

Dagens Dagsorden

Tema: Offentlige bestyrelser om fem-syv år

De næste år vil der være fokus på at udvikle redskaber, som giver politikerne maksimal indflydelse uden at blande sig i ledelsen af de stadig flere offentlige virksomheder med egen bestyrelse.

Erhvervsskolernes formandskab skal udpege bestyrelserne efter kompetencer

Ib Haahr, formand for Danske Erhvervsskoler - Bestyrelserne ønsker, at de partsudpegede bestyrelsesmedlemmer fremover bliver valgt ud fra de kompetencer, den samlede bestyrelse for hver erhvervsskole har behov for.

Generationsskifte i gymnasiebestyrelserne

Mange af de pionerer, som for syv år siden etablerede gymnasiebestyrelserne, vil blive afløst af en yngre generation. Det vil ske samtidig med, at bestyrelserne nu pludselig får mulighed for at få indflydelse på gymnasiernes pædagogiske arbejde.

Offentliggørelse af møder er god offentlig governance

Intet tyder på, at den åbne mødeform er mindre produktiv end den lukkede, og det er et helt fundamentalt princip i udøvelsen af demokratiet, at offentligheden har krav på en begrundelse for, at mødepunkter lukkes.

Fintuning på markedsvilkår er fremtidens offentlige styringsredskab

Ejerne indgår resultatkontrakter med deres virksomheder og styrer ved bevillinger. I takt med at de offentlige virksomheder og institutioner bliver hurtigere til at reagere på bevillingsændringer, vil ejerne fintune performanceafhængig aflønning.

Politikerne kan få magten ved at slippe kontrollen

Det er nødvendigt at decentralisere beslutningskompetencen for at sikre effektiviteten. Og derfor bliver styring (governance) via bestyrelser og ejerskab helt centralt de kommende år. Politikerne skal holde sig til at udstikke rammerne.

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Governance vil slå igennem de næste år <i>Af Steen Thomsen, CBS</i>	side	3
^ Kommentar: Offentlige bestyrelser for fremtiden <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership A/S</i>	side	4
^ Case: Nyt supermuseum i Odense efter Liebst' principperne <i>Af redaktøren</i>	side	6
^ Artikel: Strategiudvikling kommer i fokus for bestyrelserne i vandsektoren <i>Af redaktøren</i>	side	8
^ Artikel: Erhvervsskolernes formandskab skal udpege bestyrelserne efter kompetencer <i>Af redaktøren</i>	side	9
^ Artikel: Gymnasiebestyrelserne vil gå ind på det pædagogiske område <i>Af redaktøren</i>	side	10
^ Artikel: Offentlige bestyrelser bliver styret efter markedsprincipper de kommende år <i>Af redaktøren</i>	side	11
^ Synspunkt: Borgerindsigt er godt og nødvendigt i public governance <i>Af Lars Bonderup Bjørn</i>	side	13



Steen Thomsen er professor, Ph.D. ved Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse og direktør for Center for Corporate Governance.

Derudover sidder han i en række private bestyrelser.

Steens primære forskningsområder er blandt andet *Corporate Governance*, *Foundation ownership of business companies* og *Governance networks*.

Steen Thomsen fik i 2010 DEA's forskerpris for sin forskning i god selskabsledelse.

GOVERNANCE VIL SLÅ IGENNEM DE NÆSTE ÅR

Skrevet af: _ Steen Thomsen//Professor, CBS

Af hensyn til offentlige organisationers effektivitet og trivsel er det nødvendigt at decentralisere beslutningskompetencer, men delegering kan ikke foregå uden, at ledelserne stilles til ansvar, og det er her, styring via bestyrelser og ejerskab kommer ind i billedet.

Begrebet „Governance“ er nu for alvor på vej ind i den offentlige sektor og kan blive en af de væsentligste trends i de næste fem-syv års offentlige ledelse. Flere offentlige institutioner får bestyrelser, mange genovervejer deres rolle som ejere og forsøger at indrette incitamenterne, så de strategiske målsætninger understøttes.

^ Drivkraften er behovet for effektivitet

Det, der driver udviklingen, er først og fremmest et behov for effektivitet og udvikling. Den store offentlige sektor er på den ene side et samfundsøkonomisk problem i kraft af sin størrelse og det tilhørende skattetryk, men på den anden side rummer den uanede muligheder for produktivtforbedringer og innovation, hvis dens potentiale frisættes. Den private sektor kan ikke alene bære den økonomiske vækst, så det er en nødvendighed, at der sker noget i det offentlige.

^ Politikerne magter ikke kontrollen, og embedsmændene vil ikke tage ansvar

Nogle vil måske mene, at vi jo netop har folkestyret til at varetage styringen af den offentlige sektor, men det er så som så med den styring, som vi har set i offentlige virksomheder som DONG og DSB eller i styrelser som Fødevarestyrelsen eller Finanstilsynet. Politikerne magter simpelthen ikke at føre detaljkontrol med det kæmpemæssige system. Tværtimod presses de til opportuniste og idioti af skarp politisk konkurrence og en skandalesøgende massemedier. Embedsmændene har gennem mange skandalesager lært ikke at tage ansvar, og resultatet er blevet et beslutningsvakuum.

^ Politikerne kan få magten ved at slippe kontrollen

Paradoksalt nok kan politikerne få mere indflydelse og større effektivitet ved at gøre mindre. De kan holde sig til at udstikke rammerne,

mens ledelsesopgaven varetages af den enkelte institutions bestyrelse og daglige ledelse. De behøver ikke at give helt slip, men de må lære at holde sig til de overordnede linjer, hvis systemet skal fungere, ligesom der ikke holdes generalforsamling i en virksomhed hver måned. Det vil sige, at de erkender, at de er ejere, ikke ledere.

