

Dagens Dagsorden

Tema: Opstart af ny bestyrelsesperiode

Organisationerne er parate til dialog om kompetencer med afgående bestyrelse ved nyudpegning. Bestyrelsesforeninger og brancheorganisationer har onboarding kurser i støbeskeen til en god opstart på ny bestyrelsesperiode.

Arbejdsmarkedsindsigt er den vigtigste kompetence for udpegning

Interview med Dansk Metal, HK, FOA, 3F, Dansk Erhverv og DI om, hvordan de matcher institutionernes kompetencebehov ved udpegning af bestyrelsesmedlemmer til erhvervsskoler og sikrer, at deres udpegede kontinuerligt er klædt på til opgaven.

Bestyrelsesbarometer 2017: clash'et mellem central styring og lokalt ledelsesrum

Bestyrelsesbarometer 2017, surveyundersøgelsen blandt alle ledere og bestyrelsesformænd på ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne viser nærmest en liveoptagelse af kollisionen mellem Undervisningsministeriets tætte opfølgning på reformer og uddannelsesinstitutionernes behov for ledelsesrum.

Ansvar og overblik ved indtræden i bestyrelsesarbejde

Bestyrelsen skal fastsætte rammerne for de interne kontroller mv., som ledelsen skal agere indenfor, og de har ansvaret for, at forvaltningen sker betryggende. Når bestyrelsen godkender årsregnskabet, har de også godkendt økonomistyringen og institutionens struktur bag regnskabstallene. EY giver her overblikket og guider.

Behov for onboarding bestyrelseskursus – men efterspørgslen er begrænset

Interview med de ansvarlige i de 12 væsentligste brancheorganisationer og bestyrelsesforeninger om deres planer for at sikre de nye bestyrelser tilstrækkelige kompetencer til en hurtig opstart på bestyrelsesperioden 2018-21.

Uddan hele bestyrelsen

Et bestyrelseskursus for hele bestyrelsen giver en hurtig opstart til det strukturerede arbejdsfælleskab i en ny bestyrelsesperiode. Kurser giver en fælles indsigt i de helt særlige sektorvilkår og en opgradering af bestyrelseskompetencerne til samme niveau, så alle kan bidrage på lige vilkår – og så ryster det medlemmerne sammen.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Leder: Sæt det rigtige hold - og I sikrer virksomhedens nødvendige ledelsesrum <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	3
Artikel: Arbejdsmarkedsindsigt er den vigtigste kompetence for udpegning til erhvervsskolebestyrelser <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i>	side	5
Artikel: Behov for onboarding bestyrelseskurser - men efterspørgslen er begrænset <i>Af Jens Kristian Sommer, Dagens Dagsorden</i>	side	10
Bestyrelsesværktøj: Ansvar og overblik ved indtræden i bestyrelsesarbejde <i>Af Uffe Black Jensen, EY</i>	side	15
Artikel: Museumslederne ønsker mere effektivt bestyrelsesarbejde <i>Af Jens Nielsen, Foreningen af Danske Kulturbestyrelser</i>	side	18
Artikel: Uddan hele bestyrelsen <i>Af Line Markert, Horten og Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	19
Artikel: Bestyrelsesbarometer 2017 <i>Af Søren Tholstrup, Pluss Leadership</i>	side	22



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

Pluss Leadership bistår med udvikling af styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 1.000 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

SÆT DET RIGTIGE HOLD

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

Mange offentlige bestyrelser skal have ny holdopstilling i kølvandet på det forestående kommunal- og regionsvalg. Der er grund til i god tid at tænke holdopstillingen grundigt igennem. At sætte det rigtige bestyrelseshold er helt afgørende for offentlige institutioner og virksomheders nødvendige ledelsesrum i fremtiden.

Fremtidens styringsparadigmer

Der har på det seneste udviklet sig en markant kritik af New Public Management (NPM) som styringsparadigme i det offentlige. Det er blevet et skældsord for alt det, der ikke fungerer, og når det ikke fungerer, er det fordi, der sidder DJØF'ere i toppen og styrer hen over hovedet på de fagprofessionelle. Men hvis NPM er ved at rinde ud, hvad skal så sættes i stedet? Og hvad har det med de kommende bestyrelseshold at gøre?

Professor Jørgen Grønnegaard Christensen, der har uddannet en stor del af DJØF'erne i centraladministrationen, har på sin sædvanlige underfundige facon sagt, at vi fortsat ikke helt ved, hvad NPM er, og derfor kan vi af gode grunde heller ikke vide, om den er realiseret, og om den virker. Og derfor kan det blive lige så diffust at tale om, hvad vi skal sætte i stedet.

Men hvis vi nu alligevel leger med tanken om *New Public Management* som noget, der har eksisteret og eksisterer, og som måske er ved at rinde ud, så er det mest præcise vel at sige, at NPM er en reaktion på en styringsform, der eksisterede før. Det må så være *Old Public Management* – den gode gamle weberske regelstyring. Med andre ord bureaukratiet. En udmærket styringsform, hvis sikring af embedsmændenes neutrale og loyale udførelse af de politiske beslutninger vi nødigt ville være foruden. Problemet med den styringsform var, at den var for stiv og ufleksibel i forhold til at håndtere det pres, der kom på den offentlige sektor som følge af internationalisering, ny teknologi og ikke mindst behovet for at få styr på det offentlige forbrug. Så blev regelstyring afløst af målstyring, og i sammenhæng hermed kom fænomener som resultatmåling, markedsgørelse, konkurrenceudsæt-

telse, benchmarking, udviklingskontrakter, resultatløn, etc. frem. På samme måde, som at alt ved bureaukratiet ikke var af det onde, så er alt det, vi forbinder med NPM, heller ikke nødvendigvis af det onde. Jeg vil advare mod, at vi stiller tingene så sort/hvidt op. Det hjælper os ikke til at udvikle fremtidens bud på effektiv ledelse og styring af den offentlige sektor. Vi har stadig brug for det bedste af bureaukrati-modellen og det bedste fra NPM.

Nu taler man så om *New Public Governance* (NPG) som det, der skal være det næste bud på løsning af alle styrings- og ledelsesudfordringer i det offentlige i al fremtid. Det tror jeg godt, jeg kan love jer, at det bliver det ikke. Men paradigmet indeholder mange fornuftige elementer og helt nødvendige supplementter til de kendte styringsparadigmer. Med NPG menes et mere interaktivt styringsparadigme, hvor organisationer samarbejder på tværs og i netværksløsninger, hvor private aktører – såvel virksomheder som civilsamfundet – inddrages i opgaveløsning, hvor man samskaber med borgere og forbrugere, etc.

NPG har bare ikke en kinamands chance, hvis ikke vi får set kritisk på indretningen af den samlede styringskæde, fra det politikformulerende arbejde i Folketinget og i centraladministrationen, til de offentlige serviceydelser og den virkelighed, som borgere og virksomheder møder. Hvis ikke vi ændrer måden, vi udvikler og bedriver politik på.

I dag foregår politikudviklingen i relativt snævre cirkler i centraladministrationens top og i Folketinget. Man tænker tankerne i toppen af pyramiden og omformer dem til politik og reformer. Når man gør det på den måde, bliver alt herfra i princippet et spørgsmål om implementering. Og det er her, problemstillingerne opstår, hvor man i et væk styrer på data, krav om indrapporteringer, tilsyn, benchmarks mv., hvor embedsmænd, der slet ikke er uddannet til at tænke i styringsdialog, sidder og udtænker forskellige metoder til at styre adfærden i decentrale enheder, som man ikke har instruktionsbeføjelser overfor.

> > > Fortsættes næste side

>> SÆT DET RIGTIGE HOLD...



Det er gjort i den bedste mening, men det er for meget blevet til top-down-styring, hvor der i alt for ringe omfang er plads til at finde lokale løsninger i forhold til den virkelighed, man møder der.

Stærke bestyrelser kan sætte en positiv spiral i gang

Hvordan får vi så vendt den udvikling?

