. Når man har valgt et af verdens mest decentrale strukturer i uddannelsessektoren er det jo netop for, at de lokale bestyrelser og ledelser kan skabe løsninger, der – med respekt for de overordnede uddannelsespolitiske målsætninger – passer til det pågældende miljø og elevgrundlag. Men enhver løsning må kunne forstås og forklares med reference til de nævnte strategier og trends. Som en skoleleder engang sagde til mig: „De der vinder i det udskilningsløb, der foregår frem mod fremtidens institutionslandskab, centreret om færre og større enheder, er de, der før og bedre end andre formår at læse det politiske landkort“.

Krav fra målgruppen

Den ultimative målgruppe for en uddannelsesinstitution er naturligvis de unge under uddannelse, sekundært deres forældre samt arbejdsmarkedets krav og forventninger til de fremtidige kompetencer. Her spiller ungdomskultur, samt kultur og livsstil i det hele taget, en stor rolle, og det influerer på de enkelte uddannelsesretningers image blandt de unge og på de unges motivation for og evne til at modtage en given undervisning og læring.

Så ud over prognoser for det kvantitative, potentielle elevgrundlag for de kommende år skal institutionerne have en forståelse og tolkning af, hvad man skal kunne leve op til i krydsfeltet mellem elevernes, deres forældres samt erhvervslivets og aftagernes krav og forventninger, for at kunne tiltrække sin passende andel af elever. Det er krav og forventninger, der hele tiden flytter sig.

Det lokale og regionale institutionslandskab samt det erhvervmæssige og politiske miljø

Endelig er en uddannelsesinstitution en del af et lokalt og regionalt uddannelses-, erhvervs- og beskæftigelsesmiljø. Det handler om tilstedeværelse af udbud af andre uddannelser på både efteruddannelsesområdet og inden for ungdomsuddannelserne, tilstedeværelse af videregående uddannelsesinstitutioner, folkeskoleområdet og det ”råmateriale”, skolen modtager og som den skal kompetenceløfte. Og det handler om den lokale og regionale erhvervsstruktur og beskæftigelsessituation, som uddannelsesinstitutionen skal spille ind til og koordinere med, samt hvilken politisk bevågenhed og interesse der er for uddannelsesområdet i lokalsamfundet.

Der er i disse år en stor bevægelse i de lokale og regionale erhvervs-, uddannelses- og politiske miljøer, der medvirker til at sætte rammerne for den enkelte institution. Det er strategiske risikofaktorer, der påvirker den enkelte skoles handlemuligheder, og det fylder – eller bør fylde – på alle bestyrelses dagsorden.

> > > *Fortsættes næste side*

>> MODELLER TIL AFDÆKNING AF OG OPFØLGNING PÅ STRATEGISKE RISICI




Scenarietænkning

Uanset hvor mange data man indsamler om ovenstående risikofaktorer, og hvor kvalificeret man foretager sine analyser, vil man ikke kunne forudsige, hvilket fremtidsbillede der bliver det dominerende. Der vil derfor altid kunne være flere mulige fremtider i spil. I forbindelse med strategilægning handler det om at få ledelsen til at samle indsigterne fra analyser og vurderinger af forskellige risikofaktorer i omverdenen med henblik på at afprøve og analysere potentielle, overordnede spor for den fremtidige strategiperiode. Vi anbefaler at benytte scenarieteknikken som metode. Et scenarie beskriver en mulig fremtid, som vi ikke selv suverænt kan vælge eller har fuld indflydelse på. Der vil være tale om forskellige udfaldsrum, som er forbundet med usikkerhed og samtidig af stor betydning for institutionen. Forskellige scenarier eller fremtidsbilleder kan anvendes til at udfordre vores strategiske tænkning – „Hvad nu hvis“. Målet er at identificere en vifte af muligheder, som alle potentielt kan gå i opfyldelse, i stedet for et forsøg på en præcis forudsigelse. Samt herefter at skabe beredskabet til at kunne manøvrere i forhold til 2-3 forskellige fremtidsscenarioer.