^ Gennemsigtighed og ansvarlighed kan styrkes nu

Offentlige institutioner kan forberede sig på udviklingen ved at arbejde med to nøglebegreber fra corporate governance debatten i den private sektor: Transparens (gennemsigtighed) og accountability (ansvarlighed).

Hvad angår åbenhed, er den offentlige sektor foran den private sektor og på mange punkter så langt fremme, at åbenheden hæmmer effektiviteten. Der er imidlertid forskel på åbenhed og gennemsigtighed. Store mængder information kan forvirre og vildlede, hvis de ikke struktureres meningsfuldt. Her har den enkelte institution en vigtig rolle i at definere, hvad der er væsentligt, og hvilke målepunkter den skal holdes op på. De færreste offentlige institutioner bryder sig om at indrømme, at de begår fejl, og at der kan gå noget galt også fremover. De kommer derved til at underskrive en urealistisk social kontrakt med politikerne og det omgivende samfund. Men i realiteten er det umuligt og uhensigtsmæssigt at forsøge at undgå fejl og risici, og åbenhed om disse vilkår vil gøre det nemmere for alle parter at forstå, hvad der foregår.

Ansvarlighed vil sige at stå til regnskab over for bestyrelsen, politikerne og ultimativt den befolkning, institutionerne arbejder for. Bestyrelserne kan blive klogere på, hvad deres ansvar består i, gennem en løbende dialog med de politiske ejere, men kan ikke forvente at få stukket en facitliste ud. Det er ofte institutionen selv, der har den nødvendige sagkundskab, så det er nødvendigt, at den er med i processen. Politisk musikalitet er naturligvis en fordel, men kan ikke i sig selv gøre det ud for ansvarlighed. :::::

KOMMENTAR

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

^ Offentlige bestyrelser for fremtiden

Vi har i dette nummer af Dagens Dagsorden, som også markerer lanceringen af Forum for Offentlige Bestyrelses nye vidensportal – www.dagensdagsorden.dk, bedt en række forskere, specialister og praktikere at se ind i krystalkuglen og komme med deres bud på eller vision for, hvordan offentlige bestyrelser vil eller skal udvikle sig over de kommende år. Det er der kommet mange gode og interessante synspunkter på.

Udviklingen i de offentlige bestyrelser er forankret i historien, derfor kan et tilbageblik på de sidste 5-10 års rivende udvikling både give en forståelsesramme og indikationer for udviklingsretningen de kommende 5-10 år.

^ 4.000 offentlige virksomheder ledes af en bestyrelse

De seneste 5-10 år er antallet af offentlige bestyrelser vokset. Strukturreformen fødte gymnasierne, SOSU-skolerne og VUC-centrene som selvejende institutioner med egne bestyrelser. Universiteterne har fået selveje og egne bestyrelser. Vandforsyningen er blevet udskilt fra kommunerne i selvstændige aktieselskaber, for blot at nævne nogle af de strukturændringer, som har givet flere offentlige bestyrelse de senere år. Vi har i Dagens Dagsorden tidligere opgjort, at der er ca. 4.000 virksomheder og institutioner i Danmark, der overordnet ledes af en bestyrelse i det mellem-land, hvor både politik og marked sætter rammerne. Et simpelt regnestykke fortæller således, at mellem 20-30.000 danskere tager del i offentligt bestyrelsesarbejde.

^ Komplexiteten i den offentlige sektor kalder på flere offentlige bestyrelser

Samfundets stigende kompleksitet kræver, at politikerne og de centrale myndigheder løsner tøjlerne og overlade ledelsesopgaverne til decentrale bestyrelser sammen med den ansatte ledelse. Dette er især Steen Thomsen inde på i sit bidrag. Udviklingen mod mere autonome decentrale medskabende og selvstyrende enheder vil fortsætte og afløse tidligere tiders forestilling om en integreret offentlig sektor, hvor strategier og målsætninger for institutioner fastlægges centralt i stat og kommuner på niveau. Derfor vil vi over de kommende år se styringsmodellen med selvejende institutioner eller selskabsgjorte virksomheder udstrakt til stadig flere områder. Et forsigtigt gæt er, at antallet af offentlige bestyrelse over de næste 5-10 år vil vokse med 25 procent – og „frisættes“ folkeskolerne, bliver det langt flere.

To elementer i strukturudviklingen vil dog trække mod færre bestyrelser og færre bestyrelsesmedlemmer. For det første vil der komme fusioner i navnlig kulturinstitutioner og uddannelsesinstitutioner, hvilket vil give færre bestyrelser og færre bestyrelsesmedlemmer. For det andet vil nogle af de store bestyrelser slanke sig til en størrelse, der gør det muligt at fungere som en effektiv bestyrelse frem for en slags „forsamling“.

^ Der er kommet ord og retningslinjer for godt offentligt bestyrelsesarbejde

De seneste fem år er der sket en modning af offentligt bestyrelsesarbejde, hvor der i stigende grad er sat ord på godt bestyrelsesarbejde i offentlige institutioner. I lighed med den private sektor er der blevet formuleret kodekser for godt bestyrelsesarbejde, ikke mindst for kulturinstitutioner og uddannelsesinstitutioner. Mange offentlige bestyrelsesmedlemmer har deltaget i bestyrelseskurser og -uddannelser, flere kommuner og ministerier er blevet mere formulerede om deres ejerrolle, og gængse bestyrelsesværktøjer som bestyrelsesevalueringer, årshjul mv. er i stigende grad taget i brug i offentlige bestyrelser.

> > > *Fortsættes næste side*

>> KOMMENTAR

^ Offentlige bestyrelser vil udvikle deres særkende

Vil offentligt bestyrelsesarbejde om 5 år mere og mere ligne bestyrelsesarbejdet i private selskaber? Det er der en del af bidragsyderne til dette temanummer, som antyder. Og jeg er enig i deres vurdering for nogle virksomheders vedkommende, ganske enkelt fordi, som Per Nikolaj Bukh forklarer, at offentlige og private selskabers eksistens- og styringsvilkår bliver mere og mere ens.