Det vil forde en samtidig indsats på tre niveauer. I toppen skal politikudvikling og -implementering tænkes anderledes og mere sammenhængende. Der skal være respekt for den samlede styringskæde, og ethvert nyt styringstiltag bør underlægges en governanceredegørelse. Dvs. en redegørelse for, hvad tiltaget betyder for det samlede styringsregime, som de udførende aktører møder, og hvis det øger den samlede kompleksitet, skal styringstiltaget tænkes om. I centraladministrationen skal medarbejderne uddannes til at kunne varetage en mere professionel, kvalitativ styringsdialog med de decentrale enheder. Data og fakta er ikke af det onde, men det er fraværet af den fagprofessionelle dialog om data, der er problemet. En tillidsbaseret dialog, hvor man i det centraladministrative også kan beriges af den virkelighed, som de decentrale enheder oplever i mødet med borgere og virksomheder. Endelig kræver det, at de decentrale enheder styrkes governancemæssigt, så man fra centralt hold kan have tillid til, at de – med respekt for de samfundsmæssige, politiske målsætninger – kan finde og skabe de bedste løsninger ud fra de lokale forudsætninger og sammen med både private og offentlige aktører.

Her spiller bestyrelserne – og herunder hvordan de konstitueres – en helt afgørende rolle. Der er derfor meget på spil, når de nyvalgte kommunalbestyrelser på konstitueringsnatten fordeler poster. Mit håb er, at de vil give Folketinget og centraladministrationen et solidt grundlag for at kunne have tillid til ledelsen af vores offentlige virksomheder og selvejende institutioner. :::::

Få faglig sparring og rådgivning til din bestyrelse

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

Kontakt os

Uffe B Jensen | 25 29 30 16 | uffe.b.jensen@dk.ey.com
Helle Lorenzen | 25 29 56 05 | helle.lorenzen@dk.ey.com
Jan Bork | 25 29 42 29 | jan.bork@dk.ey.com

www.ey.com/dk





ARBEJDSMARKEDSINDSIGT ER DEN VIGTIGSTE KOMPETENCE FOR UDPEGNING TIL ERHVERVSSKOLEBESTYRELSE

De udpegningsberettigede organisationer til erhvervsskolernes bestyrelser udpeger strategisk kompetente personer tæt koblet til det arbejdsmarked, den enkelte uddannelsesinstitution uddanner til. Flere organisationer har opbygget en central enhed til at facilitere processen med at udpege personer med de rigtige kompetencer og supportere de udpegede i bestyrelsesperioden.

Dagens Dagsorden har interviewet repræsentanter fra de væsentligste organisationer med udpegningsret til bestyrelserne i Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier:

- Formand **Per Påskesen**, Dansk Metal
- Forbundssekretær **Søren Heisel**, 3F
- Sektornæstformand **Torben Klitmøller Hollmann**, FOA
- Formand **Kim Simonsen**, HK
- Chefkonsulent **Anja Trier Wang**, DI
- Uddannelseschef **Claus Rosenkrands Olsen**, Dansk Erhverv

om deres politik og kompetenceovervejelser forud for udpegning af bestyrelsesmedlemmer til erhvervsskoler.

I alle organisationer er udpegning af bestyrelsesmedlemmer et højt prioriteret strategisk fokusområde. Per Påskesen: „På det seneste hovedbestyrelsesmøde drøftede vi vigtigheden af, at vi er meget omhyggelige med at udpege personer med de rigtige kompetencer, så også politisk er der sendt et meget kraftigt signal om at tage kompetencer alvorligt“.

Vedtægterne fastslår udpegningsretten

Det er den enkelte uddannelsesinstitution, som beslutter, hvem der har udpegningsret til deres bestyrelse. Nogle institutioner knytter udpegningsretten til lokale/regionale (afdelinger) af de udpegningsberettigede organisationer.

Det betyder dog ikke det store, fordi organisationerne udpeger repræsentanter, som er forankrede i det arbejdskraftområde, uddannelsesinstitutionen uddanner til; derfor bliver det i praksis lokale personer.

Det er skolernes ansvar, at vedtægterne bliver overholdt. De skal således sikre, at de udpegede repræsentanter repræsenterer de udpegningsberettigede organisationer. Anja Trier Wang: „Vores samarbejde med erhvervsskolerne er så systematisk, at det sjældent volder problemer. Her ved vi, hvor mange vi skal udpege, og vi bliver orienteret, hvis en af vores repræsentanter udtræder i bestyrelsesperioden. På andre, især mindre institutioner er der mindre styr på processen, og vi oplever indimellem, at skolerne glemmer at bede os om udpegning eller selv finder en lokal repræsentant, som måske ikke engang er organiseret i DI. Der har vi – og institutionerne – brug for en bedre kommunikation“.

> > > Fortsættes næste side

>> ARBEJDSMARKEDSINDSIGT ER DEN VIGTIGSTE KOMPETENCE...

Udtalt krav at være forankret i skolernes uddannelsesområde

Organisationerne har i varierende grad opstillet krav/en idealbeskrivelse af kandidater til erhvervsskolebestyrelser.

DI beskriver det som følger:

- En medlemsvirksomhed med uddannelsesaktiviteter.
- Konkrete brugererfaringer med den pågældende skole i form af uddannelsesforløb/aftager af uddannede fra den pågældende skole – og gerne med kendskab til flere af de mange uddannelsesområder, DI har interesser i.
- Det skal være en person fra strategisk niveau. Det kan være en HR-direktør, men er typisk en fabrikschef eller lign. De skal nemlig kunne se de lokale uddannelser i det strategiske perspektiv for at sikre danske virksomheder kvalificeret arbejdskraft. Bestyrelsesopgaven er ligeledes at kunne arbejde strategisk, så derfor skal de have strategierfaring.
- De skal kunne finde tid, ressourcer og engagement til at varetage bestyrelsesopgaven, og de skal vide, at det er en helt anden opgave end bestyrelsesarbejde i en privat virksomhed. Her går de ind i et offentligt styret univers med masser af politik. Derfor skal de have interesse for uddannelses- og arbejdsmarkedspolitik også.

Dansk Erhverv beskriver det som følger:

- En medlemsvirksomhed, som er aktiv bruger af uddannelsesinstitutionen til efteruddannelse og/eller ordinær uddannelse.
- En virksomhed, der matcher uddannelsesinstitutionens uddannelsesudbud – er den f.eks. stor på uddannelser inden for handel, vil Dansk Erhverv f.eks. søge en person fra en handelsvirksomhed. Tilsvarende hvis institutionen er stor inden for transport eller service.
- Det skal være en person, som har interesse for uddannelsesområdet.
- Personen skal have en strategisk position i virksomheden – i en mindre virksomhed skal det være direktøren, i større virksomheder kan det være HR-direktør, varehuschef eller lign. I uddannelsesudvalgene accepterer vi personer på lavere niveau, for her er det de konkrete uddannelser, der er i fokus, mens bestyrelsesarbejdet er på strategisk niveau.

HK beskriver det således:

Formelt er det et lokalt anliggende, men vi har en aftale om de kvalifikationer, bestyrelsesmedlemmer skal have for at kunne blive udpeget.

- Erhvervsaktiv (altså ikke pensionister) inden for de områder, som er relevante ift. den konkrete skole.
- Har en faglig uddannelse.
- Bør have fagfaglig baggrund på arbejdspladserne, bl.a. fordi de giver indsigt i HKs politiske interesser omkring uddannelse.
- Bør have deltaget i de faglige uddannelser, HK udbyder, samt bestyrelseskurser.
- Forventer, at alle bestyrelsesmedlemmer deltager i HKs årlige beskæftigelses- og uddannelseskonference.

Dansk Metal beskriver det således:

- Kandidater skal kende Dansk Metals strategiske dagsorden – typisk varetager ved at sidde i centrale uddannelsesudvalg.
- Skal have en ledelsesmæssig/strategisk viden. Derfor udpeger Dansk Metal ofte en afdelingsformand, som typisk har 3.000 medlemmer, ansvar for et stort personale, samt et lokalt branchenetværk. Afdelingsformænd er typisk også rutinerede i at indgå i politiske processer og har bestyrelseserfaring. Derfor er det som udgangspunkt ikke nok f.eks. at være tillidsmand på en virksomhed.

> > > Fortsættes næste side

>> ARBEJDSMARKEDSINDSIGT ER DEN VIGTIGSTE KOMPETENCE...