Løbende opfølgning på de strategiske risikofaktorer

En metode til, hvordan man i det løbende bestyrelsesarbejde kan forholde sig til de strategiske og operationelle risici, er at anvende en enkel „blinklys“-model. En sådan anvendes af flere af de større virksomheder, hvor ledelsen har identificeret typisk 5-8 risikofaktorer, som bestyrelsen vender på hvert møde. I nedenstående figur er der illustrativt givet et eksempel på strategiske og operationelle risici for en uddannelsesinstitution, som bestyrelsen på hvert møde med fordel kunne løbe igennem og forholde sig til. Er der ikke indtruffet hændelser siden sidst, som udfordrer skolens strategi og eksistensgrundlag, så er der „grønt lys“. Er der på nogle af faktorerne en udvikling i gang, som kan ændre forudsætningerne for realiseringen af institutionens planer, så er der „gult lys“, hvilket betyder, at bestyrelsen måske gerne vil have punktet sat på dagsordenen på næste møde. Er der indtrådt en hændelse, som afgørende ændrer forudsætningerne for strategiens realisering, er det ensbetydende med „rødt lys“, og så må der handles her-og-nu. :::::

Figur 2: Opfølgning på de strategiske risikofaktorer

	  
ELEVGRUNDLAGET - demografiske ændringer, ændringer i ungdomskultur og ungdommens præferencer	
MEGATRENDS OG DEN ØKONOMISKE UDVIKLING i samfundet og specifikt i de sektorer, der falder inden for skolens målgruppe	
NATIONALE STRATEGIER OG PARADIGMESKIFTE - uddannelsespolitiske målsætninger, nationale fokusområder, nye pædagogiske principper og metoder, kompetencer etc.	
UDVIKLINGEN I DET LOKALE OG REGIONALE MILJØ - andre uddannelsesinstitutioner, erhvervslivet, beskæftigelsesområdet, kommunens strategier etc.	
STRUKTURUDVIKLINGEN - ændringer i den generelle institutionsstruktur og nye samarbejdskonstellationer hos andre skoler i området	
LEDELSESSIKRING og de økonomiske konsekvenser, hvis ledelsen/dele af ledelsen forsvinder	
OPERATIONELLE RISICI - afhængig af leverandører, IT-kapacitet og datasikkerhed, og andre tekniske anlæg	
FINANSIELLE RISICI - rente-, kredit- og likviditetsrisici	



Statsautoriseret revisor **Søren Peter Nielsen** (tv.), partner i EY, har igennem de sidste femten år specialiseret sig i at rådgive direktioner og bestyrelser i forsyningsvirksomheder – og andre offentlige virksomheder og institutioner – om såvel fusioner og organisatorisk setup som løbende sparing og revision.

Revisor HD-R, Cand.merc.aud. **Morten Østerkjærhus**, EY, er revisor og rådgiver for en række forsyningselskaber og andre større virksomheder. Morten har to års erfaring inden for forsyningsområdet og den offentlige sektor og samlet set mere end seks års erfaring som revisor.

FINANSIEL RISIKOSTYRING I ET LEDELSESPERSPEKTIV – MED FOKUS PÅ ASSET MANAGEMENT

EY styringsværktøj i Risk Based Asset Management kan identificere, måle og vurdere virksomhedens risikobetonede områder. Det er hermed et unikt værktøj til at styre de stadigt voksende anlægsaktiver og bidrage til bundlinjen gennem mere effektiv drift.

Skrevet af: **Søren Peter Nielsen** // Partner, EY og **Morten Østerkjærhus** // Revisor, EY

Finansiell risikostyring er et bredt dækkende begreb, der i takt med den stadigt øgede fokusering på effektiviseringer og omkostnings-besparelser har vundet indpas i flere brancher og sektorer de senere år. En lang række virksomheder, herunder forsynings-virksomheder i el-, vand- og varmesektoren, kan høste store fordele med en øget brug af finansiell risikostyring.

Finansiell risikostyring bør tænkes ind i fusioner og vækst-processer

Fusioner og vækst følges ofte af flere og større aktivmasser, som skal håndteres. Det stiller krav til den løbende opfølgning på såvel nye investeringsprojekter som reinvesteringsprojekter samtidig med, at driftsomkostningerne skal styres. I forsyningsbranchen – men også andre brancher – bør den daglige ledelse i samarbejde med bestyrelsen tænke finansiell risikostyring ind i processen.