Men privat bestyrelsesarbejde er og skal ikke være et ideal i sig selv. Dertil har vi set for mange kiks, også i den private sektor. Derfor tror og håber jeg, at offentligt bestyrelsesarbejde udvikler sig i flere retninger de kommende år. Helt i tråd med den New Public Management-bølge, som har præget styringstænkningen i det offentlige gennem de seneste årtier, har vi de senere år været igennem en fase, hvor modeller og idealer fra den private sektor har bidraget til at forenkle tilgangen til bestyrelsesarbejdet og til at skabe et sprog til at diskutere det gode bestyrelsesarbejde – og det vil fortsat være relevant for en række offentlige bestyrelser at hente inspirationen fra den private governance. Men mange offentlige bestyrelser skal de kommende år forholde sig meget mere reflekteret til deres rolle og funktion i en virkelighed, hvor nulvækst, delegering, afbureaukratisering mv. skal gå hånd i hånd med en øget behovsefterspørgsel, central regulering, dokumentationskrav mv. I denne virkelighed er idealet for den offentlige bestyrelse ikke kun bedst muligt at understøtte fokus på marked, økonomi og effektivitet, men også at bidrage til at skabe sammenhæng mellem centrale og decentrale styringsniveauer samt understøtte demokratisk kontrol og velfærdsledelse.

Så hvor nogle offentlige institutioner og deres bestyrelse adfærdsmæssigt kommer til at ligne den private sektor mere og mere, vil vi modsat se andre søge deres egen stil og i højere grad end i dag orientere sig imod at videreudvikle bestyrelsesarbejdet ganske særligt til løsning af offentlige velfærdsopgaver. I det omfang, offentlige bestyrelser lykkes med dette, kan de jo danne inspiration til private virksomheders arbejde med deres samfundsmæssige ansvar. :::::

Institutionsudvikling

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

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

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

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

pluss
LEADERSHIP

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



Steen Møller er By- og Kulturrådmand i Odense Kommune og initiativtager til etablering af det nye supermuseum i Odense på grundlag af de tre eksisterende museer.

Herudover er Steen Møller bestyrelsesformand for Odense Zoo, formand for Nordatlantisk Hus' styregruppe og bestyrelsesmedlem i Naturgas Fyn.

SUPERMUSEUM EFTER LIEBST' PRINCIPPERNE

Interview med: _ Steen Møller // By- og kulturrådmand, Odense Kommune

En ledelse sammensat efter Liebst-udvalgets anbefaling med ekspernt rekrutteret direktør og en bestyrelse rekrutteret efter faglige kompetencer er grundlaget for det nye supermuseum i Odense, der efter planen bliver en realitet 1. juli 2013.

„I dag (25. marts 2013 red.) har vi ansat en direktør uden at have et museum flankeret af en arbejdsgruppe uden formel kompetence. Men om tre måneder har de skabt Odenses nye supermuseum, og arbejdsgruppen er forvandlet til museets professionelle bestyrelse,“ siger by- og kulturrådmand Steen Møller, Odense Kommune, der er talsmand for arbejdsgruppen.

^ Et år til at forberede den slagkraftige billedkunstinstitution i Odense

Steen Møller brugte et år på at 'pusle' med de brikker, der skal sætte Odense på danmarkskortet for billedkunst, og der er fortsat en medarbejder fuldtidsallokeret til opgaven sammen med en meget engageret kulturchef. Liebst-udvalgets anbefalinger er nærlæst, der er drukket meget kaffe med Kulturstyrelsen, og der er stukket en finger i jorden hos medarbejderne på de tre museer – Fyns Kunstmuseum, Museet for Fotokunst og Kunsthallen Brandts, der skal indgå i det nye supermuseum – inden by- og kulturudvalget med opbakning fra byrådet var klar til at melde visionen ud 15. november 2012. „Det har været en meget komprimeret proces med mange strategiske overvejelser og beslutninger, men momentum er helt afgørende for succes – jo længere tid der går, des større er risikoen for, at de involverede parter taber engagementet og glemmer deres commitment til beslutningen,“ siger Steen Møller.

^ Direktøren skal have frie hænder til at skabe den rigtige organisation

Direktøren skal kunne se, hvad ejerne ønsker, og de rammer, han kan lede indenfor, men herudover skal direktøren have frie hænder. „Særligt nu hvor vi skal skabe noget helt nyt og visionært, er det afgørende, at vi ikke har truffet 'dumme' beslutninger, inden direktøren

tiltræder. Derfor er det ikke os, men vores nye direktør, der som sin første handling gennemfører fusionen. Derfor har vi også på forhånd samlet den arbejdsgruppe, fusionsbestyrelsen, der nu har ansat direktøren og skal være den bestyrelse, han skal sparre med fra dag ét,“ siger Steen Møller.

^ Visker ledelsestavlen helt ren og tænker kompetencer – men med livline til byrådet

Hvis det var et spørgsmål om blot at sammenlægge museer, kunne det være fornuftigt at inddrage eller måske helt overlade opgaven til ledelserne og bestyrelserne for de nuværende museer. Men i Odense skal der ske noget helt nyt og markant. Derfor besluttede by- og kulturudvalget at skære igennem og starte med lutter nye personer rekrutteret efter kompetencer. Som sidegevinst undgår man så 'overtagelsesproblematikken', der ofte spøger i fusioner, hvis nogle eksisterende er med i fusionsprocessen eller bliver sat i spidsen for det nye. „Vi har dog lagt op til, at der skal være to byrådspolitikere i bestyrelsen de første år, hvor fusionen med mange potentielle konflikter skal materialisere sig, og der skal træffes nogle dristige valg, for her er det helt afgørende, at byrådet tydeligt bakker bestyrelse og ledelse op,“ siger Steen Møller.