3F beskriver det således:

- Udpegningsretten er knyttet til ekspertise inden for et bestemt fags arbejdsmarked i det område, skolen dækker. Derfor ser vi ikke så meget på den formelle indstillingsret – altså om det er 3F lokalt eller nationalt, der er udpegningsberettiget. Vi kigger på, om repræsentanten er kompetent inden for det konkrete arbejdsmarkedsområde.
- Typisk er vores repræsentanter personer, som er interesserede i 3Fs uddannelsespolitik, så de har både netværk, viden og erfaring inden for området.
- På bestyrelsesniveau er det typisk afdelingsformænd. Til skoler med landsdækkende uddannelser – f.eks. Den Jyske Håndværkerskole i Hadsten, som varetager plastuddannelsen til hele Danmark – udpeger vi en person centralt fra forbundet, fordi det jo netop er uddannelse til det nationale arbejdsmarked.

FOA beskriver det således:

- Det er altid et lokalt anliggende. I praksis er det den lokale FOA formand, som går ind i bestyrelsen, fordi uddannelsen er strategisk vigtig for FOA. Formanden er også den mest kompetente i kraft af sit politiske netværk.

Udpegningskompetencen afspejler organisationsstrukturen

Uanset formalia er udpegning af medlemmer til bestyrelserne i Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier på såvel arbejdsgiverside som arbejdstagerside et anliggende for den centrale organisation. Per Påskesen: *„Med udpegningsretten følger pligten til at udpege et bestyrelsesmedlem, som kan bidrage til at udvikle uddannelsesinstitutionen. Dansk Metals uddannelsespolitiske dagsorden er forankret i vores centrale uddannelsesudvalg. Det er vores strategiske ‚ejerinteresse‘ at sikre de rigtige uddannelsesudbud i den rigtige kvalitet. Derfor skal de udpegede medlemmer være bekendt med denne strategiske dagsorden – typisk varetager ved, at de sidder i udvalget. Og gør de ikke det, sikrer forbundet, at personen får den rigtige viden på området. Placeringen i uddannelsesudvalget er samtidig en kompetence, fordi det giver adgang til et netværk, som kan aktiveres i relation til varetagelsen af den konkrete bestyrelsesopgave på en skole.“*

FOA er den markante undtagelse. Hos FOA ligger udpegningsretten både formelt og reelt hos de lokale FOA afdelinger til såvel bestyrelsesposter som Lokale Uddannelsesudvalg på SoSu-skolerne. Torben Klitmøller Hollmann forklarer: *„FOA er en decentral organisation, hvor medlemmer er organiseret i de lokale FOA organisationer, og den politiske interessevaretagelse ligger lokalt. FOA centralt er etableret af de 38 lokale organisationer for at servicere dem – og ikke omvendt.“*

Strategisk kompetence er et krav for at blive udpeget

Alle organisationer påpeger vigtigheden af, at de udpegede personer har kompetencer på strategisk niveau, fordi erhvervsskolebestyrelsens opgave er strategisk. På arbejdstagersiden udpeger man typisk en afdelingsformand, fordi man som formand har stor politisk organisatorisk erfaring, et stort netværk og erfaring med bestyrelsesarbejde, mens man til LUU (Lokale Uddannelsesudvalg) typisk udpeger en fagligt uddannet tillidsrepræsentant fra en virksomhed med arbejdskraft fra det pågældende fagområde. På arbejdsgiversiden er man ligeledes bevidst om vigtigheden af strategiske kompetencer; derfor udpeger man topledere – administrerende direktører, fabrikschefer, etc. Til LUU udpeger arbejdsgiveren typisk en person med indsigt i de detaljerede kompetencekrav, f.eks. en uddannelsesansvarlig eller en sektionsleder.

Egentlige bestyrelsesuddannelser er ikke et tilbud fra organisationerne

Ingen organisationer tilbyder egentlige bestyrelsesuddannelser til deres udpegede medlemmer. Nogle organisationer ser et behov for uddannelser, men de anser det ikke for realistisk at udbyde det i eget regi, dels fordi behovet varierer stærkt mellem deres medlemsrepræsentanter, dels fordi det er travle personer, som i praksis vil få svært ved at afse tid til uddannelse.

> > > Fortsættes næste side

>> ARBEJDSMARKEDSINDSIGT ER DEN VIGTIGSTE KOMPETENCE...

Til gengæld opfordrer de fleste organisationer deres udpegede bestyrelsesmedlemmer til at deltage i de bestyrelseskurser og uddannelser, som udbydes på uddannelsesinstitutioner.

Søren Heisel: *„Vi arbejder faktisk lige nu på en generel stærkere servicering af vores udpegede. Det handler om at ramme rigtigt ift. deres behov, men vi har lige nu ingen målrettede kurser. Vores udpegede vil ofte have deltaget i kurser, og vi opfordrer til, og vi forventer, at de deltager i de tilbud, som den enkelte bestyrelse udbyder, f.eks. når Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier udbyder deres onboarding bestyrelseskursus“.*

Andre vurderer, at deres udpegede medlemmer som helhed har så store generelle bestyrelseskompetencer, at det også kan dække bestyrelsesopgaven i erhvervsskoler. DI vurderer, at deres udpegede sjældent vil have tid til at deltage. Til gengæld sender DI et 'tiltrædelsesbrev' til alle nyudpegede medlemmer, hvor bestyrelsesopgaven er præciseret med såvel praktiske (hvis de skifter arbejdsplads, nye kontaktoplysninger, hvis de ønsker at udtræde mv.) som politiske forhold, og der er kontaktnummer til DI og links til kodeks for godt bestyrelsesarbejde, så det udpegede medlem er klar på opgaven og rammerne herfor og ved, hvor de kan få hjælp og rådgivning fra DI. Det samme gør Dansk Erhverv.

Organisationerne assisterer deres udpegede repræsentanter i bestyrelsesperioden

Organisationerne håndterer opbakningen til deres udpegede bestyrelsesmedlemmer ret forskelligt. Dansk Metal samler så vidt muligt hvert år deres udpegede medlemmer i forbindelse med Danske Erhvervsskoler og -Gymnasiers årsmøde. Med oplæg og drøftelser af aktuelle og strategiske uddannelsespolitiske tiltag på møderne i Uddannelsesudvalget sikrer Dansk Metal, at alle udpegede får et fælles afsæt til bestyrelsesarbejdet.

HK har et 'rejsehold', som servicerer deres udpegede bestyrelsesmedlemmer med at håndtere aktuelle politiske udfordringer. Kim Simonsen: *„Ved seneste udbudsrunde samlede rejseholdet de lokalt udpegede for at drøfte HKs strategiske interesser i at sikre kvalitet i uddannelserne og et uddannelsesudbud matchende det lokale erhvervslivs rekrutteringsbehov. Hertil var der også undervisning i erhvervsskolernes økonomimodeller mv., således at bestyrelsesmedlemmerne blev klædt på til at tage diskussionen i bestyrelseslokalet om, hvad den enkelte uddannelsesinstitution skal byde ind med. I institutionernes bestyrelser er der stærke lokale interesser – anført af lokalpolitikere – i at kunne udbyde flest mulige uddannelser, hvilket måske også isoleret set er en god forretning. Men uddanner man til et arbejdsmarked, som ikke eksisterer, eller kan den enkelte skole ikke samle kritisk masse til at skabe kvalitet i uddannelsen, så har vores udpegede repræsentanter ikke forholdt sig strategisk rigtigt“.*

De fleste organisationer udgiver nyhedsbreve til deres udpegede i bestyrelser og Lokale Uddannelsesudvalg. I tilknytning hertil er der en synlig kontaktperson, som alle udpegede kan henvende sig til med faglige, praktiske og politiske spørgsmål, således at de ikke er ladet alene tilbage.

Claus Rosenkrands Olsen: *„Vi er i løbende dialog med vores udpegede – alle har et direkte nummer til mig. Og vi udgiver nyhedsbreve, som præciserer vores holdninger til såvel enkeltspørgsmål som mere strategiske uddannelsespolitiske forhold“.*

FOA har ikke et centralt beredskab til sine udpegede. Det håndteres lokalt.

> > > Fortsættes næste side

>> ARBEJDSMARKEDSINDSIGT ER DEN VIGTIGSTE KOMPETENCE...

