

Dagens Dagsorden

Tema: Bestyrelsesuddannelser

Der er et stadig stigende udbud af bestyrelsesuddannelser, men er de nødvendige, dækker de behovet og hvordan vælger man den rigtige? Dagens Dagsorden sætter fokus på bestyrelsesuddannelser.

Case

Fremtiden kalder på internationalisering af ungdomsuddannelserne, en udfordrende og spændende proces også for bestyrelsen – som det fremgår af casen fra Langkær Gymnasium.

3 typer af bestyrelsesarbejde

Hvilken type bestyrelse er din? Direktør Randi Ib Lund redegør for tre typer af bestyrelsesarbejde med fokus på henholdsvis basis, vækst og forretningsudvikling.

Risikostyring og opfølgning

Professor Per Nikolaj Bukh og lektor Karina Skovvang Christensen afslutter deres artikelserie om strategikortet som bestyrelsesværktøj med at beskrive, hvordan man identificerer og følger op på risici.

Bestyrelsesværktøj

I dette nummer sætter vi fokus på bestyrelsens årshjul. Chefkonsulent Jette Poulsen beskriver, hvordan man arbejder med et årshjul, så bestyrelsen får et sammenhængende forløb og når sine mål.

Synspunkt

Professor Steen Thomsen, CBS, giver sit syn på bestyrelsesuddannelser. Bestyrelsesuddannelser er vigtige, men det handler først og fremmest om at sætte sig nogle mål for og arbejde med udvikling.

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Bestyrelsesuddannelser - nødvendighed eller mulighed? <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	3
^ Tema: Bestyrelsesuddannelser nytter <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	5
^ Kommentar: Bestyrelsesuddannelser - med eller uden certifikat? <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	8
^ Case: Når uddannelsesinstitutioner internationaliserer <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	10
^ Artikel: 3 typer af bestyrelsesarbejde <i>Af Randi Ib Lund, Board Governance</i>	side	13
^ Artikel: Bestyrelsens beslutningsfunktion <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	15
^ Artikel: Risici - identifikation og opfølgning <i>Af Per Nikolaj Bukh, AAU og Karina Skovvandt Christensen, AU</i>	side	19
^ Bestyrelsesværktøj: Bestyrelsens årshjul <i>Af Jette Poulsen, Pluss Leadership</i>	side	21
^ Synspunkt: Fra bestyrelsesuddannelse til bestyrelsesudvikling <i>Af Steen Thomsen, professor, CBS</i>	side	23

NØDVENDIGHED ELLER MULIGHED?

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

Uddannelse er fremtiden. Ungdommen skal uddanne sig til et stadigt højere niveau for at komme ud på arbejdsmarkedet, og den nuværende arbejdsstyrke skal efteruddanne sig, så de kan beholde deres job. I de igangværende overenskomstforhandlinger vægter flere fagforeninger endda muligheden for efteruddannelse højere end mere i lønningsposen.

Men hvad med bestyrelserne, skal de også efteruddannes, så deres kompetence matcher de behov, der er i samfundet og institutionerne?

I kølvandet på finanskrisen og dens mange konkurser er der kommet et større fokus på efteruddannelse af bestyrelser og deciderede bestyrelsesuddannelser. Der har været argumenteret for, at der er brug for efteruddannelse af bestyrelsesmedlemmer for at undgå fremtidige bankkrak, konkurser mv. De selvejende institutioner har ikke haft den samme andel af uheldige episoder som det private erhvervsliv, men der har dog været tilfælde, hvor selvejende institutioner er endt i økonomiske problemer. Bestyrelsesuddannelser har dog ikke kun til formål at sikre ansvarlig økonomisk ledelse, men også at optimere bestyrelsernes arbejde, så bestyrelsen bedst muligt kan understøtte den daglige ledelse og medvirke til institutionens eller virksomhedens fremtidige vækst.

Der er behov for uddannelse af bestyrelser, for bestyrelsesarbejde er ikke bare det samme som ledelse, økonomistyring eller varetægtelse af medarbejdernes interesser. Derfor er der også i de senere år blevet udbudt stadig flere bestyrelsesuddannelser. Både udbud og udbydere varierer, hvilket blandet andet har medført kritik i Børsen (12/2/2010), der blandt andet kritiserer antallet af uddannelser og påpeger, at der mangler standardisering på området. Samtidig med at Børsen kritiserer det brogede udbud af uddannelser, bliver det fremhævet som en fordel, da mange af uddannelserne er meget specifikke, eksempelvis dem der bliver udbudt af finanssektoren. De bestyrelsesuddannelser, der bliver udbudt af finanssektoren, har et ensidigt fokus på risiko- og økonomistyring og så godt som intet fokus på eksempelvis strategi. Et andet kritikpunkt er kvaliteten af uddannelserne, der ifølge Børsen er meget svingende, da der ikke er en standard for eksamener med eksterne censorer.

^ Vælg den rigtige uddannelse

Siden Børsens artikel er der kommet endnu flere bestyrelsesuddannelser til, hvilket kun kan opfattes som en god ting, hvis blot deltagerne har realistiske muligheder for at vælge den rigtige. En hurtig Google-søgning afslører hurtigt mere end 20 bestyrelsesuddannelser, og det kan virke vanskeligt at vælge den rigtige.

Der kan umiddelbart nævnes følgende udbydere af bestyrelsesuddannelser:

- Bestyrelsesakademiet
- Board Governance
- Business Institute
- Business Kolding i samarbejde med INSEAD
- Center for Ledelse
- Mannaz
- Netværk Danmark
- Pluss Leadership
- Samuraia
- Teknologisk Institut
- Valcon

Der kan sagtens være flere. Derudover udbyder mange interesse- og fagorganisationer bestyrelsesuddannelser målrettet deres medlemmer og omhandlende de udfordringer, man står overfor som eksempelvis advokat eller medarbejdervalgt repræsentant, eller rettet mod specifikke brancher såsom landbrug, finanssektoren og lignende. :::::

Bestyrelsesuddannelserne kan med fordel inddeles i kategorier, der kan hjælpe med til at finde den rigtige. Kategorierne kan opstilles således:

1. Hvorvidt uddannelsen er branche-/rollespecifik
2. Udbyderen af uddannelse/adgangsmuligheder
3. Pris
4. Tidsmæssig udstrækning.

> > > Fortsættes næste side

Bestyrelsesuddannelser

Der er i de senere år, og specielt i lyset af finanskrisen, kommet mere fokus på bestyrelsesuddannelser. Som resultat er der kommet en mindre skov af uddannelser og udbydere frem på det danske marked. Der har været fremført kritik af de mange forskellige uddannelser og den manglende ensretning på området.

Der er dog behov for mange forskellige bestyrelsesuddannelser, eftersom der er mange forskellige bestyrelser og roller i bestyrelserne. Derfor kan det give mening at lave uddannelser målrettet bestyrelserne i selvejende institutioner, landbruget etc.

>> BESTYRELSESUDDANNELSER - NØDVENDIGHED ELLER MULIGHED?

1. En række af uddannelserne er branchespecifikke, forstået således at de henvender sig til eksempelvis fødevarer og landbrug, private virksomheder, offentlige virksomheder eller små og mellemstore virksomheder. Ydermere er der bestyrelsesuddannelser, der henvender sig til bestemte roller. Det kan være de medarbejdervalgte repræsentanter, eller uddannelser, der henvender sig specifikt til advokater eller revisorer. Det kan for eksempel være Landbrugets bestyrelsesuddannelse eller Danske Bestyrelsesadvokaters uddannelse for advokater og jurister.

2. Visse bestyrelsesuddannelser er - som nævnt ovenfor - henvendt til en bestemt faggruppe, og der er ligeledes uddannelser, der udbydes af fagforeninger til deres medlemmer og derfor ikke er relevante for den samlede bestyrelse. Eksempelvis tilbyder Gymnasieskolernes Lærereforening (GL) en bestyrelsesuddannelse for de af deres medlemmer, der bliver valgt til gymnasiernes bestyrelser, hvor de blandt andet kan lære om økonomi.

3. Prisen er selvfølgelig en afgørende faktor. Flere af uddannelserne er møntet på folk, der påtænker en bestyrelseskarriere i det private erhvervsliv. De bestyrelsesuddannelser, der er målrettet det private erhvervsliv, har en pris, hvor de offentlige institutioner ikke kan følge med. Generelt spænder prisen fra 5.000 kr. til knap 100.000 kr. Eksempelvis udbyder Teknologisk Institut et bestyrelseskursus, der koster 12.400 kr. Omvendt tager Business Kolding, i samarbejde med Insead, 97.000 kr. for deres bestyrelsesuddannelse.

4. Ligesom prisen varierer tidsrammen for de enkelte uddannelser. Den korteste tager en dag, men der er samtidigt uddannelser, der spænder over flere kursusdage fordelt over 6-12 måneder. Et eksempel på en kortere uddannelse er Pluss Leaderships bestyrelsesuddannelser for erhvervsskolerne. Der er dog flere af uddannelserne, der kræver 5-10 dage fordelt over et år, såsom Netværk Danmark/Hildebrandt & Brandt.

Med udgangspunkt i det ovenstående handler det om at finde den uddannelse, der matcher de behov, bestyrelsen har, samtidigt med at pris, branche, uddannelsens fokus og tidsramme tages i betragtning.

^ Selvejende institutioner kan have særlige behov

Der er ingen tvivl om, at det er en god idé med en bestyrelsesuddannelse, og specielt i de selvejende institutioner. Det skyldes ikke, at de personer, der indtager bestyrelseslokalerne i de selvejende institutioner, ikke er dygtige – slet ikke – men de selvejende institutioner er bundet af vedtægter, der dikterer sammensætningen af bestyrelsen. I private virksomheder har man „frie“ hænder til at sammensætte en bestyrelse med de kompetencer, man mener, der er behov for, hvilket ofte resulterer i erfarne bestyrelsesmedlemmer, der har en lang karriere som topleder bag sig. De selvejende institutioners vedtægter dikterer som sagt bestyrelsens sammensætning, og vedtægterne er udformet, så bestyrelsen sammensættes ofte ud fra et ønske om at repræsentere relevante interessegrupper. Dermed ikke sagt, at bestyrelsesmedlemmerne ikke besidder de nødvendige kompetencer, men de har ikke nødvendigvis viden inden for områder som jura, økonomi eller strategi.