^ Bestyrelsen udvikler museet, men blander sig ikke i udstillingerne

Med topledelse fra såvel det private erhvervsliv som markante danske og udenlandske museer repræsenteret i bestyrelsen, er der kompetencer til at kunne skabe det nye supermuseum på grunden af de tre nuværende, og til den fortsatte udvikling samt lokale forankring. „Jeg ønsker, at en af de eksterne bliver bestyrelsesformand, når vi skifter fra at være arbejdsgruppe til at blive en rigtig bestyrelse,“ siger Steen Møller og fortsætter: „En ekstern bliver valgt på de faglige kompetencer og kan sikre den nødvendige armslængde mellem kommunen som tilskudsgiver og den nye institution.“

> > > Fortsættes næste side

>> NYT SUPERMUSEUM I ODENSE EFTER LIEBST-PRINCIPPERNE

Bestyrelsen konstituerer sig selv efter valget, fastlægger egen forretningsorden og fastlægger selv sit honorar. Odense Byråd har indikeret, at honorarer i størrelsesordenen 50.000-70.000 kr. årligt anses for passende. Det er alle i arbejdsgruppen informeret om, inden de er indtrådt.

I rekrutteringsprocessen er de ligeledes blevet informeret om, at de forventes at blive, til fusionen er ordentligt gennemført, og at man rigtig gerne ser, at de også fortsætter efter den periode. „De mange ildsjæle, som primært interesserer sig for udstillingerne og i dag sidder i flere af museumsbestyrelserne, må vi se at finde en anden måde at engagere på, for de er rigtig vigtige, men ikke nødvendigvis de rigtige til at lede den kommende billedkunstinstitution,“ slutter Steen Møller. ::::

Af Jens Kristian Sommer

Medlemmerne af den kommende bestyrelse for Odense Supermuseum:

John Peter Nilsson, direktør for Moderna Museet Malmö
Hans Bøgh-Sørensen, adm. direktør hos Orifarm
Sanne Kofod Olsen, direktør for Museet for Samtidskunst i Roskilde
Kim Gundersen, administrationschef hos Statens Museum for Kunst
Soulaïma Gourani, selvstændig foredragsholder, virksomhedsrådgiver og forfatter
Mads Graves Larsen, direktør hos Udvikling Fyn A/S
Steen Møller, by- og kulturel rådmand, Odense Kommune
Jesper Kinch-Jensen, byrådsmedlem, Odense Kommune



Hans Elbek Pedersen er blandt andet formand for bestyrelsen i Aarhus Vand, der sidste år modtog prisen „Årets Offentlige Bestyrelsen 2012“.

Som hovederhverv er Hans Elbek Pedersen Senior Vice President, Global Innovation, DuPont Nutrition & Health.

STRATEGIUDVIKLING I FOKUS I VANDSEKTOR

Fusioner, gigantiske investeringer og udvikling af helt nye samarbejder og forretningsmuligheder bliver bestyrelsens fremmeste opgave de kommende år, forudser bestyrelsesformand Hans Elbek Pedersen, Aarhus Vand. Succes med denne indsats kræver også en strømlinet relation til ejerne.

Gennem de første tre år har bestyrelsen i Aarhus Vand skabt åbenhed og troværdighed om bestyrelsesarbejdet og etableret effektive administrative rutiner, som sikrer, at bestyrelsen kan minimere tidsforbruget på kontrol og interne arbejdsgange. Bestyrelsen er således gearret til at kunne fokusere på de gigantiske udfordringer, som ligger forude.

„Så snart lovgivningen bliver moderniseret, vil konsolideringen i vandsektoren tage fart. Med de enorme investeringer, der ligger forude ikke mindst til vandaflledning ved klimasikring, er der store gevinster at hente ved at kigge på topografien og det samlede vandkredsløb frem for kommunegrænser,“ vurderer Hans Elbek Pedersen og fortsætter: „Vi er i fuld åbenhed i gang med at kortlægge behov og muligheder over hele linjen, for der vil ikke blive tale om overtagelser, men frivillige samarbejder og fusioner.“

^ Behov for strømlining af ejerrelationen

Med fusioner vil ejerkredsen til vandselskaberne sandsynligvis udvide sig til mere end ét byråd. Det vil aktualisere behovet for, at ejerne bliver stringente i deres ejerrolle over for vandselskaberne. „I dag skal vigtige beslutninger behandles i byrådet, inden vi formelt kan gå til ejeren med nye tiltag, hvilket gør arbejdet langsommeligt. Og partipolitiske holdninger blandt byrådspolitikere kan blokere for, at vandselskaberne f.eks. kan gennemføre forretningsmæssigt hensigtsmæssige effektiviseringer.“

^ Opbrud i det kommunale ejerskab på sigt

De næste mange år vil det fortsat være Aarhus Kommune, der vil være (hoved)ejers af Aarhus Vand og dermed udpeger ejersbestyrelsesmedlemmerne. Men udskilningen i et selvstændigt selskab er kun første skridt på vejen. Aarhus Vand har i dag et tæt samarbejde med Grundfos og andre private virksomheder om at udvikle nye teknologier til at sikre en effektiv spildevandsrensning og vandaflledning af overfladevand. „Disse samarbejder har allerede resulteret i rådgivning af bl.a. kinesiske vandselskaber, og man kan forestille sig forretningsudvikling på mange andre områder, som kan omsættes til en egentlig kommerciel virksomhed langt fra vandforsyning og spildevandsrensning i Aarhus,“ siger Hans Elbek Pedersen og fortsætter: „På lang sigt kan det betyde, at vandselskaberne vil få helt andre ejerformer og måske indgå i store transnationale selskaber.“

^ En udfordring, at hele bestyrelsen er på valg til efteråret kombineret med 50% vækst

Adskillelsen mellem den kommunale forvaltning og Aarhus Vand er helt på plads, og de gode rutiner i bestyrelsesarbejdet er parate til, at nye kan tage over.