Ser positivt på argumenterede kompetencekrav fra uddannelsesinstitutionerne

Nogle bestyrelsesformænd henvender sig til de udpegende organisationer med kompetenceønsker til de personer, organisationerne udpeger til næste bestyrelsesperiode. I tillæg hertil formulerer nogle også performanceforventninger til de udpegede. Baggrunden for denne tilgang er et ønske om, at den samlede bestyrelse får de kompetencer, som matcher institutionens udfordringer. Det kan f.eks. være i forhold til internationalisering, finansiel ekspertise, didaktiske forhold, samt at alle bestyrelsesmedlemmer bidrager på lige vis.

Flere organisationer har mødt en sådan ønskeliste fra uddannelsesinstitutioner. De er som udgangspunkt positivt indstillede over for at imødekomme ønskerne.

Anja Trier Wang: *„Vi er som udgangspunkt positive, hvis ønskerne er motiverede – altså en særlig kompetence, fordi institutionen har en særlig udfordring – så man kan danne sig et billede af, hvad der skal til. Standardønsker om f.eks. at få flere kvinder kan aldrig trumfe kompetencer. Ønsker om, at repræsentanten skal komme fra en bestemt branche, kan vi ikke altid imødekomme, da vi har mange brancher, som er relevante ift. de forskellige skoler. Vi har først og fremmest fokus på strategiske kompetencer – branchefokus er primært i de Lokale Uddannelsesudvalg“.*

DI vil uafhængigt af, om institutionen har formuleret kompetenceønsker eller ej, afdække kompetencebehovet f.eks. ved at kontakte den nuværende DI repræsentant, bestyrelsesformanden og evt. skoledirektøren. Herigennem får DI en fornemmelse for kommende udfordringer – skal der bygges nyt, er økonomien udfordret, er der internationalisering på vej... – og hvor står bestyrelsen kompetencemæssigt ift. disse udfordringer. Herefter vil Anja forsøge at finde en DI repræsentant, der kan imødekomme behovet.

Claus Rosenkrands Olsen er helt på linje hermed: *„Det er positivt med et formuleret og motiveret ønske, men det er ikke Dansk Erhvervs opgave at imødekomme dem, hvis ikke det falder inden for de mål og rammer, vi i øvrigt har sat for bestyrelsesarbejdet“.*

Kim Simonsen: *„Det lytter vi meget til, og jeg bruger det selv som formand, fordi det øger sandsynligheden for, at bestyrelsen får de kompetencer, der skal bruges. Hvis der også står noget om performanceforventninger, bliver det tydeligt for den udpegede, hvad vedkommende går ind til, og der kan følges op, hvis der ikke bliver leveret ift. forventningerne. Blandt de kompetencer, jeg kigger på, er lokalkendskab, økonomiforståelse, IT-kompetencer og globalt udsyn. Har HK flere repræsentanter, sikrer jeg, at de fagligt, uddannelsesmæssigt og erfaringsmæssigt er forskellige, så de alle kan bidrage med noget unikt i bestyrelsen“.*

Søren Heisel: *„Jeg har aldrig mødt en sådan ønskeliste, men jeg tænker, at vi i 3F vil udpege ift. arbejdsmarkedsindsigt på det område, der har vores strategiske interesse. Og da vores udpegede altid er uddannelsesinteresserede og erfarne organisationsfolk – typisk på afdelingslederniveau – har de stærke bestyrelseskompetencer“.*

Claus Rosenkrands Olsen er helt på linje hermed: *„Det er positivt med et formuleret ønske, men det er ikke Dansk Erhvervs opgave at imødekomme dem“.* :::::



BEHOV FOR ONBOARDING BESTYRELSESKURSER - MEN EFTERSPØRGSLEN ER BEGRÆNSET

Den nødvendige sektorindsigt og forståelse for mekanismerne, når både marked og politik sætter rammerne, kan kun erhverves på dedikerede bestyrelseskurser, vurderer brancheorganisationerne og bestyrelsesforeningerne. Derfor vil flere af dem, alene eller i samarbejde, udbyde onboarding bestyrelseskurser.

Dagens Dagsorden har interviewet de ansvarlige i de 12 væsentligste brancheorganisationer og bestyrelsesforeninger for institutioner og selskaber ledet af en offentlig bestyrelse:

- Chefkonsulent **Thomas Kurz Ankersen**, Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier
- Sekretariatschef **Michael Rugaard**, Danske Erhvervsakademier
- Sekretariatschef **Lars Wonsild**, Gymnasiernes Bestyrelsesforening
- **Sonja Mikkelsen**, VUC Bestyrelsesforening
- Sekretariatschef **Michael Esmann**, B-SoSu
- Sekretariatschef **Jens Nielsen**, Foreningen af Danske Kulturbestyrelser
- Direktør **Nils M. Jensen**, Organisationen Danske Museer (ODM)
- Direktør **Bjørn B. Christiansen**, Danske Havne
- Direktør **Jacob Hartvig Simonsen**, Dansk Affaldsforening
- Direktør **Kim Mortensen**, Dansk Fjernvarme
- Direktør **Carl-Emil Larsen**, DANVA
- Sekretariatschef **Solvejg Schultz-Jakobsen**, KL

Organisationerne understøtter behovet for at løfte kompetencebehovet

Et tilstrækkeligt homogent grundniveau for de relevante bestyrelseskompetencer giver de ideelle betingelser for en hurtig opstart i bestyrelserne, når næste periode indledes ved årsskiftet (i de fleste bestyrelser). Det er den ønskede idealsituation, vurderer alle brancheorganisationer og bestyrelsesforeninger.



Carl-Emil Larsen: „Vores nye kursus skal give bestyrelsesmedlemmerne indsigt i deres ansvar og værktøjer til at kunne leve op til kodeks for god selskabsledelse i forsyningselskaber. Samtidig håber jeg, at kurset tænder en gejst til at føre selskaberne og forsyningssektoren fremad. For fire år siden, da vi sidst afholdt kurser for vandselskabernes bestyrelser, var tillægsgevinsten inspirerede og sammen-tømrede bestyrelser“.

Når de vurderer deres medlemmers bestyrelser, er de delte, dels i synet på kompetenceniveauet, dels i muligheden for at afhjælpe eventuelle mangler.

Fem af de tolv foreninger og brancheorganisationer planlægger at udbyde onboarding bestyrelseskurser for deres medlemmer.



„Diskussionen om bestyrelsesarbejde og bestyrelsesansvar i den offentlige debat betyder noget for interessen for at sætte fokus på roller og ansvar som bestyrelsesmedlem. Vi oplever kommunalbestyrelsesmedlemmer sige: „Det er vigtigt, at det er en anden rolle end i kommunalbestyrelsen, så det er vi nødt til“, mens andre siger: „Jeg vil gerne vide noget...“. Det er således ikke kun en afsender-problemstilling; vi oplever en interesse for at drøfte roller og ansvar. I sidste periode kørte vi et vellykket kursusforløb for kommunalbestyrelsesmedlemmer i de finansielle institutioners bestyrelser. Vores erfaringer herfra bygger vi videre på i udviklingen af vores nye tilbud til kommunalbestyrelsesmedlemmer i forsyningsbestyrelser,“ siger Solvejg Schultz-Jakobsen.

> > > Fortsættes næste side

>> NYE BESTYRELSESMEDELMER HAR BEHOV FOR ONBOARDING BESTYRELSESKURSER...

Hertil kommer en brancheorganisation og en bestyrelsesforening som håber, at det lykkes at etablere et kursusstilbud sammen med andre. Fire ser et behov – to et stort behov og to et mindre/selektivt behov – men vurderer, at de ikke kan samle tilstrækkeligt med deltagere til at kunne udbyde et bestyrelseskursus.



„Der er klart et behov. Vi har udbudt bestyrelseskurser, men vi kunne ikke samle tilslutning, selvom kernen i kurset var museumslovgivningen. Vores medlemskreds rummer kommunalt ejede, forenings-ejede og selvejende museer og dermed et meget heterogent styringsregime. Hertil kommer, at bestyrelsesarbejdet er ulønnet, og der er store motivforskelle bag ønsket om en bestyrelsespost. Derfor er det vanskeligt at finde en fællesnævner for indholdet i et kursus og få bestyrelsesmedlemmer til at afse tiden til det,“ siger Nils M. Jensen.