Igennem bestyrelsesuddannelser kan de enkelte medlemmer styrke deres kompetencer i forhold til bestyrelsesarbejdet og derved udføre det job, det er at sidde i en bestyrelse, bedre. Det er stadig vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne repræsenterer de for institutionen relevante aktører, men samtidigt er det essentielt, at bestyrelsen besidder kompetencer inden for både strategi, ledelse, jura og økonomi. :::::

BESTYRELSESUDDANNELSER NYTTER

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

I den foregående artikel har vi gennemgået nogle af de bestyrelsesuddannelser, der bliver udbudt i Danmark for øjeblikket, og argumenteret for, at det er en god idé for de fleste bestyrelser i selvejende institutioner at overveje dem. Mange bestyrelser vil få stor nytte af et sådant forløb for enkelte medlemmer, eller hele bestyrelsen, og det vil kunne medvirke til, at bestyrelsen bliver endnu bedre til at varetage sine opgaver. Én ting er dog, hvad vi mener, men mere interessant er det, hvorledes de folk, der arbejder med, og i, bestyrelserne i det daglige ser på bestyrelsesuddannelserne.

Dagens Dagsorden har spurgt nogle af de folk, der har deres gang i bestyrelserne, hvordan de ser på bestyrelsesuddannelser og -kurser. Der er nogle ting, der går igen; det er en god idé, det afhænger meget af konteksten og de enkelte bestyrelsesmedlemmers erfaring og så nytter det.

^ Bestyrelsen skal selv vurdere behovet

Per Fruerled, sekretariatschef for SOSU-skolernes bestyrelsesforening og SOSU-skolernes lederforening, ser positivt på bestyrelsesuddannelser og -kurser.

- Vi arrangerer ikke selv bestyrelsesuddannelser eller -kurser, men vi har et samarbejde med Erhvervsskolernes Bestyrelsesforening, hvor vi tilbyder vores medlemmer at komme med på de kurser, de arrangerer for deres medlemmer. Det er der en del, der gør brug af.

- I foreningen har vi ikke en fast politik eller holdning til bestyrelsesuddannelse, men jeg syntes, det er en god idé, specielt i starten af en bestyrelsesperiode, hvor det kan fungere som en introduktion til bestyrelsesarbejdet. Vi har ikke et overblik over, hvor mange af vores medlemmer der har været på en bestyrelsesuddannelse eller -kursus, da det foregår i regi af Erhvervsskolernes Bestyrelsesforening. Jeg har dog det indtryk, at der har været en del på uddannelsen, og at der har været mange gengangere.

- Selvom vi ikke har en fast politik, gør vi medlemmerne opmærksomme på muligheden og opfordrer dem til at deltage. Det er dog op til bestyrelserne selv at afgøre, om det er noget, de finder nødvendigt og ønsker at deltage i. Det er en vurderingssag i de enkelte bestyrelser og noget, der skal afklares internt.

- Det er vigtigt at huske på, at udgangspunktet og erfaringsniveauet i vores bestyrelser er meget forskelligt de enkelte medlemmer i mellem. Nogle har erfaring fra andre bestyrelser, mens andre er nye i rollen. Bestyrelsesuddannelser kan hjælpe med til, at alle bliver bedre til at løse deres opgave.

^ Der er et behov

Direktøren for Erhvervsskolerens Bestyrelsesforening, Jørn Ibsen, opfatter bestyrelsesuddannelser og -kurser som et yderligere skridt på vejen mod endnu mere professionelle bestyrelser. Derfor er disse uddannelser vigtige og dermed også vigtige for bestyrelsesforeningen.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSESUDDANNELSER NYTTER

- Bestyrelsesuddannelser er et vigtigt indsatsområde for Erhvervsskolernes Bestyrelsesforening. Vi ser bestyrelsesuddannelserne som et middel på vejen til en stadig større professionalisering af de selvejende institutioners bestyrelser. Vi udbyder også et opfølgningskursus til bestyrelsesformænd eller bestyrelsesmedlemmer med ambitioner om en formandspost.

- Det er vigtigt at huske på, at bestyrelsesmedlemmerne i erhvervsskolernes bestyrelser har vidt forskellige erfaringer og baggrund. For nogle kan det at komme ind i en bestyrelse være som at komme ind i en verden med helt andre former og rammer. Selv for dem, der har bestyrelseserfaring andre steder fra, kan det være en udfordring at komme ind i en selvejende institutions bestyrelse.

-Generelt skal man huske på, at det kræver disciplin at passe et bestyrelsesarbejde. Man skal have forståelse for det felt, man bevæger sig på, og det niveau, det faktisk kræver. Alt dette kan bestyrelsesuddannelserne hjælpe med til.

Bestyrelsesuddannelserne er med til at hjælpe de nye medlemmer, men også de mere erfarne kan få noget ud af dem:

- Hver gang der har været ny udpegning i bestyrelserne, arrangerer vi en ny omgang af kurser rundt om i landet. Det er selvfølgelig mest de nye bestyrelsesmedlemmer, der deltager i uddannelserne, men der er også flere „gamle“ bestyrelsesmedlemmer. Det er måske nemmere at motivere de nye bestyrelsesmedlemmer til at deltage i dem. Vi arrangerer ikke kun bestyrelsesuddannelser, når der er blevet udpeget nye medlemmer til bestyrelserne, men tager også løbende rundt og holder kurser for de enkelte bestyrelser, hvor indholdet dog minder meget om det, der er i bestyrelsesuddannelserne.

-Det er jo bestyrelserne og de enkelte bestyrelsesmedlemmer, der selv beslutter, om de føler et behov for at deltage i uddannelserne og kurserne, men der er ved at brede sig en tendens til, at de nye bestyrelsesmedlemmer deltager i uddannelserne. De nye bestyrelsesmedlemmer bliver orienteret om uddannelserne fra både deres egen bestyrelse og den skole, de sidder i bestyrelsen for.

- Vi vurderer stadig, at der er et behov for bestyrelsesuddannelser – helt afgjort. Mange bestyrelser kører rigtig godt, men der er stadig et behov. Vi bilder os selv ind, at uddannelserne har en effekt, og vi ser en professionalisering og opkvalificering af bestyrelsesmedlemmernes kompetencer. Der er flere bestyrelser, der har opfattet behovet, og det gør dem til bedre bestyrelser med indblik i, hvad der er en bestyrelses opgaver. Den tid, hvor bestyrelsen gravede sig ned i administrationen, er passé.

- De fleste steder kører bestyrelserne rigtig godt og kan sammenlignes med de bedste fra det private erhvervsliv.

^ Konteksten er vigtig

Også blandt de folk, der skal samarbejde med bestyrelserne, ser man bestyrelsesuddannelser som vigtige. Neil Jacobsen, direktør for EUC Nord, mener, at bestyrelsesuddannelserne er nødvendige.

- De fleste medlemmer af vores bestyrelse har efterhånden været på et bestyrelseskursus, arrangeret af Erhvervsskolernes Bestyrelsesforening. Når vi får nye bestyrelsesmedlemmer, sender vi dem gerne af sted på et kursus.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSESUDDANNELSER NYTTER

- Institutionen spørger de nye medlemmer, om de ønsker at deltage, og samtidigt bliver de opfordret af bestyrelsen.

- Der er et klart behov for bestyrelsesuddannelserne, vi føler, at de har haft en effekt på bestyrelsesarbejdet. Det, der er vigtigt for bestyrelsesarbejdet i selvejende institutioner, er, at bestyrelsesmedlemmerne forstår den kontekst, de skal agere i. Det er noget særligt at sidde i bestyrelsen i en selvejende institution, det kan ikke helt sammenlignes med at sidde i bestyrelsen i en privat virksomhed. Derfor er det så vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne forstår konteksten, og det hjælper bestyrelsesuddannelserne med til. Derfor er de vigtige.

^ Pengene er godt givet ud

Finn Stengel Pedersen er formand for Social- og Sundhedsskolen i Herning og sidder derudover i Herning Byråd og har en række andre bestyrelsesposter. Efter hans mening er bestyrelsesuddannelser meget vigtige, og det er penge, der er godt givet ud.

- Alle medlemmer af vores bestyrelse har været på en bestyrelsesuddannelse – også de medarbejdervalgte. Det er meget vigtigt, at alle får muligheden. Derudover har vi i bestyrelsen netop afholdt en temadag om bestyrelsesarbejde, hvilket er noget, vi har planer om, at vi fremover skal gøre hvert år for at holde os opdateret. Kompetencerne skal jo vedligeholdes.

- Det er bestyrelsen selv, der har taget initiativet til, at vi skal på en bestyrelsesuddannelse. Det gjorde vi for at sikre, at alle har det fornødne kendskab til bestyrelsesarbejde og hvad der forventes, og dermed giver det også alle bestyrelsesmedlemmerne optimale muligheder for at agere i bestyrelsen. Pengene til bestyrelsesuddannelserne er taget fra skolens administrative midler, og det er penge, der er godt givet ud – jeg er sikker på, de tjener sig selv hjem mange gange.

- Jeg mener helt sikkert, at bestyrelsesuddannelserne har haft en effekt på vores bestyrelsesarbejde. Vi har i dag en meget kompetent bestyrelse – og det skyldes helt sikkert, at alle medlemmerne har været på en bestyrelsesuddannelse.

- Generelt vil jeg vurdere, at der er et behov for bestyrelsesuddannelser i de selvejende institutioner, for bestyrelsesarbejdet kræver rigtig meget. Derudover er den enkeltes erfaring meget afgørende for bestyrelsesarbejdet, og det er meget forskelligt, hvad man har af erfaring – her kan en bestyrelsesuddannelse være en hjælpende faktor. Jeg er selv erfaren og har siddet, og sidder, i mange bestyrelser, heraf flere som formand. Men jeg har også behov for at lære nyt! :::::

KOMMENTAR

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

^ Bestyrelsesuddannelser – for mange eller blot de forkerte?

Der er de seneste 2-3 år skudt en lang række uddannelsesstilbud frem målrettet medlemmer af danske virksomheders og institutioners bestyrelser. Nogle er generelle bestyrelseskurser rettet mod alle typer af bestyrelser, andre er i indhold og form søgt tilpasset bestemte sektorer og tænkt ind i forhold til de særlige strategiske og ledelsesmæssige udfordringer, som opleves i en given sektor. Enkelte uddannelser markedsfører sig endvidere med, at deltagerne opnår et certifikat og herigennem loves mere eller mindre direkte adgang til bestyrelsesposter.