Forsyningsvirksomhederne skal investere massivt i de kommende år. I vandsektoren kræver de klimamæssige udfordringer tilpasninger af infrastrukturen. Og det skal ske samtidig med, at vandselskaberne skal effektivisere for 1,3 mia. kr. Effektiviseringskravene sker for de større selskaber via TOTEX benchmarking, mens de mindre vandselskaber bliver stillet over for generelle effektiviseringskrav. Benchmarkingen forventes i øvrigt implementeret i varmesektoren inden for en årrække, og benchmarking af elsektoren forventes ligeledes at blive TOTEX benchmarking.

Risk Based Asset Management kan styre KPI'erne og balancere investeringerne

Risk Based Asset Management er særdeles relevant, og EY har udviklet et lavpraktisk styringsværktøj, der kan identificere, måle og vurdere de risikobetonede områder.

Styringsværktøjet kan håndtere KPI'erne – f.eks. reetablering af vandforsyningen ved ledningsbrud inden for xx timer – hvilket er helt afgørende for forsyningsvirksomhedernes servicering af kunderne. Og værktøjet kan balancere den løbende optimering og vurdering af fordelingen mellem ny- og reinvesteringer samt driftsomkostninger. En af de store og umiddelbare gevinster af denne balancering kan høstes i investeringsplanlægningsprocessen, hvor den giver en objektiv vurdering til en selektiv udvælgelse af investeringsprojekter – både til- og fravalg.

Bedre styringsredskaber giver mulighed for flere og bedre KPI'er

De virksomheder, der i dag 'kun' har få KPI'er, vil opleve, at værktøjet synliggør de områder, som for alvor kan løfte virksomhedens servicemål over for kunderne (og dem selv). Og dermed bliver værktøjet ikke kun et styringsværktøj, men i høj grad også et udviklingsværktøj.

Finansiell risikostyring er mere end Risk Based Asset Management

Finansiell risikostyring indeholder langt flere aspekter end blot Risk Based Asset Management. Af andre elementer i risikostyring kan nævnes risikoafdækninger via kontrakter om fremtidig levering af brændselsmateriel (f.eks. varmeselskaber). Et andet eksempel kunne være optimering af arbejdet med gæld, hvilket formodentlig bliver relevant for en lang række forsyningsvirksomheder, som vil lånefinansiere en del af de kommende års meget store investeringer.



I HJØRRING VANDSELSKAB ER STRATEGI TÆNKT IND I LOKALOMRÅDETS UDVIKLING

Med en op til 30 år lang tidshorizont for investeringer har bestyrelsen fokuseret på, at selskabets udvikling passer til de politiske udviklingsambitioner for erhverv og bosætning i lokalområdet og får ejeren – Hjørring Kommune – til økonomisk at forpligte sig til strategien.

Hjørring Vandselskab A/S er stiftet 2. januar 2007 ved sammenlægning af forsyningerne i de fire tidligere kommuner, med Hjørring Kommune som enejer. Selskabets virksomhed omfatter afledning og rensning af spildevand og regnvand, produktion og distribution af drikkevand samt tømning af private spildevandstanke. Herudover sælger selskabet drifts- og serviceydelser. I 2014 var der en omsætning på ca. 170 mio. kr. og anlægsaktiver for ca. 3,7 mia. kr.

Økonomisk stabilitet er en forudsætning for lavere priser

Når man åbner for bruseren, kommer vandet ikke af sig selv, ligesom det brugte brusevand ikke bare er „væk“, når det løber gennem risten på badeværelset. Det kræver enorme investeringer i ledningsnet til såvel vandforsyning som vandafledning, og ikke mindst til spildevandsrensning. Da tidshorizonten for investeringerne er 30 år eller mere, skal investeringerne både prioriteres i forhold til at kunne imødekomme de kortsigtede behov og dimensioneres til en 30-årig horisont. „Derfor har vi med vores ejer lavet en takstmodel, som kan rumme de nødvendige investeringer til vandforsyning og vandafledning, dimensioneret til de nye krav og den planlagte erhvervs- og bosætningsudvikling. Beslutter ejeren at afvige herfra, så reguleres taksterne automatisk,“ siger bestyrelsesformand Peter Duetoft og fortsætter: „I selskabets første år hoppede vi fra isflage til isflage, hvilket gjorde det ekstremt vanskeligt at gennemføre rationelle investeringer, og vi er virkelig under pres, for vi har en effektiviseringsplan, som skal reducere vores driftsomkostninger med 20 % inden 2020.“



Takstaftalen låser selskabets provenu i en trappemodel – øges salget, sættes taksten ned, og omvendt. Den fastlægger de aktiviteter, der skal dækkes af indtægterne. Herudover er der en lang liste over områder, der ikke er indregnet i aftalen, f.eks. vandplaner og en del af klimatilpasningen. „Det er en sund mekanisme, at når byrådet stemmer for en øget indsats på miljøområdet, spildevandsbehandling, vandplaner og andre ikke aftalte emner, så skal de samtidig forholde sig til finansieringen,“ understreger Peter Duetoft.