Lars Wonsild vurderer som udgangspunkt, at bestyrelserne er kompetencemæssigt godt kørende: „Er der behov, så har vores bestyrelser mulighed for at få dækket kompetencebehovet gennem selvsupplering. Op til kommunalvalget påtænker vi dog at lave en redskabsorienteret skriftlig velkomstpakke til alle bestyrelser indeholdende muligheder og vilkår for at kunne selvsupplere, bestyrelsesvedtægter mv.“



Danske Havne ser ikke et behov for bestyrelseskurser i relation til den kommende bestyrelsesperiode. „Danske Havne er langt foran alle andre mht. at rekruttere bestyrelsesmedlemmer efter kompetencer. For år tilbage var bestyrelseskurser i meget høj fokus, så rigtig mange har været igennem det – der er en mæthedsfornemmelse. Ved kommende kommunalvalg kan der dog opstå et behov for en ,runde 2,“ siger Bjørn B. Christiansen.

Tabel 1

Bestyrelsesforening	Planlægger at udbyde onboarding	Ser behov for onboarding	Ser medlems-efterspørgsel efter onboarding	Opfordrer til at deltage i (andres) onboarding
Danske Erhvervsskoler og Gymnasier Bestyrelsesforening				
Gymnasiernes Bestyrelsesforening (se note 1)				
SoSu Bestyrelsesforening				
VUC Bestyrelsesforening				
Danske Erhvervsakademier Bestyrelsesforening				
Foreningen af Danske Kulturbestyrelser				
ODM (se note 2)				
DANVA				
Dansk Fjernvarme				
Dansk Affaldsforening				
Danske Havne				
Kommunernes Landsforening (se note 3)				

Note 1: Ser et særskilt behov for at informere og uddanne medarbejdervalgte- og elevrepræsentanter i bestyrelserne. Derfor har bestyrelsesforeningen været aktiv i forbindelse med seminarer og lign., ligesom vi også fremadrettet vil udbyde kurser.

Note 2: Overvejer.

Note 3: Har i første omgang fokus på bestyrelser for forsyningsselskaber og udbyder derfor et målrettet kursus til netop denne gruppe og alene til de politiske repræsentanter i bestyrelsen.

> > > Fortsættes næste side

>> NYE BESTYRELSESMEDELMER HAR BEHOV FOR ONBOARDING BESTYRELSESKURSER...

Bestyrelsesforeninger og brancheorganisationer er delte i holdningerne til at opfordre medlemmerne til at deltage i bestyrelseskurser

Tre bestyrelsesforeninger og brancheorganisationer ser et behov for bestyrelseskurser uden at opfordre deres medlemmer til at deltage i bestyrelseskurser.



„Jeg opfordrer til, at man i rekrutteringen til bestyrelsen sætter fokus på at få de rette kompetencer, for jeg tror ikke, at bestyrelserne nødvendigvis ønsker eller prioriterer at deltage i regulære bestyrelseskurser,“ siger Nils M. Jensen.



Michael Ruggaard er på linje hermed: „Når vi ikke oplever en efterspørgsel efter uddannelse, vil vi heller ikke opfordre til det“.



Sonja Mikkelsen: „Vi starter et stykke længere bagud. Vi opfordrer bestyrelserne til at arbejde med bestyrelsesevaluering. I bestyrelsens diskussioner af evalueringsresultaterne får de erkendelsen af behovet for kompetenceløft. Evaluering skal således være løftestangen til at få bestyrelsesmedlemmer til at efterspørge målrettede bestyrelseskurser“.



Dansk Affaldsforening oplever et medlemsbehov for bestyrelseskurser, hvis det serveres rigtigt. Jacob Hartvig Simonsen: „Kommunalbestyrelsesmedlemmer er travle folk valgt på deres politiske kompetencer. Erfaringerne viser, at de helst deltager i temadage med et sektorfagligt eller strategisk udgangspunkt. Behovet for uddannelse er stort, og indholdet ligger lige til højrebænet; det bør nemlig være elementerne i vores nye kodeks for god selskabsledelse, som de skal have ind under huden. Vi vil tage kontakt til kollegerne i forsyningssektoren om at udbyde et fælles kursus (temadag), så vi kan få volumen“.



Ambition om at alle bestyrelser har repræsentanter på bestyrelseskurser

Blandt dem, som udbyder kurser, er der stor spredning i forventningen til deltagerantallet. I toppen ligger Michael Esmann: „Vores ambition er, at mindst to fra hver bestyrelse deltager i vores bestyrelseskursus“.

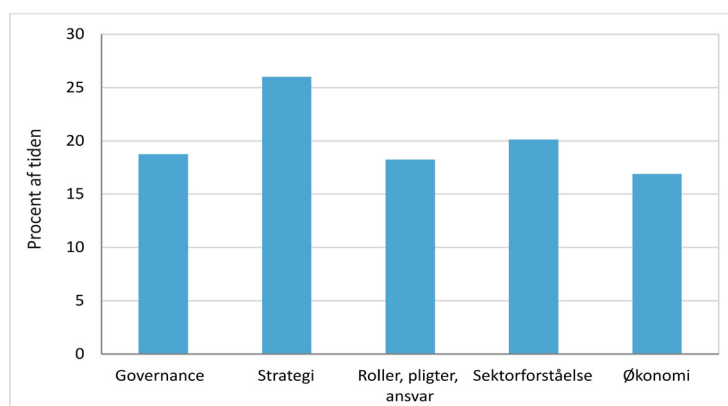


Mest pessimistisk er Jens Nielsen: „Ud af de 1.300 danske kulturinstitutioner er 1.000 ledet af en bestyrelse. Blandt dem forventer vi, at ca. 50 (5 %) vil have et eller flere bestyrelsesmedlemmer på mindst et af vores kursusmoduler“.

Bestyrelseskurser i hele spektret af bestyrelseskompetencer

Når de enkelte bestyrelsesforeninger og brancheorganisationers kursusindhold/vurderinger af behovet for kompetenceløft summeres, viser det et billede, hvor alle fem basiskompetencer er vægtet nogenlunde lige højt. Bag denne summering ligger en betydelig variation, som dækker over sektorspecifikke udfordringer og nyskabelser.

Figur 1: Temaer i onboarding bestyrelseskurser



> > > Fortsættes næste side

>> NYE BESTYRELSESMEDELMER HAR BEHOV FOR ONBOARDING BESTYRELSESKURSER...

Bestyrelsesmedlemmer fra flere bestyrelser i samme sektor skal bringes sammen på kurser

Alle bestyrelsesforeninger og brancheorganisationer vurderer, at onboarding kurser skal afholdes for flere selskabsbestyrelser i samme sektor – typisk udbudt regionalt, så transporttiden minimeres for deltagerne.



„Vi planlægger et kursus i Østdanmark og et i Vestdanmark for alle vores medlemsbestyrelser. Selvom skolerne er meget forskellige, er de grundlæggende ens, når det drejer sig om det overordnede bestyrelsesarbejde. Der kan være helt særlige forhold på den enkelte skole, men det må man så tage der,“ siger Thomas Kurz Ankersen.

De øvrige udbydere er på linje med Thomas Kurz Ankersen. De anser også kurser for enkeltbestyrelser som en opgave for den enkelte bestyrelse – typisk foranlediget af en konkret udfordring eller en bestyrelsesevaluering. Bl.a. DANVA og Danske Havne udbyder dog via en professionel kursusudbyder kurser til enkeltbestyrelser.



„Vi skræddersyr gerne kurser til enkeltbestyrelser, men realistisk vil efterspørgslen være efter fælleskurser, hvor mange nok vil nøjes med ganske lidt. Derfor tilbyder vi tre temaopdelte moduler af 4 timer, som kan tages uafhængigt af hinanden, for lidt er bedre end ingenting,“ siger Jens Nielsen.

På trods af at sektorforståelse i gennemsnit fylder en femtedel af kursustiden, vurderer bestyrelsesforeningerne for f.eks. erhvervsskolerne og SoSu-skolerne, at rammer og udfordringer ligner hinanden så meget, at de kan udbyde fælles kurser – hvilket de har gjort det før – hvor deltagerne kun i et par timer er adskilt for at få en introduktion til det helt særlige i hver deres sektor.