Det kan samlet set virke ganske uoverskueligt for den enkelte bestyrelse, hvilken løsning man skal vælge, hvis man ønsker at kompetenceudvikle sig. Børsen har i en artikel engang karakteriseret udbuddet som en „jungle af bestyrelsesuddannelser“. Avisen skriver, at der er gået AOF-effekt i emnet, og at der er tale om spild af penge i udbuddet af bestyrelsesuddannelser. Dette synspunkt kan umiddelbart undre i betragtning af, at selvsamme avis, samt en lang række eksperter, har tillagt uduelige og passive bestyrelser noget af et hovedansvar for den aktuelle økonomiske krise. Det undrer yderligere, når man anskuer det i sammenhæng med Dansk Komité for god Selskabsledelses anbefalinger om god selskabsledelse fra 2010. Disse anbefalinger lægger i særlig grad op til øget fokus på bestyrelsessammensætning og kompetencer.

Vi har godt 35.000 aktieselskaber i Danmark, som vel tilsammen ledes af mellem 100-200.000 bestyrelsesmedlemmer. Hertil kommer andre selskabsformer, som har et ikke mindre behov for professionelle bestyrelser, og som ikke blot kan løse kompetenceudfordringen ved at skifte ud i bestyrelsen (det gør aktieselskaberne i øvrigt heller ikke i særligt udstrakt grad). Det kan dreje sig om de 4.500 andelsselskaber, som bl.a. repræsenterer nogle af de allerstørste danske virksomheder, og det gælder ca. 2.000 statslige selvejende institutioner, der årligt bestyrer ca. 45 mia. kr. af statens finanser. Hertil kommer et tilsvarende antal selvejende institutioner i kommunalt og regionalt regi. Dagens Dagsorden har tidligere anslået, at mellem 25.000 og 30.000 mennesker tager del i offentligt bestyrelsesarbejde i Danmark. Man kunne godt spørge sig selv om, hvor stor den danske talentmasse i virkeligheden er i forhold til at besætte alle disse bestyrelsesposter ansvarsfuldt og kompetencemæssigt? Derfor kan vi kun hilse det velkomment, at der findes et stadig større udbud af uddannelsesmuligheder for bestyrelsesmedlemmer.

Men man skal selvfølgelig være konkret kritisk over for de udbudte uddannelser. Der er ingen tvivl om, at med den fokus, der over de seneste ti år er opstået omkring bestyrelsesarbejdet, har nogle set et nyt interessant marked for mere eller mindre generelle lederkurser. Det gælder også for ledelsesforskere, som har set et nyt marked for deres budskaber om god ledelsesadfærd. Bl.a. professorer som Steen Hildebrandt, Anders Drejer og Flemming Poulfelt adresserer mere og mere bestyrelsesniveauet i deres skrivelser og udtalelser om krav til og forudsætninger for god ledelse. Uden at de i den forbindelse ændrer deres tilgang til ledelse. Problemet hermed, og med nogle af de udbudte kurser, er, at bestyrelsesarbejde er ét blandt flere redskaber til – ikke at udøve ledelse – men at sætte rammer for ledelsen. Om så at sige spille lederen stærk. Det er ikke det samme, som at der ikke foregår ledelsesprocesser i bestyrelseslokalet og i samspillet med direktionen. Men der er pokkers til forskel på, om du er sat i verden i en given position for at være udøvende leder, eller om du er sat ind for at sikre rammerne for dem, der skal lede!

> > > Fortsættes næste side

>> KOMMENTAR

Det er især på dette punkt, man skal se kritisk på de udbudte bestyrelseskurser. Er der i for stort omfang blot tale om generelle lederkurser, som sælges til bestyrelsesmedlemmer, og som i virkeligheden medvirker til at forplumre rolle- og ansvarsfordelingen mellem bestyrelse og daglig ledelse? Eller har kursusudbyderen og underviserne et skarpt blik for, at når man i uddannelsen f.eks. beskæftiger sig med faglige emner som strategi, økonomirapportering, kommunikation mv. (for disse ting skal man selvfølgelig vide noget om som bestyrelsesmedlem), så er det med fokus på, hvordan bestyrelsen kan og skal involvere sig i disse temaer og med fokus på at kvalificere deltagerne til at håndtere de mange dilemmaer og udfordringer, der knytter sig hertil.

Nogle kursusudbydere tilbyder såkaldte certificerede bestyrelsesuddannelser. Er dette så en garanti for kvalitet, og vil det skabe mere tillid hos aktionærer, myndigheder og andre interessenter, som vælger bestyrelsesmedlemmer? Det stiller jeg mig stærkt tvivlende overfor. For det første – hvem kan man give autoritet til at udstede et certifikat for en bestyrelsesuddannelse? For det andet – jeg tror ikke, at man kan finde én ejer, som vil tillægge et certifikat nogen betydning, når vedkommende skal vælge nyt bestyrelsesmedlem.

Skal vi så også have certificerede direktøruddannelser? Nej, det er der nok ikke nogen, som kunne finde på at foreslå. En direktør skal selvfølgelig have en relevant uddannelsesmæssig baggrund, foruden at kunne dokumentere relevant erfaring og resultater fra tidligere ansættelser, samt endelig være i besiddelse af gode personlige egenskaber. Anderledes er det faktisk ikke for et bestyrelsesmedlem, og at indkapsle disse egenskaber i en uddannelse med certifikat er en stor misforståelse. At betale ekstra for en uddannelse for at få et certifikat må netop karakteriseres som spild af penge. De deltagere, som søger disse uddannelser, må være personer, der har vanskeligt ved, med reference til deres karriere og personlighed, at skabe den nødvendige tillid til deres evner. Det skal understreges, at de uddannelser, der udsteder certifikater, sagtens kan være udmærkede uddannelser. Det, jeg anklager, er idéen om, at et certifikat kan bruges som et kvalitetsstempel for en uddannelse og en person. :::::

Institutionsudvikling

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

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

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

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

pluss
LEADERSHIP

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

Anders Østergaard er rektor på Langkær Gymnasium i Tilst. Langkær Gymnasium udbyder, udover den internationale linje, ti almene gymnasiale linjer og HF. Langkær Gymnasium har arbejdet hårdt på at få en international profil i de senere år og har blandt andet været med til at starte Globale Gymnasier.

I august 2011 startede de første elever på pre-IB uddannelsen, og til august 2012 vil de første starte på den egentlige IB uddannelse. Gymnasiet har oplevet en stor interesse for IB uddannelsen og ser den som en et middel til at positionere sig i fremtiden. Nu kommer så udfordringen med at få de internationale elever integreret på skolen.

INTERNATIONALISERING AF UDDANNELSER

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

Vi skal lære at begå os i en globaliseret verden, og vi skal tiltrække højtuddannet udenlandsk arbejdskraft, ellers forringes Danmarks muligheder i den internationale arbejdsdeling. De udsagn har været gentaget til hudløshed i de sidste ti år – og en del af løsningen kan være internationalisering af uddannelserne. Det er ikke længere nok, at vores universitetsuddannelser har internationalt snit og fokus, det skal også gælde ungdomsuddannelserne. Både for at kunne tiltrække de udenlandske specialister til danske arbejdspladser, men også for at de danske unge kan klare sig i en globaliseret verden. Derfor er der oprettet internationale gymnasier i Danmark, blandt andet i Aarhus, der netop har fået en international linje på Langkær Gymnasium. Der er 12 uddannelsesinstitutioner, der udbyder en sådan international linje i Danmark, heraf er to private.

Langkær Gymnasium vandt retten til at være det gymnasium i Aarhus, der kan udbyde den internationale linje, eller International Baccalaurate (IB), der er den officielle titel. De første klasser startede i august 2011, men selve processen for at få IB uddannelsen til Langkær startede for nogle år siden, tilbage da gymnasierne stadigt hørte under amterne.

Det blev besluttet, at der skulle arbejdes på at få en IB uddannelse i Aarhus, hvilket også blev efterspurgt af det lokale erhvervsliv, der blandt andet tæller store virksomheder som Vestas og Bestseller samt Aarhus Universitet, der alle har mange udenlandske medarbejdere. Det daværende undervisningsministerium besluttede, at det skulle være en åben konkurrence, hvor alle de interesserede gymnasier kunne byde ind på IB uddannelsen, og der blev udbudt tre licenser. To gymnasier i Aarhus-området valgte at gå efter den, Aarhus Katedralskole og Langkær Gymnasium. Den store betydning, det giver at have en international linje i byen, medfører en risiko for, at der går politik i processen – og det skete også i Aarhus. Både borgmesteren, oppositionen og den lokale erhvervsorganisation var langt fremme i skoene, hvilket fik stor betydning for hele processen. I en sådan situation kan bestyrelse og ledelse komme til at stå

over for mange uforudsete dilemmaer og situationer, hvilket blandt andet medførte, at den daværende bestyrelsesformand for Langkær Gymnasium måtte trække sig.

Det var det daværende undervisningsministerium, der skulle indstille, hvilket gymnasium der skulle have IB linjen, men det pågældende gymnasium skulle certificeres af International Baccalaurate Organization (IBO) og derfor leve op til en række strenge krav. Derfor var det nu op til de to gymnasier, Langkær Gymnasium og Aarhus Katedralskole, at sørge for, at deres organisation levede op til de krav, IBO stiller. De krav er blandt andet, at skolen skal have en international profil, og at underviserne har modtaget relevant efteruddannelse. Derudover lagde Undervisningsministeriet vægt på, at den skole, der fik licensen, ikke skulle konkurrere med andre gymnasier, der allerede udbød IB. Alle disse forberedelser løb op i udgifter på en million kroner for Langkær Gymnasium, og rektor Anders Østergaard anslår at have brugt, hvad der svarer til et halvt års arbejdstid, fordelt over tre-fire år, på opgaven.

Dagens Dagsorden tog en snak med rektor Anders Østergaard om processen med at få IB programmet til Langkær, og hvilken betydning det allerede har fået og vil få i fremtiden.

Hvordan er uddannelsen opbygget?

Den er bygget anderledes op end den traditionelle danske studentereksamen, den er mere angelsaksisk opbygget. Eleverne har seks fag, deres eget sprog, et fremmed sprog, et samfundsfagligt fag, naturvidenskab, matematik og kunstneriske fag. Indenfor disse seks fag kan eleverne så selv vælge mellem en række fag, og de kan også vælge de kunstneriske fag fra og erstatte det med et ekstra fag fra en af de andre grupper. Selve IB Diploma uddannelsen tager to år, og så er der et pre-IB, der minder meget om en almindelig stx, men på engelsk, og forbereder eleverne til den mere akademisk krævende IB.