Den seneste ændring af vandsektorloven betyder, at der skal være en brugerrepræsentant i bestyrelsen. Det udløser en ekstra medarbejderrepræsentant og en ekstra byrådsrepræsentant. „Vi starter således ud med en stor bestyrelse på ni personer uden sikkerhed for at have alle relevante bestyrelseskompetencer repræsenteret, så der bliver også noget at arbejde med i næste bestyrelsesperiode,“ slutter Hans Elbek Pedersen. :::::

Af Jens Kristian Sommer



Direktør Ib Haahr, Bluepack A/S er formand for Danske Erhvervsskoler - Bestyrelserne.

Herudover er Ib Haahr også 1. næstformand i Det Regionale Beskæftigelsesudvalg i Region Syddanmark og således dybt engageret i udviklingen af fremtidens arbejdsmarked.

UDPEGES EFTER KOMPETENCER

Ib Haahr, formand for Danske Erhvervsskoler - Bestyrelserne ønsker, at de partsudpegede bestyrelsesmedlemmer fremover bliver valgt ud fra de kompetencer, den samlede bestyrelse for hver erhvervsskole har behov for.

LO og DA udpeger medlemmer til erhvervsskolernes bestyrelser for en firårig periode, såkaldt partsstyring. De har lige mange bestyrelsesposter, og de har hver en repræsentant i formandskabet. Sådan både forventer og ønsker Ib Haahr, at det vil være fremover.

„Men vi er nødt til at åbne bogen for, hvad vi vil opnå, så vi bliver helt skarpe på vores indsats, og at de bestyrelsesmedlemmer, vi udpeger, tilsammen har de kompetencer, der skal til for at realisere målene,“ siger Ib Haahr. I dag udpeger hver part bestyrelsesmedlemmer efter egne politiske hensyn. Så selvom de enkelte medlemmer har mange relevante kompetencer, er det ikke givet, at de tilsammen udgør det stærkeste hold.

^ Formandsskabet skal foretage det endelige valg

Ib Haahr ser to beslægtede principper for bestyrelsessammensætning, som forener partsstyring med kompetencevalg. I begge principper udpeger parterne hver en formandskandidat, så formandskabet ligger fast, herefter:

1. Parterne udpeger dobbelt så mange bestyrelseskandidater, som der er behov for, hvorefter formandskabet plukker dem, som samlet bedst dækker bestyrelsens kompetencebehov – de øvrige kandidater kan blive suppleanter.

2. Formandskabet fastlægger kompetencebehovet og går herefter tilbage i baglandet for at „plukke“ de bestyrelsesmedlemmer, der giver det stærkeste hold

„Ved udpegning af bestyrelseskandidater efter kommunalvalget i efteråret kan vi som forening med sikkerhed melde ud, at parterne bør have fokus på kompetencer, men det er lidt usikkert, om vi når at få formuleret nogle færdige modeller for kompetenceudpegning, som vi kan anbefale,“ siger Ib Haahr.

^ Kompetencefokus styrker bestyrelsesrollen og indflydelsen

Man kan ikke tænke bestyrelseskompetencer uden at tænke aktivitet og roller i bestyrelsen. Derfor vil kompetencefokus ved udpegning have den meget positive sideeffekt, at bestyrelserne bliver skarpere på, hvordan de kan og skal øve indflydelse og tage ansvar for skolens tarv og udvikling, og disse roller og kompetencer kan stå langt klarere for direktion og ministerium. „Vi har tidligere set eksempler på, at såvel ministeriet som direktører har kørt (næsten) uden om bestyrelserne, når der har været problemer på en skole. Det er rigtigt ærgerligt, for bestyrelserne har ikke alene en formel rolle at spille, de har også noget at byde ind med i løsningen,“ siger Ib Haahr og fortsætter:

„Bestyrelse og direktion udgør den samlede øverste ledelse på skolen, og det er meget vigtigt, at man har et ligeværdigt afbalanceret styrkeforhold, så man i et respektfuldt samarbejde sætter og opfylder fælles mål for skolens fremtid, drift og udvikling“. :::::

Af Jens Kristian Sommer



Jan Bendix er bestyrelsesformand for Struer Statsgymnasium. De seneste tretten år har han drevet sin egen virksomhed, Jan Bendix A/S med organisationsudvikling for offentlige og private virksomheder.

I dag beklæder Jan Bendix tillidsposter i tyve virksomheder og institutioner.

PÆDAGOGIK PÅ DAGSORDENEN NU

Interview med: _ Jan Bendix // Bestyrelsesformand bl.a. for Struer Statsgymnasium

Med den nye overenskomst vil bestyrelserne på landets gymnasier de kommende år fastlægge principperne for det pædagogiske arbejde og den daglige ledelse. Det bliver den mest markante ændring for i hvert fald vores gymnasiebestyrelse i de kommende år, forudser bestyrelsesformand Jan Bendix, Struer Statsgymnasium.

I år er der nyvalg til bestyrelserne i landets gymnasier. Jan Bendix forudser, at de pionerer, som for syv år siden etablerede gymnasiebestyrelserne, for manges vedkommende bliver afløst af en yngre generation. Den nye generation kan selvfølgelig sætte en ny dagsorden. De vil dog fortsat og i overensstemmelse med standardvedtægterne være udpeget af 'leverandører og aftagere' til/fra gymnasieskolen. Det bliver de nye vilkår for gymnasiedrift med ophævelse af arbejdstidsreglerne, der mest markant vil ændre bestyrelsernes indsats i gymnasieskolen de kommende år. „Bestyrelserne bør bruge muligheden for at sætte rammerne for ledelse og produktion på gymnasierne. Dermed vil deres rådighedsrum blive mere sammenlignelige med private bestyrelser, og arbejdsindholdet vil være tættere på det, vi kender fra dem,“ forudser Jan Bendix.