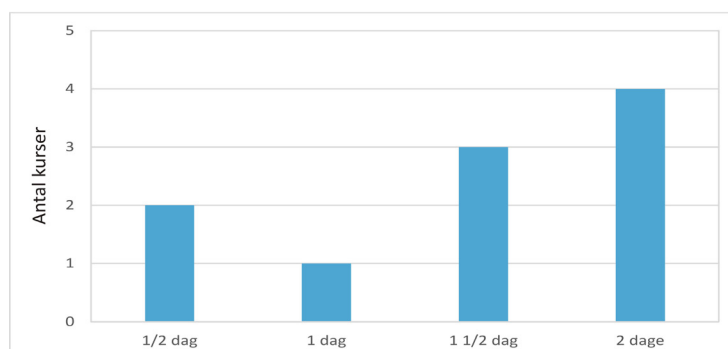
Brancheorganisationerne for Affald, Fjernvarme og Vand er også på linje. Kim Mortensen: „Vi planlægger et kursusprogram med de øvrige forsyningsområder i naturlig forlængelse af det fælles kodeks for god selskabsledelse i forsyningselskaber, som vi sammen lancerede i foråret 2017“.

Bestyrelsesmedlemmernes fyldte kalendere presser bestyrelseskurserne

De brancheorganisationer og bestyrelsesforeninger, som ser et behov for at kompetenceløfte bestyrelserne, vurderer samstemmende, at der er behov for langt mere uddannelse, end bestyrelsesmedlemmerne kan afsætte tid til. Dette dilemma løser de ved at skære kursusindholdet hårdt til – alligevel forventer de fleste, at 1½-2 dage er nødvendigt. „Det er en udfordring for bestyrelsesmedlemmerne at rykke dage ud af kalenderen til uddannelse, så derfor vil vi som sidst ’nøjes’ med at udbyde et heldagskursus,“ siger Thomas Kurz Ankersen. I tillæg hertil udbyder flere deres kurser som moduler, hvilket giver fleksibilitet i forhold til bestyrelsesmedlemmernes individuelle kompetencebehov og en tidsmæssig fleksibilitet for deltagerne, hvis de vil indlægge lidt ekstra transporttid, da samme modul over tid udbydes flere steder i landet.



Figur 2: Varighed af bestyrelsesuddannelse



> > > Fortsættes næste side

>> NYE BESTYRELSESMEDELMER HAR BEHOV FOR ONBOARDING BESTYRELSESKURSER...

Fælles deltagelse giver en fælles platform for bestyrelsesarbejdet

Idealsituationen er, at alle bestyrelsesmedlemmer er på samme kursus, fordi det giver en fælles kompetenceplatform til at begynde den nye bestyrelsesperiode. Brancheorganisationerne for Forsyning trækker dette synspunkt endnu videre, jf. ovenfor. Jacob Hartvig Simonsen: „Basis for fælleskurser er selvfølgelig, at selskaberne ligner hinanden, og at alle bestyrelsesmedlemmer har samme opgave. I tillæg hertil har flere selskaber flere forsyningsarter, og flere bestyrelsesmedlemmer beklæder bestyrelsesposter i flere forsyningselskaber. Med fælleskurser får alle den samme platform at stå på, uanset indgang“.



Heroverfor vil KL eksklusivt udbyde bestyrelseskursus til byrådsvalgte bestyrelsesmedlemmer i forsyningsvirksomheder: „Vores kursus fokuserer på deres særlige problematikker som hhv. bestyrelsesmedlem og byrådspolitiker, f.eks. på at håndtere habilitetsproblemer, sekretariatsbetjening fra kommunale embedsmænd, regler og konsekvenser ved frasal og fusioner. Og så vil der være fokus på de dilemmaer og konflikter, der kan opstå mellem kommune, borger og selskabsinteresse, og hvordan de håndteres. Medarbejdervalgte, forbrugervalgte og evt. eksterne medlemmer er temamæssigt langt herfra, så derfor har vi fravalgt dem,“ siger Solvejg Schultz-Jakobsen.



Kommunerne udpeger bestyrelsesmedlemmer til mange institutioner og selskaber, bl.a. til de fleste uddannelsesinstitutioner og til (de større) kulturinstitutioner. KL er opmærksom på disse bestyrelser, men har valgt at prioritere forsyningsområdet. Bl.a. fordi der jo har været meget opmærksomhed på området, og udfordringer og behov har været drøftet i en række sammenhænge.

Lars Wonsild er parat, hvis behovet for kurser opstår: „Når vi kommer lidt tættere på, vil jeg danne mig et overblik over den forventede udskiftning i bestyrelserne og stikke fingeren i jorden i forhold til behov for egentlige bestyrelseskurser. Opstår behovet, forventer vi at udbyde kurser i samarbejde med Danske Gymnasier og vores andre samarbejdspartnere. Sammen har vi et godt organisatorisk setup til såvel markedsføring som orkestrering af kurser, så vi er parate til at handle hurtigt“. :.....



horten.dk

EKSPERTER I OFFENTLIGE BESTYRELSE

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

HORTEN



Statsautoriseret revisor **Uffe Black Jensen**, EY, har igennem de sidste seksten år specialiseret sig i revision og rådgivning af uddannelsesinstitutioner under såvel Undervisningsministeriet, som Uddannelses- og Forskningsministeriet.

ANSVAR OG OVERBLIK VED INDTRÆDEN...

Skrevet af: **Uffe Black Jensen**// Statsautoriseret revisor, EY

Det at godkende årsregnskabet er i lige så høj grad at godkende økonomistyringen og institutionens struktur bag regnskabstallene.

At være bestyrelsesmedlem på en uddannelsesinstitution er tids- og ressourcekrævende. Omvæltninger i taksameterfordelingen, nye uddannelsesreformer, implementering af overenskomster, øget digitalisering, samt fortsat pres på elevtilgangen har de senere år skabt en mildest talt omskiftelig hverdag for de fleste institutioner og deres bestyrelser. Det stiller nye og øgede krav til bestyrelsen – krav, som nye medlemmer bør have for øje og være bekendt med, men også krav, som erfarne bestyrelsesmedlemmer løbende bør selvreflektere på. Denne artikels fokus er at give nye bestyrelsesmedlemmer et billede af institutionens regnskabs- og økonomistyringsmæssige situation, således at det enkelte bestyrelsesmedlem kan forvalte det påtagne ansvar bedst muligt.

Bestyrelsens overordnede ansvar og opgaver

Bestyrelsens ansvar er beskrevet i flere sammenhænge, herunder i Kammeradvokatens „notat om det overordnede regelgrundlag for de statslige selvejende institutioner samt bestyrelsens opgaver og ansvar“ af 20. december 2005. Af notatet fremgår bl.a., at bestyrelsen er ansvarlig over for undervisningsministeren for institutionens drift, herunder forvaltningen af de statslige tilskud. Det ansvar påtages af bestyrelsen under de almindelige ansvars- og erstatningsregler.

Bestyrelsen og det enkelte bestyrelsesmedlem skal således agere inden for rammerne af forsvarlig adfærd, herunder om bestyrelsens opgaver er varetaget – og beslutninger truffet – på et forsvarligt grundlag.

Bestyrelsesmedlemmer har pligt til at kende institutionens økonomi

En af bestyrelsens væsentligste opgaver er godkendelse af institutionens budget, samt efterfølgende aflæggelse af årsrapport. At mange institutioner er komplekse organisationer med en dertil kompleks

økonomi, fjerner ikke det overordnede ansvar for, at det er bestyrelsens ansvar at forvalte institutionens økonomi.

Nye bestyrelsesmedlemmer har derfor en pligt til at gøre sig bekendte med risici i institutionens økonomi og derved skabe sig et overblik over institutionens økonomi. Budgetopfølgning og perioderegnskaber er for langt de fleste bestyrelser et fast element i bestyrelsens forretningsorden. Ved førstkommende bestyrelsesmøde efter konstitueringen i 2018 bør den økonomiske struktur, principper og risici belyses af den økonomiansvarlige for institutionen, evt. i samråd med institutionens revisor, så nye medlemmer får overblikket, inden fokus rettes mod det for institutionen helt væsentlige – skabelse af den bedst mulige uddannelse for eleverne.