> > > Fortsættes næste side

>> CASE: NÅR UDDANNELSESINSTITUTIONER INTERNATIONALISERER

Vi startede den første årgang op i august 2011 på pre-IB uddannelsen, så der er endnu ingen på IB. Det gjorde vi både af hensyn til elever, undervisere og samarbejdspartnere. Der begyndte to pre-IB klasser i august (2011) med i alt 55 elever, og aktuelt er der 50. Vi forventer at have mellem 30 og 40 elever på IB linjen næste år. Eleverne fordeler sig med en 1/3 danske elever, 1/3 udenlandske elever og en 1/3, der har en dansk forælder. Når IB uddannelsen er fuldt implementeret på skolen, forventer vi at have 150 til 200 elever på den.

Hvem tog beslutningen om, at I skulle byde ind på uddannelsen?

I et af de sidste år i amtsligt regi blev det drøftet, hvorvidt der skulle være en IB i Aarhus, og selvfølgelig skulle der det, og der melder jeg ud, at vi er interesseret. Jeg præsenterede det for overgangsbestyrelsen som et redskab til at nå den målsætning, bestyrelsen havde formuleret, nemlig at vi skulle vokse med 40 % i antal ansøgere fra 2007 til 2010, og bestyrelsen syntes også at det var en god idé. Vi havde ikke på daværende tidspunkt forestillet os, at vores bestyrelsesformand kunne komme i en uheldig dobbeltrolle på grund af konkurrencen om IB uddannelsen. Det var ærgerligt for os alle at måtte sige farvel til en meget dygtig og vellidt bestyrelsesformand, fordi han blev inhabil i udbudssituationen.

Hvordan har bestyrelsens rolle været i processen?

Bestyrelsen gav ledelsen den opgave at udfærdige et bud, Undervisningsministeriet ikke kunne sige nej til. Det har været en længere proces, hvor bestyrelsen løbende har fungeret som sparringspartner og har behandlet ansøgningen på de møder, der har været afholdt. De har været en rigtig god sparringspartner og kunne bidrage med nye vinkler. Bestyrelsen forsøgte via deres netværk at hjælpe med nogle af de problemer, der var med kommunen og Erhverv, men alt pegede på Aarhus Katedralskole. Til gengæld havde de ørene ude og kunne derfor advare om problemer, der var ved at opstå. Der hvor det for alvor kom til udtryk, var da både borgmester Nikolaj Wammen og oppositionsleder Gert Bjerregaard under valgkampen ved sidste kommunalvalg udsendte pressemeldelser, der bekendtgjorde, at Katedralskolen ville blive IB skole i Aarhus. Der kunne jeg gå til medierne og sige, at det var altså staten, der bestemte og ikke en "by-konge", og at begge skoler skulle konkurrere på objektive vilkår.

Hvad gjorde I for at positionere Langkær bedst muligt i forhold til at få IB linjen?

Vi arbejdede hårdt på at give skolen en international profil og lagde blandt andet vægt på, at vi har 40 forskellige nationaliteter blandt vores elever. Desuden var vi i 2008 med til at starte Globale Gymnasier, der er et samarbejde mellem 12 gymnasier med henblik på at sikre, at eleverne udvikler globale kompetencer, der gør, at de kan fungere som verdensborgere. Det betyder blandt andet også, at vi har samarbejdsskoler i Egypten, Indien, New York og Singapore. Vi arbejder desuden på at få samarbejdsskoler i Sydamerika, Kina og Serbien. Vi har den målsætning, at alle klasser skal have en samarbejdsskole i udlandet. Det at være en del af Globale Gymnasier betyder, at vi forpligter os til en målsætning med tolv punkter, der alle skal styrke internationaliseringen. Derudover er vi også med i diverse Comenius¹ projekter. Alt samme noget, der styrker skolens internationale profil. Vi lagde vægt på i vores ansøgning til ministeriet, at grundet den internationale profil vil IB uddannelsen ikke blive en isoleret lomme, men en integreret del af skolen.

Det var for bestyrelsen og ledelsen et strategisk element at oprette samarbejdsaftaler med andre uddannelsesinstitutioner. Derfor indgik vi også et samarbejde med Aarhus Tech, hvor de blandt andet blev en del af Globale Gymnasier. Vi etablerede også et samarbejde med Grenaa Gymnasium, der allerede udbød en IB linje, hvor vi vil samarbejde med dem om blandt andet informationsmateriale, ligesom vi nu arbejder på at skabe et fælles advisory board. Det blev også aftalt, at Langkær ikke vil åbne en kostafdeling. Derudover lagde vi vægt på, at der er udmærkede transportmuligheder til skolen, og at vi har deltaget i alle større projekter fra Undervisningsministeriets side i de sidste 15 år.

> > > Fortsættes næste side

¹ Comenius er et EU-støttet program, der drejer sig om skoleuddannelse og skal fremme internationalisering og samarbejde i skolerne i de 30 lande, der deltager.

>> CASE: INTERNATIONALISERING AF UDDANNELSER OG DE DILEMMAER, DET KAN MEDFØRE FOR BESTYRELSEN

Opstarten af en ny linje, hvor mange af eleverne ikke taler dansk, må vel også give nogle udfordringer i forskellig grad og måske kræve en tilpasning af medarbejdergruppen?

Undervisningen på IB linjen foregår på engelsk, men selve sproget på gymnasiet er stadig dansk, og jeg kommunikerer på dansk til lærerne. Der er selvfølgelig nogle udfordringer til morgensamlinger og orienteringsaftener, for der er det ikke alle, der taler dansk, men så kommer de oplysninger, vi anser for at være relevante, på engelsk. Vi har også ansat native speakers, så vores lærerkorps bliver internationaliseret.

Efter at gymnasierne er blevet selvejende, er der kommet fri konkurrence mellem uddannelsesinstitutionerne om eleverne. Er tiltrækningen af IB uddannelsen, og den generelle internationalisering af gymnasiet, en del af en strategi for at tiltrække elever til Langkær?

Det er en del af, hvordan ledelse og bestyrelse her på skolen tænker strategisk. Vi satte den målsætning, at vi skulle vokse med 40 %, og det betød, at vi skulle ændre omverdenens syn på os. Skolen hyrede blandt andet et ungt konsulentfirma, der hjalp med til at ændre vores image, blandt andet via storytelling og en kommunikationsstrategi. Det sker for eksempel ved, at vi uddanner elevambassadører og sender grupper ud i folkeskolen og fortæller om deres projekter. Det handler om det spejl, der vender ud mod omverdenen, og hvordan de ser Langkær. Det betyder også, at hver eneste elev og hver eneste medarbejder er kampagnemedarbejdere med henblik på at sikre skolen et godt image.

IB uddannelsen er med til at positionere os i forhold til de andre gymnasier i Aarhus og medvirker til, sammen med det generelle internationale fokus, at vi kan tiltrække flere elever. Vi skal snart have brobygning, hvor folkeskoleelever skal prøve gymnasiet et par dage. Normalt har vi 400 elever til brobygning, men i år er det 700, og de 330 af dem er til IB uddannelsen fra folkeskoler i hele byen. Det betyder, at vi kommer i kontakt med en helt ny „kundegruppe“. Det giver lidt udfordringer, for vi havde regnet med at oprette tre brobygningshold på IB – nu skal vi have 12! Grunden til denne store tilstrømning er uden tvivl den x-faktor, IB uddannelsen giver.

I det private erhvervsliv skal bestyrelsen gerne afspejle organisationen og de udfordringer og den virkelighed, man står overfor. Har denne internationalisering givet anledning til at se på bestyrelsens sammensætning inden for de rammer, I har? Har ministeriet anbefalet, at I supplerer med et medlem med international profil?

Vi har ikke ændret bestyrelsen, og ministeriet har ikke anbefalet dette. Vi har jo mulighed for selvsupplering, og det kunne da være en mulighed næste gang, vi skal se på bestyrelsens sammensætning, eller måske endda tidligere. Det vil faktisk være oplagt at lægge til den samlede nye fortælling om Langkær. Vi er jo kendt for at tage chancer, som andre skoler ikke tager. Vi skal forsæt udvikle vores internationale samarbejde, og det vil selvfølgelig give nye udfordringer i fremtiden, men vi har en god bestyrelse, der kan løfte opgaven. :::::

Randi Ib Lund er administrerende direktør i Board Governance. Hun har en uddannelses- og erhvervsmæssig baggrund inden for strategisk personaleudvikling og arbejdsmarkedsforhold og arbejder både som bestyrelsesmedlem og rådgiver af bestyrelser.

Hun har udviklet flere bestyrelsesuddannelser og designet en række bestyrelsesværktøjer, skemaer og modeller til undervisningsbrug og til anvendelse i praktisk bestyrelsesarbejde.

3 TYPER AF BESTYRELSESARBEJDE

Skrevet af: _ Randi Ib Lund // Administrerende direktør, Board Governance

Et udfordring i mange bestyrelser er, at man med en vis form for automatik gentager bestyrelsesarbejdet fra sidste år. Dette gøres uden at reflektere over, om arbejdet har virket efter hensigten og skabt værdi, hvor man ofte „glemmer“ at koble arbejdsmetode, arbejdsform, arbejdsmateriale og arbejdsressourcer med den viden og erfaring, man fik fra sidste periode.

For at komme dette problem til livs er det nødvendigt, at bestyrelsen har kendskab til tre grundlæggende typer af bestyrelsesarbejde, BASIS, VÆKST OG FORRETNINGSUDVIKLING, samt forstår at anvende disse.

BASISbestyrelsesarbejde er det arbejde, som langt de fleste bestyrelsesmedlemmer har kendskab til og karakteriseres som det mest traditionsbundne. I en BASISbestyrelse beskæftiger man sig med:

- sikring af det grundlæggende og ofte formaliaprægede bestyrelsesarbejde og dertilhørende kontrol
- subjektiv strategisk input.

BASISbestyrelsesarbejde kan betegnes som mødearbejde, hvor bestyrelsesmøderne ofte er skemalagte over fire kvartaler. Det forventes, at bestyrelsesmedlemmerne er fysisk tilstede og aktive, men der er ingen særlige forpligtigelser mellem møderne, ud over at læse og forholde sig til bilag og referater.