^ Formanden bærer de tungeste byrder i dag og fremover

Da de menige bestyrelsesmedlemmer i gymnasierne er 'udpeget med accept' frem for et brændende ønske om at sidde i bestyrelsen, er det formanden, der må påtage sig den centrale rolle i forhold til den daglige ledelse. Det gælder også rollen med at sikre, at alle medlemmer forstår bestyrelsesopgaverne. „Hos os er der tradition for, at rektor og bestyrelsesformand drøfter roller med nye medlemmer. Det har sikret fælles fodslag“, siger Jan Bendix og fortsætter: „I modsætning til i de private bestyrelser, jeg er formand for, sparrer rektor kun sjældent med enkelte bestyrelsesmedlemmer. Det hjælper heller ikke, at de er dårligt honoreret, så det i sig selv sætter grænser for, hvor store opgaver man kan pålægge dem. Det er formanden, der må trække læsset, og sådan vil det også være fremover“.

^ Mere governance kan skade gymnasiebestyrelserne

Governance reglerne, som er det store mantra, når der drøftes bestyrelsesarbejde, har ikke ændret på Jan Bendix' arbejdsmetode eller indsats som bestyrelsesmedlem eller bestyrelsesformand. „Men hver gang man strammer skruen og tvinger os til mere formalisme, skubber vi sund fornuft i baggrunden. Bestyrelsen skal varetage institutionens eller virksomhedens interesse, og det enkelte medlem skal bidrage til det. Sådan var det før governance reglerne, sådan er det i dag, og sådan skal det også være fremover. Men jeg frygter, at nogle gymnasiebestyrelser kan komme til at hænge fast i reglerne og glemme fornuften“, siger Jan Bendix.

^ Partsstyring kan konflikte med godt bestyrelsesarbejde

Partsstyring, som man har på erhvervsskolerne, indebærer en betydelig institutionel risiko for brud på godt bestyrelsesarbejde. „Hele ideen med partsstyring er jo netop at sætte professionelle til at varetage eksterne interesser, uanset om de matcher virksomhedens eller institutionens interesser. Og med flere parter i bestyrelsen, kan den udvikle sig til en kamplads. Da vi i 2008 i Struer som de første i Danmark fusionerede gymnasiet og handelsskolen, blev partsinteresser ikke tænkt ind i bestyrelsessammensætningen. I stedet har vi fået det lokale erhvervsliv ind. Det har styrket den helt nødvendige lokale forankring i et udkantsområde som vores og sikret en god aftagerrepræsentation på lige fod med udbyderne/aftagerne af uddannelser“, siger Jan Bendix og slutter: „Lønmodtagere og arbejdsgivere har klart legitime interesser over for alle uddannelsesinstitutioner. Heldigvis findes der andre kanaler for plejen af disse interesser. Bestyrelsen skal sætte rammer for udvikling og drift af institutionen og have sit fokus på den opgave“. :.....

Af Jens Kristian Sommer



Per Nikolaj Bukh, cand.oecon., ph.d. er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet.

Han er forfatter til en mængde artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en række offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.

MARKEDET STYRER DE KOMMENDE ÅR

Interview med: _ Per Nikolaj Bukh // Professor, Aalborg Universitet

Ejerne af langt de fleste offentlige virksomheder og institutioner vil fintune „markedsførelsen“ af deres styring. Det vil automatisk få de offentlige bestyrelser til at opføre sig som private bestyrelser, og dermed reduceres de offentlige bestyrelses særkende.

Mange offentlige ejere er langt i processen med at markedsføre styringen af deres virksomheder. „Denne markedsstyring bliver langt mere effektiv, om end der stadig vil være enkelte hjørner som f.eks. låneoptagelse, hvor der vil blive detailreguleret,“ forudser professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet.

^ Incitamentsstyring kan regulere al adfærd

Ejerne (politikere) indgår resultatkontrakter med deres virksomheder og styrer desuden ved forskellige principper for bevillingstiladelser. Bevillingerne kan gøres performanceafhængige, og her ligger en væsentlig mulighed for politiske indflydelse. Ønsker man f.eks. at øge optaget på de naturvidenskabelige uddannelser, kan man blot øge taxameterbetalingen på området. Man kan også mindske frafald, afkorte uddannelsestid, øge det teoretiske niveau... ved at belønne. „I takt med at virksomhedernes responstid på incitamenter mindskes, og politikernes erfaring med at lave klare incitamentsbelønninger øges, vil de blive brugt mere finmasket,“ siger Per Nikolaj Bukh.

Der er også rige muligheder for at tilskynde til øget effektivitet ved f.eks. at skruer på sammensætningen mellem faste og aktivitetsafhængige tilskud, så 'kun' de mest effektive virksomheder overlever. „Med sådanne markedsvilkår for virksomheden er det slut med bestyrelser, hvor hovedformålet er at koordinere partsinteresser. I stedet bliver der fokus på markedskompetencer og performance i bestyrelserne – præcist som i private bestyrelser,“ siger Per Nikolaj Bukh og fortsætter: „Og den anden forudsætning, nemlig at politikere vil overhøre ramaskrig og leve med forskellighed, ser også ud til at være til stede. Nu lever man med, at et universitet nedlægger et fag, et gymnasium specialiserer sig, en række lokalmuseer samler sig i én bygning etc. selvom det giver et ændret servicetilbud i lokalområdet.“

^ Universiteterne blev øjenåbneren for behovet for markedsførelse

Med ændringen af universitetsloven for universiteterne i 2003 satte staten erhvervsfolk ind i universitetsbestyrelserne med den bagtanke, at så begyndte universiteterne sikkert at opføre sig som 'ansvarlige' private virksomheder og var nemmere at styre.