Det væsentligste værktøj for et nyt bestyrelsesmedlem er at spørge ind til de områder, som er risikofyldte, og hvor der er behov for at skabe indsigt. Spørgsmålene, der kan søges afklaring på, kunne være:

- Er der ny lovgivning eller udefra kommende ændringer, der kan påvirke institutionens styring?
- Hvorledes er institutionens organisering og styring?
- Er der etableret betryggende forretningsgange for økonomistyring?
- Er der en opdateret regnskabsinstruks?
- Er der forhold i de seneste revisionsprotokoller, som kræver uddybende forklaringer, evt. bemærkninger?
- Er der evt. dialog med ministerium eller andre myndigheder?
- Er institutionens væsentligste risici håndteret forsvarligt?
- Hvilke aktiviteter ud over institutionens ordinære undervisningsaktiviteter er der?

Kan ovenstående spørgsmål besvares tilfredsstillende, er man som nyt bestyrelsesmedlem langt.

> > > *Fortsættes næste side*

>> ANSVAR OG OVERBLIK VED INDTRÆDEN I BESTYRELSESARBEJDE

Overblik og tryghed skal skabes og fastholdes

Når trygheden er skabt for nye bestyrelsesmedlemmer, er det helt afgørende at fastholde det igennem løbende overblik og opfølgning på kritiske områder. Et centralt arbejdsredskab hertil er et årshjul for bestyrelsens arbejde med de væsentlige økonomiske forhold på dagsordenen. Budgetter og opfølgning herpå, resultatlønskontrakter, årsregnskaber, strategi, investeringskalkulationer ved større anlægsinvesteringer og finansieringsstruktur bør løbende være en central del af bestyrelsens arbejde og være rodfastet i opdaterede politikker for institutionen.

For at bevare trygheden anbefaler vi alle bestyrelsesmedlemmer at skabe et personligt årshjul. Heri bør der være en række refleksionspunkter, som løbende tester, hvorvidt man er bestyrelsesmedlem i en veldreven eller udfordret institution. Refleksionspunkterne kunne være:

Tabel 1: Refleksionspunkter

Veldreven institution	Udfordret institution
Stabilt elevgrundlag	Nedgang i elevgrundlag
Robust økonomifunktion med strategisk indsigt og stabil medarbejderomsætning	Svag bemanding i økonomiafdeling
Får søgt de midler hjem, man er berettiget til, og skaber selv indtægter i et vist niveau (projekter og IDV)	Reduktion eller bortfald af indtægter
Løbende fokus på institutionens omkostninger og passende forhold mellem elever og lærer	Institutionen har bundet sig til et højt omkostningsniveau (her bør også skeles til leje- og leasingforpligtelser samt finansielle kontrakter)
Finansiering af bygninger og inventar med optimal rente/finansieringsstruktur	Dyre investeringer
Stabil medarbejdersammensætning	Stor/ofte udskiftning i medarbejderstab
Stabilt elevgrundlag, som kan danne udgangspunkt for effektiv økonomiopfølgning	Stort frafald
Robust og hyppig økonomiopfølgning, som kan danne grundlag for beslutninger	Manglende eller mangelfuld økonomiopfølgning
Tænker og arbejder strategisk - udvikler løbende institutionen og har ledelsesmæssigt fokus på at forny og forandre indholdet af undervisningen	Ofte skift i strategisk fokus

Ministeriets økonomiske tilsyn

Såvel Undervisningsministeriet som Uddannelses- og Forskningsministeriet foretager løbende økonomisk tilsyn med institutionerne i deres ressort.

Formålet med det økonomiske tilsyn er bl.a. (jf. Undervisningsministeriets „Strategi for økonomisk tilsyn“) at:

- Sikre overholdelse af regler og retningslinjer
- Understøtte effektive og bæredygtige institutioner
- Sikre statens kreditorinteresse
- Sikre systematisk viden om institutionernes adfærd

Tilsynet sker bl.a. med udgangspunkt i det aflagte årsregnskab. En retvisende beskrivelse i årsregnskabet af institutionens aktivitet og økonomiske stilling er således afgørende for, at tilsynet kan drage retvisende konklusioner. Vi ser eksempler på, at uoplyst grundlag fører til såvel unødvendige yderligere tilsyn som undladelse af nødvendige yderligere tilsyn.

> > > Fortsættes næste side

>> ANSVAR OG OVERBLIK VED INDTRÆDEN I BESTYRELSESARBEJDE

Der er en række økonomiske indikatorer, som ministeriet må forventes at bruge, herunder en række centrale nøgletal som institutionens rentabilitet (overskudsgrad), evnen til at generere likviditet til at betale regninger i takt med forfald (likviditetsgrad), belåningen af anlægsaktiver, typisk bygninger (finansieringsgrad), samt robustheden til at kunne håndtere år med underskud (soliditetsgrad).

Det er bestyrelsens opgave – som en naturlig del af den økonomiske styring for institutionen – at udvælge de relevante måltal og fastlægge deres ideelle størrelse i forhold til det økonomiske råderum, som bestyrelsen finder nødvendigt for institutionen. Der er ingen gylden regel for, hvad der er 'det rigtige måltal', så hverken ministeriets eller søsterinstitutioners måltal skal være retningsvisende. I stedet skal de afspejle institutionens aktivitet og deres volatilitet.

Revisor skal skabe troværdighed om bestyrelsens beslutningsgrundlag

Revision handler, sat på spidsen, om at skabe tillid til og troværdighed om, at regnskaber og økonomi er retvisende og kan danne grundlag for de beslutninger, som træffes, herunder i bestyrelsen. For såvel institutionens som bestyrelsens egen skyld bør bestyrelsen i deres valg af revisor lægge afgørende vægt på, at revisor kan skabe tillid og troværdighed.

Det er nemlig bestyrelsens ansvar, at forvaltningen sker betryggende, og de skal fastsætte rammerne for de interne kontroller mv., som ledelsen skal agere indenfor. Ledelsen skal udarbejde et retvisende regnskab. Revisor skal påse, at ledelsen agerer inden for bestyrelsens definerede rammer, revidere regnskabet og rapportere om begge dele. Bestyrelsens tillid til, at rapporteringen er udarbejdet på betryggende grundlag, er således afgørende for, at bestyrelsen kan agere.

Uddannelsesinstitutioner under Undervisningsministeriet fik fra regnskabsåret 2016 hjælp til at skabe overblik via en bestyrelsestjekliste. Listen tydeliggør mange af de væsentligste forhold, som bestyrelsen har ansvar for, bliver efterlevet.

Nye bestyrelsesmedlemmer bør få denne tjekliste udleveret sammen med den hidtidige bestyrelses kommentarer og bemærkninger. Det er en god idé at drøfte tjeklistens enkelte områder med revisor, da hovedparten af tjeklistens emner har en sådan væsentlighed, at revisor helt naturligt har været omkring emnet som et element i sin revision, hvilket også vil kunne bekræftes af revisors tjekliste i tilknytning til revisionsprotokollatet. :::::



Jens Nielsen er sekretariatsleder i Foreningen af Danske Kulturbestrelser. Han er diplomuddannet bratschist og spillede bratsch i ti år i flere symfoniorkestre.

Herefter skiftede han karrierespor til ledelse – tog en akademisk uddannelse som cand. scient.pol. – og blev bl.a. musikchef for Aarhus Symfoniorkester, kulturchef i Greve ved siden af en lang række bestyrelsesposter i kulturinstitutioner landet over.

MERE EFFEKTIVT BESTYRELSESARBEJDE

Skrevet af: **Jens Nielsen** // Sekretariatsleder, Foreningen af Danske Kulturbestrelser

Museumslederne på de statslige og statsanerkendte museer har svaret på en survey fra Slots- og Kulturstyrelsen, at samarbejdet med bestyrelserne er godt, men at bestyrelserne kunne blive bedre. Resultaterne er indsamlet ultimo 2016 og præsenteret først på året i år ved en konference i Museumsrådets Strategiske Panel.

70 procent af museumslederne finder, at samarbejdet med bestyrelsen er godt.

60 procent svarer dog, at bestyrelsens manglende kompetencer kan være en udfordring. Endvidere peger 37 procent på bestyrelseres manglende rådgivning og 37 procent på manglende engagement som udfordringer for museumslederne i deres arbejde.