Tilrettelæggelsen foregår ofte mellem bestyrelsesformanden og direktionen, som aftaler den kommende agenda og indholdet for det næste bestyrelsesmøde. En BASISbestyrelse kan sagtens bestå af medlemmer med mange forskellige baggrunde, men hvor det enkelte medlem har svært ved at anvende sine kompetencer til fulde, da materiale, arbejdsmetode og succeskriterier ikke giver individet mulighed for at udfolde sig og skabe værdi. Det primære kendetegn ved BASISbestyrelsen er, at den er *kontrollerende*.

BASISbestyrelsen ser bagud og følger op på fortiden, bl.a. gennem økonomiske nøgletal ud fra månedsbalancer, salgsbudgetter og direktionens generelle rapportering, og fokus er på at skabe overblik og risikominimering. Ligeledes forsøger bestyrelsen at se fremad og vurdere fremtiden, bl.a. med strategiske oplæg fra direktionen og andet strategisk materiale. Her fokuseres på at forstå direktionens ønsker og vurdere samt støtte op om vækstmuligheder. Men er BASISbestyrelsesarbejde så ikke godt nok? Svaret er både ja og nej. For mange bestyrelser er det et stort udviklingsskridt at få BASISbestyrelsesarbejdet på plads, og for visse bestyrelser tilstrækkeligt til at understøtte en værdiskabende direktion. Det er dog vigtigt at pointere, at BASISbestyrelsesarbejde ikke er det eneste bestyrelsesarbejde, der findes, og at selskaber, der allerede mestrer denne metode, kan skabe yderligere værdi ved at avancere og fokusere på VÆKST eller FORRETNINGSUDVIKLING.

Det VÆKSTorienterede bestyrelsesarbejde omfatter en bestyrelse, der har langt flere ledelsesmæssige og strategiske opgaver end BASISbestyrelsen. Dette arbejde omfatter:

- strategisk ledelse
- at sammensætte en bestyrelse, som formår at arbejde med strategi og ledelse
- at lede i og med bestyrelsen
- kontrol og opfølgning på direktionens arbejde

I det VÆKSTorienterede bestyrelsesarbejde udarbejder medlemmerne egne oplæg til bestyrelsen og anvender på denne måde i langt højere grad deres individuelle ressourcer og personlige kompetencer. Viden deles med de andre medlemmer og giver indsigt og inspiration til det videre arbejde.

> > > *Fortsættes næste side*

>> ARTIKEL: 3 TYPER AF BESTYRELSESARBEJDE

Bestyrelsen vurderer og tilrettelægger det strategiske arbejde, hvilket bl.a. omfatter udvælgelse af strategiske værktøjer, modeller og analyser, samt vurdering af direktionens strategiske beredskab, kompetencer og ledelsesmæssige niveau. Det er afgørende, at bestyrelsen danner partnerskab med direktionen, når tiltag skal vægtes og besluttes, og sammen drøfter den strategiske implementering.

Som man kan fornemme, er den VÆKST-orienterede bestyrelse langt mere bevidst om sin egen rolle og funktion, og de værdiskabende aktiviteter er mere konkrete. Fokus er på strategi og ledelse, hvor medlemmerne forsøger at forstå selskabets potentiale samt vurdere og støtte op om vækstmuligheder. Der er lagt vægt på at sammensætte det gode team, finde de fornødne kompetencer og udvikle eller afvikle eksisterende bestyrelsesmedlemmer. Der arbejdes tæt sammen med direktionen i håb om at skabe bedre resultater via forståelse, ledelse og menneskelig udvikling.

Den FORRETNINGSUDVIKLENDE bestyrelses arbejde er det mest tidskrævende. Her vurderes selskabets forretningsmæssige potentiale, hvorefter dette udvikles med henblik på at optimere driften og skabe nye muligheder. Dette betyder mange udviklingsopgaver, der ikke præcist kan forudsiges, da de løbende dukker op i forbindelse med de muligheder, som bliver skabt i bestyrelsen. Denne type arbejde udføres hovedsageligt mellem møderne, hvorefter forretningsmuligheder og deres konsekvenser præsenteres som oplæg for den samlede bestyrelse. Arbejdsopgaverne omfatter branding, formidling og kommunikation af selskabets forretningspotentiale og dokumentation af bestyrelsens arbejde.

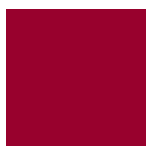
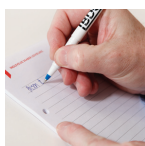
Den FORRETNINGSUDVIKLENDE bestyrelse har fokus på:

- initiering af nye forretningsmuligheder
- kommunikation og branding
- økonomi og finansielle rammer og strukturer
- sammensætningen af bestyrelsesteamet, så det formår at arbejde med forretningsudvikling
- at lede *i* og *med* bestyrelsen
- kontrol af og opfølgning på direktionens arbejde

Det er vigtigt at pointere, at den FORRETNINGSUDVIKLENDE bestyrelses hovedfokus netop er på forretningsudvikling, og at denne bestyrelse udarbejder en plan tilknyttet dette arbejdsområde. Andre bestyrelsestyper kan sagtens arbejde med forretningsudvikling, men arbejdet er kendetegnet ved at være ad hoc og ikke lige så målrettet og intensivt som i den FORRETNINGSUDVIKLENDE bestyrelse.

Her er hovedfokus specifikt på udvikling, hvor målet er at skabe et nyt forretningsmæssigt potentiale. Bestyrelsen håber at skabe flest muligheder på både kort og lang sigt, hvor kreativitet, idérigdom og abstrakt tænkning er et middel til at nå dette mål.

Jeg håber, at denne artikel har givet inspiration og indsigt i, hvad bestyrelsesarbejde kan omhandle og hvordan det kan struktureres. Vigtigst er det at pointere, at godt bestyrelsesarbejde handler om at udnytte de ressourcer, man har til rådighed, især de menneskelige. Et vigtigt skridt er at tage udgangspunkt i den arbejdsmetode, der skaber de bedste forudsætninger for, at bestyrelsen kan fungere optimalt og udnytte sit fulde potentiale. Om dette findes i BASIS, VÆKST eller FORRETNINGSUDVIKLING, afhænger i høj grad af den enkelte bestyrelses behov og udviklingsstadiet. :::::



Effektivisering via indtægtoptimering

- Få yderligere indtægter eller besparelser, uden det påvirker serviceniveauet. Læs mere på www.bdo.dk/kr



Jørgen Ulrik Jensen er administrerende 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.

BESTYRELSENS BESLUTNINGER

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

Dagens Dagsorden præsenterer her den femte artikel i serien om bestyrelsens kerneopgaver. I de to foregående har vi beskrevet henholdsvis bestyrelsens strategiske rolle og funktion samt bestyrelsens opgave med at sikre en forsvarlig organisation af virksomheden, herunder ikke mindst opgaven med at sikre og udvikle en kvalificeret daglig ledelse. I forlængelse af disse funktioner vil vi eksplicit sætte fokus på bestyrelsens beslutningsfunktion.

Figur 1: Beslutningsfunktion



Selvom der mere eller mindre eksplicit knytter sig en beslutning til alle bestyrelsens kerneopgaver, er det alligevel nødvendigt at trække beslutningsfunktionen frem som en særlig bestyrelsesfunktion. Bestyrelsen er et formelt beslutningsorgan, idet direktionen ikke er berettiget til at træffe beslutning om dispositioner af usædvanlig karakter eller af stor betydning for virksomheden eller institutionen. Den slags beslutninger kræver en særlig bemyndigelse af bestyrelsen. I næsten hvert eneste møde vil der være enkeltsager på dagsordenen, der kræver bestyrelsens behandling og beslutning, som føres til protokol.

^ Hvornår skal bestyrelsen beslutte?

Spørgsmålet er så, hvornår en beslutning eller disposition er af så usædvanlig karakter eller af så stor betydning, at det er et bestyrelsesanliggende. Dette kan der ikke gives en generel opskrift på. Det vil bl.a. afhænge af virksomhedens størrelse. Dvs. at jo større en virksomhed er, jo større omsætning, jo større skal den enkelte disposition selvfølgelig være, for at den kan have afgørende betydning for virksomhedens fremtid. For de største virksomheder kan der eksempelvis være defineret regler for, at kun investeringer over 10 mio. kr. kræves forelagt bestyrelsen til beslutning. For mindre virksomheder eller institutioner kan rammen for, hvad bestyrelsen ønsker at blive involveret i, måske være en kvart mio. kr. eller mindre.

Beløbets størrelse er én ting. Andre forhold, som bør bringe en given beslutning ind i bestyrelseslokalet, er, hvorvidt f.eks. en given investering binder ressourcer fremadrettet og dermed belaster de kommende års budgetter. Eller om der er tale om et initiativ eller tiltag, som ligger uden for den aftalte strategi. Selvom virksomheden har en formuleret strategi, må denne aldrig opfattes strammere, end at der er mulighed for til en vis grænse at agere dynamisk på spændende muligheder, som kommer til virksomheden, men som ikke kunne forudses, da strategien blev fastlagt. Det har alle virksomheder prøvet. I sådanne tilfælde må lederen tilbage til bestyrelsen og foreligge sagen og bede om dens stillingtagen til, om muligheden skal forfølges, selvom den ikke direkte udspringer af strategien.

Konkrete eksempler på beslutninger, som vil være bestyrelsesanliggender, er:

- Større investeringer, eksempelvis i teknologi
- Større organisatoriske ændringer, herunder specielt i ændringer i ledelsesstrukturen

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSENS BESLUTNINGER

- Strategiske samarbejder
- Fusioner og deltagelse i joint ventures, herunder administrative fællesskaber
- Ændringer i virksomhedens idegrundlag og strategi
- Væsentlige indskrænkninger eller udvidelser af virksomhedens aktiviteter
- Indgåelse af lejeaftale og aftaler om køb af fast ejendom
- Optagelse af lån, som ligger ud over sædvanlig kreditgivning som led i virksomhedens ordinære drift, og udlån af virksomhedens midler
- Pantsætning af virksomhedens aktiver.

Er der tale om en virksomhed eller institution med flere ejere, kan der i en ejeraftale eller lignende sagtens være defineret andre og mere specifikke emner, som karakteres som „Væsentlige Forhold“, og som man derfor har forpligtiget hinanden på, kræver bestyrelsesbeslutning. Eller er der tale om en virksomhed i krise, hvor hensynet til overlevelse må gå forud for alt andet, træder særlige mekanismer i kraft. Det kan både indebære, at bestyrelsen skal rykke tættere på og være involveret i mange flere beslutninger, men også at bestyrelsen må acceptere, at der af hensyn til det overordnede formål, at redde virksomheden, må træffes en lang række beslutninger i en hurtig rækkefølge, hvor tiden ikke tillader at indkalde bestyrelsen. I sådanne tilfælde kan der gives bemyndigelse til formanden eller formandskabet at disponere sammen med ledelsen inden for nogle definerede rammer.