Erfaringen herfra er, at det ganske vist gør en forskel, at bestyrelsen består af eksterne personer, og at ledelsen er ansat af bestyrelsen fremfor at være valgt blandt medarbejderne. „Men bestyrelsen er bestyrelse for universitetet og ikke ministeriets repræsentanter, så den konstruktion gør det ikke nemmere for ministeriet at styre universiteterne, hvis det er ønsket,“ vurderer Per Nikolaj Bukh.

Parallelt hermed har staten løbende udviklet på styringen. Der er kontrakter med universiteterne, og der er indført nye bevillingsmodeller, hvor forskningsbevillinger delvist tildeles efter publicering og undervisningsbevillinger delvist efter antal studerende. „Netop denne styring gennem adfærdsbelønning giver potentielt staten mulighed for at styre uden direkte at blande sig i administrationen. Men det er en vanskelig styringsform, og det kan absolut diskuteres, om den fungerer godt i sin nuværende form,“ pointerer Per Nikolaj Bukh.

^ Hierarkiet rådede for syv-ti år

For syv-ti år siden var langt de fleste offentlige virksomheder og institutioner direkte underlagt myndighedsbefaling evt. kombineret med en vis partsindflydelse (f.eks. erhvervsskolerne).

Men til syvende og sidst var det en myndighedsinstruks, der afgjorde virksomhedens eller institutionens handlinger, og institutionens adfærd og resultater var kun marginalt knyttet til bevillingerne.

> > > Fortsættes næste side

~~➤➤ OFFENTLIGE BESTYRELSER BLIVER STYRET EFTER MARKEDSPRINCIPPER DE KOMMENDE ÅR~~

^ Vi er stadig i første bølge af selvstændiggørelse

I dag har – især kommunale – ejere fortsat direkte snor i deres selskaber og institutioner. De besætter bestyrelsesposterne med egne kommunalpolitikere, der tager deres politiske ønsker med ind i bestyrelseslokalet. „Det er der en vis ræson i inden for f.eks. forsyningsselskaberne, hvor store anlægsopgaver fortsat skal godkendes af kommunalbestyrelsen. Men selvom koordinering af kommunalpolitiske hensyn kan være fornuftigt i bestyrelsen, gør det alligevel disse selskabers rolle uklar,“ siger Per Nikolaj Bukh. Også andre steder fortsætter denne adfærd i større eller mindre grad, og det betyder, at man taber gevinsterne ved at have en selvstændig virksomhed eller institution.

[^] Vi når de selvstændige virksomheder de kommende fem-syv år

Bevægelsen væk fra direkte politiker- og partsstyring vil accelerere, og det vil gå rigtig stærkt på de områder, hvor brugerne kan stemme med fødderne. Eksempelvis gymnasierne, der i de få år, hvor de har fået taxameteraflønning, har udviklet sig meget forskelligt – nogle er på vej til at skabe solide formuer og andre skraber lige igennem. „Det vil sætte de dårligt ledede gymnasier under pres, for de dygtigt ledede gymnasier vil kunne tilbyde bedre undervisning og bedre forhold og dermed tiltrække flere elever. Det kan friste politikerne til at sænke taxameterbetalingen,“ siger Per Nikolai Bukh og fortsætter: „Og uanset hvad, vil gymnasierne med en svag økonomi være nødt til få vendt udviklingen, og derfor vil bestyrelsens kompetencesammensætning og adfærd blive præcist som i private virksomheder.“ ::::

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



Lars Bonderup Bjørn er bestyrelsesformand for tretten virksomheder, herunder Aalborg Universitet og bestyrelsesmedlem i yderligere fem virksomheder.

Han har i virksomheden Thaleia siden 2007 løst krisestyringsopgaver – ofte gennem restruktureringer og rekonstruktioner – i et tocifret antal virksomheder. Herudover har han har vundet en række priser, senest „Danske Havnes Initiativpris“ i 2010.

BORGERINDSIGT ER GODT OG NØDVENDIGT

Skrevet af: _ Lars Bonderup Bjørn // Direktør og bestyrelsesformand i en række offentlige og private virksomheder.

Sandt nok. Det er ikke uden udfordringer at have som grundprincip, at offentligheden lukkes inden for, og det er en hårfin balance at sikre, at bestyrelsesmøderne ikke hæmmes af åbenheden. Det kræver regler for tilhørernes adfærd; det kræver bestyrelsesmedlemmers ret til at begære et punkt lukket, hvis offentligheden skulle vise sig at hindre fri dialog på møderne; og det kræver en mødeafvikling med stringent fokus på organisationens formål og det tema, der er på dagsordenen.

Da jeg i august 2011 i en kronik i Weekendavisen fortalte, at Aalborg Universitets bestyrelse havde besluttet at gøre alle dagsordenspunkter åbne for offentligheden, dog med mulighed for, at der ved offentliggørelse af en konkret begrundelse kan føres et lukket punkt på dagsordenen, havde jeg nok ikke regnet med den store reaktion. Men reaktionerne var mangfoldige. En del udtrykte beundring og anerkendelse; en journalist spurgte, hvad vi ville skjule ved at gøre alt åbent; og blandt mine formandskollegaer var der flere, der rystede på hovedet, slog korsets tegn og offentligt erklærede deres uenighed i tilgangen og fremhævede det problematiske i at afvikle møder og styre information fra møderne.