Forsyning som aktivt konkurrenceparameter

Et godt miljø og en styrkelse af folkesundheden er et konkurrenceparameter for såvel turisme som bosætning. Hjørring Vandselskab kommunikerer sig selv ind i denne dagsorden for at skabe forståelse hos borgere og virksomheder. Det giver lydhørhed for:

- Et rimeligt takstniveau – og en modvægt mod byrådets aversion mod takststigninger
- At anlægsopgaverne har et formål – det giver accept af de gener, som f.eks. opgravninger giver
- At kulfilter til vandrensning er en god løsning, og at beskyttelse af kildepladser er nødvendigt.



„Når vi f.eks. skal lave foranstaltninger til at håndtere styrtregn, så tænker vi ikke kun vandafledning med store rør og betonsiloer. Vi tænker bredere, for måske kan det i stedet blive rekreativt område med dyreliv. Dermed kan vi skabe noget, der kan glæde beboerne og samtidig løse vores afledningsopgave. Og vi har faktisk eksempler på, at den ”beboervenlige” løsning er billigere end betonløsningen – og så er alle jo glade,“ siger Peter Duetoft.

> > > Fortsættes næste side

Ejerdialog sikrer de „rigtige“ kompetencer i bestyrelsen

Hjørring Vandselskab har ni bestyrelsesmedlemmer:

- 5 medlemmer valgt af Hjørring Byråd
- 3 medlemmer valgt af medarbejderne
- 1 medlem valgt af forbrugerne.

I den forrige bestyrelsesperiode indledte bestyrelsen/direktionen en dialog med ejeren om en hensigtsmæssig bestyrelsessammensætning. Dialogen blev aktualiseret af kravet om en forbrugerrepræsentant i bestyrelsen. Resultatet af drøftelserne blev bl.a., at ejeren i denne bestyrelsesperiode har udpeget en DI-repræsentant til at beklæde en af „deres“ fem pladser.

Bestyrelsen indeholder en række kompetencer – ikke fastlagt i selskabets vedtægter – udsprunget af fornuftige overvejelser både hos ejeren og i selskabet:

- **Formanden:** Medl. af byrådet (og økonomiudvalget). Tidligere formand for Folketingets Finansudvalg og Energiudvalg. Bestyrelsesformand i en række lokale institutioner
- **Næstformanden:** Aktiv erhvervsmand i turistindustrien
- **Medarbejderrepræsentanterne:** Indsigt i drift, administrativt arbejde og det tekniske
- **Forbrugerrepræsentanten:** Bankmand med bredt netværk
- **Byrådsrepræsentanterne:** Tre aktive erhvervsmand i lokalt erhvervsliv med erfaringer fra bestyrelsesposter.

Formandens og byrådsrepræsentanternes „dobbeltrøller“ sikrer den direkte og gensidige kommunikation mellem Hjørring Vandselskab og byrådet om kloakerings-, byudviklingsplaner og andet med betydning for vandselskabets forretningsområde.

Bestyrelsesmøder ude i marken giver indsigt

Bestyrelsen mødes 6-8 gange årligt. Direktør og formand mødes et par uger før for at gennemgå/fastlægge dagsordenen. Dagsordenspunkterne er beskrevet i en detaljeringsgrad, som giver et sikkert overblik over indholdet og direktionens indstilling. Sammen med dagsordenen udsendes uddybende bilag.

Fast punkt er en aktuel økonomiopfølgning, gennemgang af større projekter og anlægsarbejder. Det giver bestyrelsen et overblik over selskabets aktivitetsniveau, og gør dem i stand til at håndtere henvendelser fra borgerne.

For at gøre det muligt for en bestyrelse af ikke-eksperter at træffe valide beslutninger om emner, der både teknisk, miljømæssigt og økonomisk er særdeles komplekse, er der hyppige tematiske gennemgange af udfordringerne for bestyrelsen ved arrangementer „ude i marken“ – og i et enkelt tilfælde en studietur til Freiburg/Paris for at se på renseanlæg, vandproduktion og afledning af regnvand.