^ Om at sige til og fra

Når det defineres, at bestyrelsen skal træffe beslutninger i disse anliggende, er det ikke nødvendigvis, fordi den er bedre til at træffe beslutning end direktionen. Det skyldes først og fremmest, at bestyrelsen som en central del af den samlede governance struktur skal sikre, at virksomheden altid ledes i henhold til det formål, den er sat i verden for, og at centrale interessenter, herunder ejernes, interesse i virksomheden eller institutionen varetages. Den daglige ledelse vil også i de fleste tilfælde kunne træffe fornuftige beslutninger i alles relevante interessenteres interesser, og stort set alle beslutninger i bestyrelser sker på baggrund af oplæg fra direktionen. Men det at skulle foreligge beslutningsoplæg i væsentlige forhold for bestyrelsen udgør et vigtigt redskab i at undgå, at lederen kan agere i egeninteresse og til skade for virksomhedens langsigtede og mere brede interesse. At det desværre ikke er nogen garanti for, at det alligevel ikke sker, blev tydeligt illustreret under finanskrisen, hvor nogle bankdirektører med bestyrelsernes billigelse bragte deres virksomheders langsigtede overlevelse alvorligt i fare.

En ting er governance vinklen. Noget andet er, hvad der sker med kvaliteten af de forretningsmæssige, væsentlige beslutninger, når bestyrelsen kommer ind over. Bliver de bedre eller dårligere? I langt de fleste tilfælde tiltrædes det oplæg, der kommer fra direktionen. Dette behøver ikke at skulle opfattes negativt og som udtryk for, at bestyrelsen blot fungerer som et „gummistempel“. Er der et godt løbende samarbejde mellem bestyrelsen og direktionen, har sidstnævnte læst bestyrelsens holdninger og vilje og fremlægger følgelig beslutningsoplæg, som har god sandsynlighed for at kunne opnå bestyrelsens opbakning.

Det bør heller ikke være vigtigt for bestyrelsen at „kloge sig“ på anliggender, som direktionen har mere forstand på. Bestyrelsen skal gennem intelligente og skarpe spørgsmål trykteste, om ledelsen har forholdt sig til alle relevante forhold og interesser omkring beslutningen, og kan ledelsen svare for sig, vil bestyrelsen normalt give sin opbakning. Heri ligger der en væsentlig kvalitetssikringsfunktion. Men det er også vigtigt, at bestyrelsen kan sige fra, når ledelsen ikke kan argumentere overbevisende for en beslutning, eller hvis en beslutning bringer virksomheden ud i urimelige store risici. Det var her, at bankbestyrelserne svigtede.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS BESLUTNINGER

^ Forståelse af beslutningsprocesser

I den gængse beslutningsteori, som økonomer og videnskabsmænd ofte tager afsæt i, forudsættes mennesket at være en rationel størrelse. Når vi skal træffe en beslutning, overvejer vi hver enkelt mulighed og tager desuden værdi og sandsynlighed med i betragtningen. Ud fra disse overvejelser vælger vi den mulighed, som har den størst forventelig positive effekt på det, vi ønsker at opnå med beslutningen. Det vil sige, at to personer med samme forudsætninger – intelligens- og uddannelsesmæssigt – vil forelagt de samme informationer komme til den samme beslutning.

Kan vi forholde os rationelt til risici?

Hvis vi ikke har ret mange informationer at gå ud fra, har vi en tendens til at basere vores beslutninger på tilfældige oplevelser fra tidligere. Daniel Kahneman og Amos Tversky fra Princeton University har via forskning påvist vores specielle holdning til risici. Vi er mere forsigtige, når der er en mulighed for at tjene meget og tabe lidt, hvilket ikke er særligt logisk. Til gengæld træffer vi ofte unødvendige risikable beslutninger, når der er mulighed for at tjene lidt eller tabe meget. I de senere år har vores tilbøjelighed til at undervurdere sjældne men katastrofale begivenheder fået tilnavnet "Black Swan-effekten". En anden faktor, der ligger til grund for visse dårlige beslutninger, er vores tilbøjelighed til at lægge overdrevet vægt på hvad som helt, der bekræfter os i det, vi tror på. (Jyllands Posten, 18. december 2011)

Nyere forskning udfordrer imidlertid denne forestilling om, at vi handler rationelt og reagerer ens på ydre påvirkninger og informationer. Beslutninger vil også i stort omfang være præget af personlige, naturlige præferencer, følelser, forventninger, frygt, misforståelser og andre ikke-rationelle menneskelige faktorer. Alt dette kan sammenfattes i, at vi træffer beslutninger ud fra tommelfingerregler og mavefornemmelser¹, via eksempler og erfaringer², ved at følge andre³, ved at vise hensyn til andre etc.

Denne forståelse af beslutningsadfærd er vigtig i en bestyrelsessammenhæng. Pluss Leadership har ofte i forbindelse med bestyrelsesuddannelser, hvor deltagerne er blevet testet for deres personlige præferencer og lederstil, været i stand til at dokumentere, at to bestyrelsesteams, som hver især er sammensat af personer af nogenlunde ens, men mellem grupperne meget forskellige, personlighedstyper, kommer frem til vidt forskellige løsninger og beslutninger på en opgave, hvor de ellers er blevet præsenteret for nøjagtig de samme informationer.

Det kan være svært at acceptere, at bestyrelsesmedlemmer ikke handler rationelt. En ting er, at der kan være forskellige interesser, der præger bestyrelsesarbejdet, ikke mindst i offentlige bestyrelser. Men at vi i beslutningstagen også skal acceptere, at der indgår en række irrationelle, almene menneskelige faktorer, der ikke sådan kan sættes på formel, gør det naturligvis ikke lettere. Men løsningen er ikke at lukke øjnene for det og lade som om, det foregår rationelt. En større forståelse af de kræfter, der ligger bag vores beslutningsprocesser, kan kun hjælpe til at træffe bedre valg (se kassen til venstre om rationalitet og forholdet til risici).

^ Arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og ledelsen

Når en sag er en bestyrelsessag, er det ledelsens opgave at forberede sagen og fremlægge den til bestyrelsens behandling og beslutning. Sagsforberedelsen bør resultere i en skriftlig sagsfremstilling, som fremsendes til bestyrelsen i god tid inden bestyrelsesmødet. Bestyrelsen bør ikke træffe beslutning i væsentlige sager, som ikke er et dagsordenspunkt, og hvor der ikke er givet en skriftlig sagsfremstilling. Beslutninger må ikke luskes igennem ad bagdøren.

Den skriftlige sagsfremstilling vil som regel skulle indeholde en indstilling fra ledelsen. Der ses eksempler på offentlige bestyrelser, hvor lederen er forsigtig med at indstille at træffe et bestemt valg, eller hvor bestyrelsen decideret ikke ønsker en indstilling fra lederen. Dette er en misforståelse. Medmindre at det er en meget lille organisation, hvor bestyrelsen repræsenterer den primære arbejdskraft, bør bestyrelsen forvente, at ledelsen ud fra deres analyser og forarbejde er i stand til at komme med en indstilling.

Når beslutningen er truffet, skal ledelsen eksekvere ud fra de retningslinjer, bestyrelsen har udstukket i forbindelse med vedtagelsen. I den forbindelse er det endvidere vigtigt at aftale kommunikationen omkring beslutningen.

> > > Fortsættes næste side

1 Workshop på Ernst Strüngmann Forum, Frankfurt, 2011.

2 Gordon Brown, University of Warwick, Storbritannien.

3 Rob Boyd, University of California i Los Angeles.

>> BESTYRELSENS BESLUTNINGER

Hvornår en beslutning relaterer sig til den daglige drift og dermed kan træffes af ledelsen alene, og hvornår den er væsentlig og af stor betydning og derfor skal træffes af bestyrelsen, kan som sagt ikke afgøres entydigt og én gang for alle. Stort set alle bestyrelser har på et eller andet tidspunkt oplevet, at der er blevet truffet en beslutning, hvor de måtte undre sig over, at de ikke var blevet hørt. Og næsten lige så mange bestyrelser oplever fra tid til anden, at sager bliver forelagt dem, hvor de føler, at beslutningen fint bare kunne være truffet i den daglige ledelse.

Grænsen mellem daglige beslutninger og bestyrelsesanliggender vil flytte sig i takt med virksomhedens udvikling, og bestyrelsen og ledelsen må derfor løbende evaluere på, om samarbejdet har fundet den rigtige balance. :::::

Anbefalinger:

1. Bestyrelsen skal træffe beslutning i sager, som er af usædvanlig karakter, har strategisk betydning for virksomheden, eller hvor den vedtagne strategi ikke kan guide ledelsen i beslutningstagen.
2. Bestyrelsen bør fastsætte beløbsgrænser for, hvornår sager har så stor økonomisk betydning, at de skal behandles i bestyrelsen.
3. Bestyrelsen bør kun træffe beslutninger i sager, som er på dagsordenen, og hvor bestyrelsen har haft muligheder for at forberede sig via en skriftlig sagsfremstilling.
4. Bestyrelsen bør kunne forvente, at en sagsfremstilling og beslutningsoplæg følges af en indstilling fra ledelsen.
5. Bestyrelsen skal primært gennem relevante og kritiske spørgsmål trykteste, om ledelsens analyser og indstillinger kan stå for en helhedsvurdering i forhold til, om beslutningen bringer virksomheden nærmere målet og opfylder centrale interessenters behov. Bestyrelsen skal sige fra, hvis ikke dette er tilfældet.
6. Fastlæggelse af forskellen mellem daglige driftsbeslutninger og væsentlige bestyrelsesbeslutning bør løbende evalueres.

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.

Karina Skovvang Christensen, cand.oecon., ph.d. er lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter motivationsteori, organisatorisk adfærd, innovation, videnledelse og strategisk ledelse. Hun har udgivet flere bøger og artikler.