^ Offentliggørelse af møder er god offentlig governance

Ikke desto mindre vil jeg fastholde, at denne mødeform er udtryk for et helt afgørende og nødvendigt element i god public governance i offentlige virksomheder – det være sig statslige, kommunale eller offentligt finansierede selvejende virksomheder. Det er trods alt folket, der ejer styret – og ikke styret, der ejer folket – og folkets borgernes interesser i den offentlige virksomhed er både som finansieringspartner, bruger, langsigtet nyttehave, leverandør, medarbejder, almindelig interessent og indirekte som ejer. Det kan lyde som et idealistisk naivt verdenssyn, der står i skarp kontrast til Corporate Denmark; men dels er der intet, der tilsiger, at den åbne mødeform vil være mindre produktiv i en offentlig virksomhed; dels er netop det fundamentale princip, at offentligheden har krav på en begrundelse

for, at mødepunkter lukkes, et helt afgørende princip i udøvelsen af demokratiet.

^ Bestyrelsen skal forholde sig aktivt til sin rolle i demokratiet

Der er selvfølgelig andre løsninger på behovet for åbenhed og offentlighedens krav på viden om, hvad og hvordan bestyrelsen beslutter. Det centrale public governance spørgsmål er, hvordan bestyrelsen aktivt forholder sig til sin rolle i demokratiet. På Frederikshavn Havn har jeg sammen med bestyrelsen valgt en anden tilgang, end den vi anvender på Aalborg Universitet. På havnen er det brugen af hyppige offentlige møder med orientering om havnens udviklingsplaner, der udgør fundamentet, og det er en både tæt og åben dialog med byrådet om både udviklingsplaner og planer for anvendelse af havnens overskud. Det er ikke byrådet, der har pålagt eller fôstret eller gennemtænkt idéerne om en omfattende havneudvidelse, men det har været, og er bestyrelsens opgave at formulere havneudvidelsen i både samspil og lydhørhed med kommunens interesser og udviklingsplaner og i en nyttetænkning, som forener hensynet til havnens økonomi og hensynet til kommunens økonomi.

^ Bestyrelsen skal finde rollen som det centrale ledelsesorgan

Netop det forhold, at bestyrelsen finder sin rolle i en demokratisk funderet virksomhed, hvor bestyrelsen skal tage rollen som det centrale ledelsesorgan, er vel nok bestyrelsens mest kritiske governance udfordring. Der er masser af eksempler på, at ministerier, ministre og embedsmænd, borgmestre og forvaltninger påtager sig lederroller, hvor bestyrelsen kommer i klemme eller måske rettere lader sig klemme i forholdet mellem ministerium, embedsmænd, borgmestre, magistrater eller forvaltninger på den ene side og rektor, generaldirektør eller direktør på den anden. „Hvem leder DSB“, har det lydt? Den mærkværdige bestyrelsesrolle i DONG udstilles i spørgsmålet, om Anders Eldrup drev politikkerne, eller om han havde et stærkt politisk gehør? Som centralt ledelsesorgan må bestyrelsen tage ansvaret for både den strategi og den generelle risiko, der er taget.

> > > Fortsættes næste side

>> BORGERINDSIGT ER GODT OG NØDVENDIGT I PUBLIC GOVERNANCE

^ En udfordring, at offentlige institutioners mål hele tiden er til forhandling

Og selv om det lyder som en lige til bestyrelsesopgave at fastlægge organisationens strategi, så slider den offentlige bestyrelse med det særlige governance forhold, at organisationens målfunktion vedvarende er til forhandling, og organisationens handlinger påvirker samtidig målfunktionen. Dette er en skarp kontrast til den typiske privatejede virksomhed. Aalborg Universitets etablering i Sydhavnen i København kan således umiddelbart forekomme at være en simpel flytning fra Ballerup til en mere central beliggenhed i Storkøbenhavn, men er samtidig et væsentligt indgreb i det universitetspolitiske landskab, som ikke blot er en strategisk positionering, men som også påvirker dialogen om styring af universiteterne.

^ Åbenhed er også et redskab til, at bestyrelsen finder sin rolle

Public governance problemet er, at der nok kan fastlægges fundamentalt sunde grundstrukturer med en klar adskillelse af ejer, bestyrelse, direktion og andre interessenter, og der kan tordnes – og skal tordnes – armslængdeprincipper mellem aktørerne, men bestyrelsen må finde en rolle, hvor den kombinerer demokratiets grundvilkår med udøvelsen af bestyrelsens opgaver som det centrale ledelsesorgan. Det kræver først og fremmest, at de offentlige bestyrelser beslutter og praktiserer en form for åbenhed, som giver offentligheden adgang til og indsigt i bestyrelsens beslutninger og arbejde. :::::

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 19 . APRIL . 2013

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

Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Plussgruppen

Frederiksgade 72, 8000 Århus C

CVR nr.: 33 39 40 39

ISSN 2245-1706

Tlf: 2517 1502

www.dagensdagsorden.dk

jks@pluss.dk

Redaktør

Jens Kristian Sommer

Layout

Mie Niklassen

Kommentarer og forslag

Forslag til emner eller kommentarer til artikler modtages gerne fra læsere på jks@pluss.dk

Kopiering og videresendelse er ikke tilladt

Dagens Dagsorden

NÆSTE NUMMER

Kontinuiteten i bestyrelsesarbejdet vil være vores fokus i næste nummer af Dagens Dagsorden.

Efter kommunal-/byrådsvalget i efteråret skal alle de offentlige bestyrelsesmedlemmer, som de udpeger, udskiftes eller genvælges. Hvem der udpeges, afhænger af valgresultatet. Samtidig har flere offentlige bestyrelser valgt at følge den kommunale valgperiode som den cyklus, man vælger alle/hovedparten af bestyrelsesmedlemmerne. En ny bestyrelse giver nye muligheder, men det giver også en udfordring i at sikre kontinuiteten i bestyrelsesarbejdet.

Ønsker du at modtage tidsskriftet Dagens Dagsorden og løbende nyheder om offentligt bestyrelsesarbejde, kan du tilmelde dig på vores hjemmeside www.dagensdagsorden.dk. Det er gratis at modtage såvel tidsskrift som løbende nyheder, ligesom alt materiale på hjemmesiden er frit tilgængeligt.