Kontrol fylder en fjerdedel – resten handler om fremtiden

Hvor det for år tilbage var kontrol- og budgetlægningsopgaven, som fyldte absolut mest på bestyrelsesdagsordenen, er det nu fremtiden, som fylder. For 25 år siden så nogle de truende klimaforandringer, men ingen så, at resultatet ville være mange store skybrud, som kræver afledning af store vandmængder. Pesticider og nitratforurening var kendt, men at det ville kunne lukke boringer i det nuværende omfang, havde ingen forestillet sig. I dag er rent drikkevand en mangelvare i Vendsyssel.

> > > Fortsættes næste side

>> I HJØRRING VANDSELSKAB ER STRATEGI TÆNKET IND I LOKALOMRÅDET UDVIKLING



„Derfor er vi nu meget opmærksomme på trusler. F.eks. markerede vi vores betænkeligheder ved skiffergasboringerne ved Dybvad, fordi et af vores vigtigste vandreservoir ligger tæt ved,“ siger Peter Duetoft og fortsætter: „Vandselskaberne deler flittigt deres viden. Er der nyt under opsejling, ved vores direktør det, så rent teknologisk føler vi os på sikker grund. Derfor fokuserer vi på at få lavet de ‚strategisk rigtige‘ investeringer. Inden vi investerer i separat kloakering i et område, søger vi vished for, at byrådet står fast på den løsning og ikke skifter til f.eks. nedsivning på grunden. Sektorkonsolidering ligger altid i frontallappen i såvel løsningen af de daglige driftsopgaver som ved de store investeringer i f.eks. et nyt renseanlæg, hvor vi afdækker gevinstmuligheder ved at samarbejde med Brønderslev og Frederikshavn“.

Bestyrelsen træffer principielle afgørelser – direktøren råder i hverdagen

Direktøren har ansvaret for den daglige drift og iværksætter de tiltag, han finder rigtige. Bestyrelsen skal som sparrings- og samarbejdspartner for virksomheden vide, hvad der foregår i virksomheden, men skal kun træffe principielle beslutninger og ellers koncentrere sig om de større og langsigtede rammer. Der er en løbende dialog mellem direktør og formand om, hvad der er principielt, og hvad der er dagligdag. Når f.eks. omstruktureringer fører til afskedigelser, orienterer direktøren formanden, og de aftaler, om bestyrelsen skal orienteres straks – typisk sager, der kan give offentlige diskussioner – eller som orienteringspunkt til næste bestyrelsesmøde.

Bestyrelsen prioriterer en ejerftale højt for at få klargjort ejerens forventninger til selskabet. Aftalen ligger pt. til behandling i kommunen. Med ejerstrategiens klare sigtelinjer får bestyrelsen et defineret spillerum til at udvikle selskabet.

Samtalen er nøglen til succes

Hvorfor går det så så godt? Svaret er let: Fordi vi taler sammen. Netop „samtalen“ er én af de afgørende faktorer for den velfungerende bestyrelse. „Dialogen mellem bestyrelse, direktør og medarbejdere er loyal og åben. Vi tror faktisk på hinanden og de gode hensigter, og vi kan grine sammen, selvom vi er uenige,“ fremhæver Peter Duetoft. Dialogen foregår på bestyrelsesmøderne og i den løbende dialog mellem direktør og formand, hvor direktøren bl.a. ’afprøver’ holdninger og udviklingslinjer. Det er guld værd for det overordnede samarbejde. :::::

VELKOMMEN TIL ET NYT OG STÆRKERE EY I DANMARK

Den 1. juli 2014 fusionerede KPMG i Danmark med EY.

Vi samarbejder med og rådgiver mange bestyrelser i offentlige og halvoffentlige virksomheder. Vi har derfor fingeren på pulsen vedrørende den lovgivning og de driftsmæssige forhold, der berører jeres bestyrelsesarbejde.

Kontakt Søren Peter Nielsen, 73 23 46 15 eller soeren.p.nielsen@dk.ey.com

Læs mere om fusionen her: www.ey.com/dk/troensyn

EY
Building a better working world

© 2014 Ernst & Young Plc. All Rights Reserved. 1403X