RISICI - IDENTIFIKATION OG OPFØLGNING

Skrevet af: _ Per Nikolaj Bukh // Professor, AAU _ Karina Skovvang Christensen // Lektor, AU

I en tidligere artikel viste vi, hvordan styringen af strategiske risici kunne integreres i virksomhedens arbejde med strategikort. Dette forudsætter dog, at ledelsen har været i stand til at identificere de rigtige risikofaktorer. Der er ikke megen nytte ved at sætte et stort apparat i gang med at forhindre en række hændelse, hvis ikke disse også er de reelle risikohændelser. Derfor vil vi i denne artikel skitsere, hvordan man systematisk kan arbejde med identifikation af risici.

^ Identifikation af risici

Når risiko og risikostyring er på dagsorden, kan der være en tendens til, at det enten kommer til at dreje sig om relativt komplicerede kvantitative analyser eller om tjeklistebaserede gennemgange af forskellige forhold, som virksomheden helst vil undgå. Det er der ikke nødvendigvis noget forkert ved, idet det blot skal sikres, at der også er fokus på de strategiske risici, som er knyttet til virksomhedens specifikke strategi.

Komiteen for God Selskabsledelse anbefaler, at bestyrelsen mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Der findes flere koncepter for intern kontrol og risikostyring, hvoriblandt begrebsrammen udviklet af COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) er én af de mest veletablerede. Ligeledes har de fleste større revisionsvirksomheder særlige afdelinger, der rådgiver om risikostyring, og disse har typisk også egne begrebsapparater.

Vi vil ikke anbefale den ene metode frem for den anden, men fælles for de fleste metoder er, at de typisk leder frem til en liste af risici, som efterfølgende vurderes på to dimensioner – væsentlighed og kritiskhed – som vist i figuren. Selvom der ikke ligger en streng videnskabelig vurdering bag kriteriernes vægtning, så vil man ofte, som det også vises i figuren, tildele en risikovægt, f.eks. fra 1-5 på de to

dimensioner og så ved at multiplicere de to tal med hinanden nå frem til risikohændelsens væsentlighed.

Figur 1: Risikostyring med fokus på alvorlighed af konsekvenser og sandsynlighed for hændelse

Alvorlighed af konsekvenser	Høj	5	15	25
	Medium	3	9	15
	Lav	1	3	5
		Lav	Medium	Høj
		Sandsynlighed		

^ Et eksempel

I en tidligere artikel her i Dagens Dagsorden illustrerede vi forskellen mellem strategiske mål og risikofaktorer ved et selvejende behandlingscenter for sindslidende mennesker med misbrug, der som en kritisk succesfaktor har fokus på at øge andelen af henvendelser direkte fra en hjemmeside med oplysninger om behandlingerne. Et strategisk mål i strategikortet kunne være %-del af henvendelser, der foregår via hjemmesiden. Men risikofaktorerne vil f.eks. dreje sig om, hvorvidt oplysningerne på hjemmesiden er retvisende og afspejler de faktiske aktiviteter; eller som en strategisk risikofaktor, hvorvidt hjemmesiden overhovedet kommer til at fungere som tilsigtet.

Hvis vi identificerer manglende retvisenhed på en ny hjemmeside som en potentiel risikohændelse, vurderer ledelsen måske, at der er en medium til høj sandsynlighed for, at det vil ske.

> > > Fortsættes næste side

>> RISICI: IDENTIFIKATION OG OPFØLGNING

Det betyder, at hændelsen tildeles vægten 4 for sandsynlighed. Til gengæld vurderes alvorligheden at være relativt lav, så denne får vægten 1. Tilsammen er væsentligheden $4 \times 1 = 4$.

Tilsvarende gives risikoen for, at hjemmesiden ikke kommer til at fungere 4 og konsekvenserne heraf også 4, hvorfor væsentligheden samlet set er $4 \times 4 = 16$. Den praktiske implikation af dette er, at der skal være mere fokus på at få hjemmesiden til at fungere frem for at sikre retvisenhed af indholdet. Dette er naturligvis blot et tænkt eksempel – og det kan diskuteres, om alvorligheden ved retvisenhed kun skal gives vægten 1. Men dette er netop pointen i den systematiske tilgang til risikoidentifikation, at bestyrelsen får et grundlag for at danne en fælles holdning til potentielle risikobegivenheder.

^ Plan for risikostyring

Det anbefales af Komiteen for God Selskabsledelse, at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer mv. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger. Rapporteringen bør her ikke blot være en passiv rapportering, men også omfatte tiltag og handlingsplaner, som kan acceptere, eliminere, øge, reducere eller dele disse risici.

Som yderligere inspiration til fastlæggelsen af politikker og procedurer for risikostyring vil vi anbefale den udmærkede publikation *Risk Management: Risikostyring og intern kontrol set fra bestyrelsens bord*, som Foreningen af Statsautoriserede Revisorer har udgivet. Den samlede proces for risikostyring er her beskrevet med udgangspunkt i modellen vist i figuren herunder.

Figur 2: Processerne, der indgår i risikostyring (Kilde: FSR, 2005)



FSR. 2005. Risk Management: Risikostyring og intern kontrol set fra bestyrelsens bord. København: Foreningen af Statsautoriserede revisorer.

Bukh, Per Nikolaj. 2011. Værktøjer til rette fokus: Målstyring, strategikortlægning og risikostyring. I *Bestyrelsesbogen*, Steen Hildebrandt, Søren Brandi & Tommy V. Christiansen (eds). København: Gyldendal Business.

Læs mere om
strategikort og
risikostyring

BESTYRELSENS ÅRSHJUL

Årshjul, årsplan, årsrytme, bestyrelsesplan, arbejdsplan – benævnelserne kan være mange, men formålet skal være klart.

Et årshjul skal udarbejdes med henblik på at sikre, at bestyrelsen får et sammenhængende forløb i løbet af et år, og at forløbet afspejler en proces, hvor bestyrelsen når omkring de opgaver og udviklingspunkter, som den har sat sig som mål. :::::

Skrevet af: Jette Poulsen // Chefkonsulent, Pluss Leadership

Der har de seneste år været et øget fokus på bestyrelsens reelle værdiskabelse for såvel private som offentlige organisationer. Og indimellem har den været meget svær at få øje på. Som i enhver anden sammenhæng vil det være en oplagt mulighed for bestyrelsen at fastsætte nogle mål for bestyrelsesarbejdet og organisationen og lave en plan for opnåelse af disse mål og milepæle. Hertil er et årshjul et oplagt værktøj.

Det vil ofte være formandsskabet og direktionen i samarbejde, der vil udarbejde årshjulet med inddragelse af den samlede bestyrelse i passende omfang.

^ Hvad skal årshjulet indeholde?

Årshjulet skal være en arbejdsplan for bestyrelsen, som indeholder opgaver og mål, bestyrelsen skal arbejde efter. Typisk er der to kategorier af opgaver, som indgår i bestyrelsens årshjul:

- De faste opgaver, som en bestyrelse skal varetage
- De for året planlagte udviklingsopgaver eller mål, som bestyrelsen vil varetage med henblik på at skabe værdi i virksomheden.

I den første kategori er der overordnet 4 opgaver, der skal indgå i årshjulet:

Faste opgaver, som en bestyrelse skal varetage

- *Lovmæssige opgaver som årsregnskab, generalforsamling osv.*
- *Krav til bestyrelsens arbejde som følge af lovgivning, anbefalinger osv.*
- *Opgaver fastlagt i bestyrelsens forretningsorden*
- *Løbende information og kontrol i forhold til den løbende drift*

Typisk er det ikke et problem for bestyrelserne at fastlægge opgaverne i denne kategori i en årsplan, da det er opgaver, som er meget konkrete og historisk har været varetaget og fastlagt på et fast møde i en længere årrække.

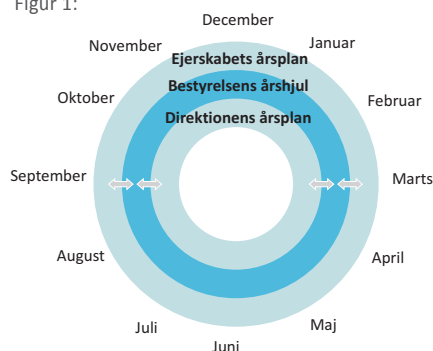
I den anden kategori er der overordnet 2 opgaver, der bør indgå i årshjulet:

Årligt planlagte udviklingsopgaver, som bestyrelsen skal varetage

- *Opgaver med hensyn til målsætning, strategiudvikling osv.*
- *Særlige opgaver og mål med udgangspunkt i aktuelle forhold*

> > > *Fortsættes næste side*

Figur 1:



Det er især denne kategori af opgaver og mål, som er vigtige at få fastlagt i årsplanen med henblik på at skabe en sammenhængende og målrettet prioritering af udviklingsopgaver og mål for bestyrelsen. Og samtidig er det ofte disse opgaver, der forbigås, hvis bestyrelsen ikke har udarbejdet en årsplan.

Samlet er det vigtigt, at årshjulet indeholder alle årets arbejdsopgaver i bestyrelsen, således at planen bliver så retvisende og realistisk som muligt.

^ Årets forløb

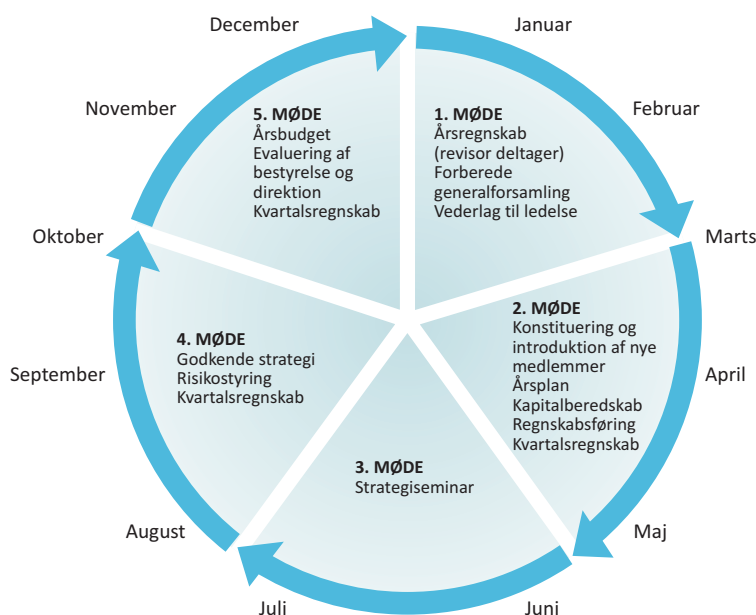
En vigtig opgave i prioritering af opgaveflowet i bestyrelsen er koordinering med direktionens og ejernes årshjul. Der vil i forhold til direktionen være temaer, som skal times i forhold til direktionens og virksomhedens årsplan generelt, eksempelvis resultatlønskontrakt og budgetlægning.

I forhold til ejerskabet vil der for mange offentlige bestyrelser ofte være en koordinering med en kommunal eller ministeriel årsplan, der stiller krav til tilpasning af bestyrelsens årshjul. Det kan eksempelvis være indberetning af organisationens resultater og målopfyldelse. I figuren til venstre fremgår en visuel fremstilling af sammenhængen mellem bestyrelsens og direktionens samt bestyrelsens og ejerskabets årsplaner.

^ Planlægning af antal møder og indhold

Ud fra en opstilling af bestyrelsens arbejdsopgaver for et forestående år og en koordinering med ejerskabets og direktionens årsplan kan årets møder fastlægges og indholdet beskrives. Organisationen vil i langt de fleste tilfælde arbejde med et mødeantal, som allerede er fastlagt i bestyrelsens forretningsorden. Med en vurdering af det kommende års arbejdsmæssige omfang er det imidlertid en god mulighed for kort at gøre status og eventuelt revurdere antallet af årlige møder.

En årsplan skal udarbejdes ud fra det konkrete behov i den enkelte organisation og bestyrelse. Nedenstående er dog en tentativ skitse over punkter, som årsplanen bør indeholde.



^ Anvendelse af årshjulet

Efter fastsættelse af årsplanen er det bestyrelsens opgave at sikre, at planen bliver fulgt og opgaverne varetaget. Det er naturligvis efter omstændighederne som ved enhver anden plan vigtigt at holde ekstraordinære møder, hvis det bliver nødvendigt, ligesom det kan blive nødvendigt at skærpe eller flytte fokus :::::

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.

FRA UDDANNELSE TIL UDVIKLING

Skrevet af: _ Steen Thomsen // Professor, CBS

For kun få år siden var der så godt som ingen danske bestyrelsesmedlemmer, der havde brug for at uddanne sig (!). Nu svømmer markedet over med bestyrelsesuddannelser, hvoraf dog mange er en tynd kop the. Der findes selvfølgelig ikke en pakkelse, som bestyrelserne kan tage med hjem og installere som et stykke software. Alligevel må det betragtes som positivt, at der rundt omkring i de danske bestyrelser er en voksende erkendelse af, at selvtilstrækkeligheden er utilstrækkelig. Det har aldrig været ligegyldigt, hvordan bestyrelsen gebærder sig, men i de senere år er bestyrelsesarbejdet vokset i omfang, således at det har fået større betydning for virksomheders og institutioners udvikling. Det er derfor ikke bare driften eller ledelsen, der skal forbedres fra år til år, men også bestyrelsen.

En nøgle til at løfte kvaliteten af bestyrelsesarbejdet er „bestyrelsesudvikling“ (som Karsten Buttrup fra PWC har udtrykt det), dvs. at bestyrelserne år for år og møde for møde forsøger at forbedre beslutningsprocesserne. Kan man højne niveauet for bestyrelsens drøftelser? Kan man forbedre informationsniveauet? Er det muligt at justere arbejdsdelingen mellem formand og bestyrelse til at få et endnu bedre samspil? Og frem for alt: Hvordan kan vi træffe bedre beslutninger end sidste år? Som vi har lært af quality management er små, kontinuerte forbedringer af den type nøglen til vedvarende fremskridt. Det meste af det foregår ligesom i produktionen gennem learning by doing snarere end gennem formel uddannelse, men det er bestemt også muligt at lære noget af andre, lignende organisationer.

En vigtig kilde til forbedringer er benchmarking, altså at bestyrelserne lader sig inspirere af bestyrelsesarbejdet i de virksomheder, de gerne vil sammenligne sig med. Det behøver ikke være realistiske sammenligninger i alle detaljer. En dansk kommunalbestyrelse kan godt på nogle punkter benchmarke sig mod Apple! Forudsætningen er dog en vis teamspirit, så bestyrelsens medlemmer er i stand til at udvikle sig sammen mod et fælles mål. Processen går i stykker, hvis bestyrelsesmedlemmerne ikke spiller på samme hold.

Spørgsmålet er, hvordan man får den nødvendige inspiration. Da bestyrelsesarbejde er så fortroligt, kan de engang så berømte og senere så umoderne erfa-grupper måske få en renæssance på dette område. Det drejer sig selvfølgelig ikke om at røbe indhold og fortrolige beslutninger, men om at sammenligne f.eks.

- Hvilke typer information, bestyrelsen får adgang til, og hvordan det sker
- Hvor meget bestyrelsen engagerer sig i risikostyring, virksomhedsansvar mv.
- Hvordan den sikrer generationsskifte i ledelsen
- Hvordan man håndterer vanskelige situationer som krise, udskiftning af direktionen, mv.

Erfaringer med den slags beslutninger fra egne og andres rækker giver mulighed for, at bestyrelserne hvert år kan sætte standarden lidt højere.

For at bruge tankegangen om kontinuert udvikling er det vigtigt, at nye erkendelser hurtigt lejr sig som „best practice“. Der må være en vis „institutionel hukommelse“, og her er kontinuiteten i bestyrelsen vigtig. Der går viden tabt, når bestyrelsesmedlemmer holder op. Referater kan også spille en vis rolle som noter, der kan gøre det nemmere at undgå fortidens fejl. Samtidig er det vigtigt, at bestyrelsesarbejdet ikke degenererer til rutiner, som i realiteten umuliggør al udvikling. Variation og eksperimenter er en forudsætning for at lære noget.

På samme måde må bestyrelserne være villige til at slagte hellige køer. Hvorfor indledes så godt som alle bestyrelsesmøder eksempelvis med at diskutere økonomi, selv om det langt fra altid er her, de vigtige beslutninger skal tages? Som Waldemar Schmidt har foreslået kan man måske med fordel flytte økonomien længere ned på dagsordenen ud fra princippet om „first thing first“.

> > > Fortsættes næste side

>> FRA BESTYRELSESUDDANNELSE TIL BESTYRELSESUDVIKLING

Der er mange småting af samme slags, som kan overvejes, og som til sammen på længere sigt vil medvirke til at styrke bestyrelsesarbejdet.

Når viljen til fremskridt er til stede, skal det nok gå, men det er den desværre ikke altid. Bestyrelseslokalerne er nok et af de sidste steder, hvor „plejer“ og „sådan gør vi ikke her“ stadig lever i bedste velgående. Evalueringen kan være den murbrækker, der lukker frisk luft ind, men desværre er der en stærk tendens til, at bestyrelserne ikke ser nogen problemer, når de evaluerer sig selv! Selvevaluering er et virkelig godt værktøj for den gode bestyrelse, men hvad nu hvis bestyrelsen ikke er god nok? Så har den også vanskeligt ved at indse sine egne begrænsninger. Derfor er det vigtigt at få ejerne til at engagere sig, fordi de har evnen til at se tingene udefra og legitimiteten til at gøre noget ved det.

Bestyrelsesevalueringerne er i øvrigt ofte ret mangelfulde i den forstand, at de forholder sig til bestyrelsens arbejde i brede termer. Der er brug for en tættere opfølgning på enkelte beslutninger. Når man f.eks. tager beslutning om større investeringer, vil det ofte ske på baggrund af beregninger og antagelser, men når først beslutninger er truffet, er der en tendens til at glemme at følge op på, om de beregninger og antagelser nu også viste sig at holde vand. Blandt andet derfor er der en tendens til at, at alle beslutninger bliver unikke frem for at være en del af en serie, hvor bestyrelsen undervejs kan skyde sig ind på den rigtige fremgangsmåde.

Kontinuerte forbedringer gælder også rekruttering. Det er ikke sikkert, at venner og forbindelser er den rigtige kanal til at rekruttere nye bestyrelsesmedlemmer. På den anden side vidner headhunternes mange fadæser om en manglende professionalisme, som gør, at man ikke blot kan forlade sig på dem. De er ofte for dyre og for dårlige. Men hvornår så vi sidst en annonce for et bestyrelseshverv? Hvorfor er der noget galt med at tage flere til samtale? Eller tage referencer?

De små fremskridt vil ikke flytte bestyrelsesarbejdet fra den ene dag til den anden, men over en længere periode vil det gøre en væsentlig forskel, om kursen lægges an efter vedvarende bestyrelsesudvikling. :::::

The advertisement features a large, dark blue background with the words "KROMANN" and "REUMERT" in large, white, sans-serif capital letters. "KROMANN" is positioned at the top, and "REUMERT" is positioned below it, with the letters overlapping. In the bottom left corner, there is a small white text block containing the firm's vision statement, contact information, and website. The overall design is clean and professional.

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

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 09 . JANUAR . 2012

Redaktionskomité

Jan Bendix, ledelsesrådgiver og bestyrelsesformand

Per Nikolaj Bukh, professor, AAU

Carsten Fode, partner og advokat,
Kromann Reumert

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

Søren Friis Møller, Ph.d. stipendiat, CBS

Steen Thomsen, professor, CBS

Niels Villadsen, partner og statsautoriseret revisor, PwC

Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Pluss-gruppen

Frederiksgade 72, 8000 Århus C

CVR nr.: 33 39 40 39

ISSN 2245-1706

Tlf: 4167 7202

www.dagensdagsorden.dk

rbj@dagensdagsorden.dk

Direktør

Rasmus Birkeholm Jensen

Layout

Mie Niklassen

Kommentarer og forslag

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

Kopiering og videresendelse er

Dagens Dagsorden

NÆSTE NUMMER _ 24. FEBRUAR

Næste nummer af Dagens Dagsorden sætter fokus på politisk repræsentation i bestyrelserne. Er det et problem, kan man udnytte det positivt, og hvordan skal bestyrelsesmedlemmer forholde sig til eventuelle interessekonflikter?

I februar måned udgiver Dagens Dagsorden også et kompendium med titlen „*Offentlige bestyrelser - en central del af den danske styringsmodel*“. Prisen for kompendiet er 300,- kr. ekskl. moms og fragt. Du vil kunne læse mere om det i løbet af februar måned på vores hjemmeside dagensdagsorden.dk

Abonnement

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

Et abonnement dækker 10 numre, svarende til et år.

- Pris for hele bestyrelsen er 2.800,- kr. ekskl. moms
- Pris for enkeltpersonsabonnement er 1.200,- kr. ekskl. moms

Hvis der ønskes abonnement for en hel virksomhed, så kontakt rbj@dagensdagsorden.dk