Det er altså ganske betydelige procentdele af lederne, der udtrykker ønsker om forbedring.

Lederne oplever manglende forståelse for opgaven og rollen og manglende indsigt i museets rammevilkår og interessenteres forventninger.

Der peges på passivitet og manglende relevante kompetencer blandt de politisk udpegede medlemmer.

Museumslederne anser fordelingen af kompetencer og engagement meget ujævnt fordelt mellem bestyrelserne og internt i den enkelte bestyrelse.

Som løsning på problemerne foreslår Det Strategiske Panel:

- At der i tillæg til God Ledelse af Selvejende Kulturinstitutioner udarbejdes mere praksisnære og pædagogiske introduktioner til bestyrelsesarbejdet og formandens opgaver.
- At museumsledere og bestyrelsesformænd mødes til en årlig konference med deltagelse af ministeren.
- At der iværksættes kursusvirksomhed for nye bestyrelsesmedlemmer, f.eks. efter kommunalvalgene.
- At Slots- og Kulturstyrelsen har et stærkere fokus på evaluering af ledelses- og bestyrelsesarbejdet gennem den daglige dialog med museerne. :::::

LINKS

Notater fra Det Strategiske Panel om undersøgelsen kan findes her:

- [Notat - Opsummering af survey om bestyrelses\(sam\)arbejde](#)
- [Key learnings](#)

Læs mere om godt bestyrelsesarbejde i danske kulturbestrelser på foreningens hjemmeside [HER](#)



Line Markert er advokat og partner i Horten. Hun er specialiseret i kommunalret og forsyningsret, herunder de særlige forhold, der gælder for kommunalt ejede forsyningsselskaber og strukturændringer i branchen.

Jørgen Ulrik Jensen er adm. direktør og partner i Pluss med erfaringer som bestyrelsesformand for en række offentlige bestyrelser og organisationer.

UDDAN HELE BESTYRELSEN

Skrevet af: **_ Line Markert** // Advokat og partner, Horten **_ Jørgen Ulrik Jensen** // Adm. direktør, Pluss Leadership

De varierende niveauer af bestyrelseskompetencer og grader af sektorindsigt i en ny bestyrelse kan løftes til den højeste fællesnævner, når alle uanset forudsætninger deltager i samme bestyrelsesuddannelse. Og måske vigtigst af alt får bestyrelsen en unik fælles platform til hurtigt at sætte kompetencerne i spil og en gejst om at gøre det

I starten af det nye år træder en lang række nye medlemmer ind i bestyrelserne i forsyningsselskaber, uddannelsesinstitutioner og kulturorganisationer mv. Det gælder dem, som bliver udpeget af kommunalbestyrelsen som et led i konstitueringsaftalen. På en del områder, f.eks. i uddannelsessektoren, er kommune- og regionsvalget tidspunktet, hvor der sker en nyudpegning af alle bestyrelsesmedlemmer – også de, der ikke udpeget af kommunalbestyrelser og regionsråd.

Nogen træder ind i en bestyrelse, hvor nogle bestyrelsesmedlemmer har siddet i bestyrelsen i en periode og opbygget noget erfaring. Derudover kan der være gengangere, nogen vil være politikere, og andre vil komme med en helt anden baggrund. Bestyrelsesmedlemmerne sidder med meget forskellige udgangspunkter for at varetage bestyrelsesopgaven.

Det at være bestyrelsesmedlem i en offentlig virksomhed er en rolle, som indeholder flere tværfaglige aspekter, uanset om man ved siden af bestyrelsesarbejdet fungerer som politiker, organisationsrepræsentant eller kommer fra en anden baggrund. Det er vores erfaring, at netop spændet mellem det politiske/offentlige ejerskab på den ene side og på den anden side selvejete eller det privatretlige styringsgrundlag ofte giver nogle svære dilemmaer. Det handler om at få de politiske interesser og mål opfyldt samtidig med, at selskabets interesser varetages.

Bestyrelserne i forsyningssektoren er traditionelt set stærkt repræsenteret af politikere. I stigende grad ser vi dog, at bestyrelserne også bliver repræsenteret af ikke-politikere, der kommer fra meget forskel-

lige baggrunde. De forskellige baggrunde for bestyrelsens medlemmer kan være en kæmpe gevinst for bestyrelsens arbejde, men imidlertid ligger der også indbygget en række dilemmaer og faldgrupper i en sådan konstruktion.

For politikerne i en forsyningsbestyrelse eller en anden virksomhed, de er udpeget til, gælder det om at være knivskarpe i at kunne håndtere deres forskellige roller som ejere, som myndighed, som bestillere og som bestyrelsesmedlemmer. Dette vil være nødvendigt, såfremt selve konstruktionen ikke skal blive udfordret af andre bestyrelsesmodeller, som i større grad formaliserer kontakten mellem selskabet og det politiske landskab. Det vil formentlig ikke være til gavn for hverken selskaberne, ejerne, borgerne eller virksomhederne. Forståelsen af disse dilemmaer og værdier er imidlertid også centrale for de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

For at give bestyrelsesmedlemmerne det bedste grundlag for sammen at løfte bestyrelsesopgaven er det oplagt at skabe et fælles fundament for bestyrelsens arbejde. Det bør efter vores vurdering ske gennem en fælles uddannelse for hele bestyrelsen og ikke kun dele af den. Det skal være en uddannelse, der er tilpasset bestyrelsesmedlemmerne i den pågældende sektor og eventuelt i den specifikke virksomhed, og en uddannelse, der understøtter de vigtige roller, bestyrelsesmedlemmerne spiller i sammenhæng med direktionen og ejerne/interessenterne i virksomheden. Institutionen eller selskabet får de bedste forudsætninger for et stærkt bestyrelsesarbejde, hvis alle medlemmer er bekendt med det ansvar, der bl.a. fremgår af selskabsloven og særlovgivningen, som gælder for de enkelte virksomheder. Samtidig er det vigtigt, at den nye bestyrelse fra starten bliver introduceret til de strategiske udfordringer og muligheder, som de i den kommende periode kommer til at skulle forholde sig til, herunder får indsigt i diverse metoder og modeller til, hvordan de som bestyrelser skal arbejde med de kommende års centrale strategiske temaer.

> > > *Fortsættes næste side*

>> UDDAN HELE BESTYRELSEN

Nedenfor kommer vi med bud på, hvad det mere specifikt kunne handle om i de forskellige sektorer.

FORSYNINGSEKTOREN

Et eksempel på en sådan bestyrelse kunne være en af bestyrelserne i de danske forsyninger. Debatten om forsyningssektorens rolle i samfundet er nemlig i kølvandet på regeringens lancering af Forsyningsstrategi 2025 og med kommunalvalget lige om hjørnet blevet gevaldig intensiveret. Debatten tager bl.a. fat i den fremtidige ejerstruktur og realisering af de estimerede effektiviseringsgevinster. Men debatten har også berørt sammensætningen af de kommende bestyrelser, og hvilke forudsætninger disse skal have for at udføre deres arbejde forsvarligt.

I 2016 og 2017 gennemførte EY og Pluss en spørgeskemaundersøgelse i forsyningssektoren. Her blev bestyrelser og ledere spurgt ind til deres tanker om sektorens udvikling, hvilke strategier der efterstræbes, og hvorledes man oplever reguleringen af sektoren. Undersøgelsen viste, at selskaberne over en bred front arbejder med udvikling og effektivisering. Mest af alt er ledelserne optaget af forsynings sikkerhed, efterfulgt af løbende fokus på omkostningsreduktion og lavere takster, samt forretningsudvikling og bedre service. For at nå disse resultater bestræber man sig på at investere i ny teknologi, effektivisere arbejdsprocesser og udnytte forskellige former for samarbejde.

Nogen vil derfor mene, at regeringen med sin forsyningsstrategi sparker en allerede åben dør ind. Selskaberne er allerede i fuldt sving på mange af de parametre, som forsyningsstrategien fremhæver som afgørende faktorer for udviklingen af en mere effektiv forsyningssektor. Dette underbygger vores erfaringer fra sektoren om, at der allerede i dag leveres et ansvarligt og solidt bestyrelses- og ledelsesarbejde i forsynings selskaberne rundt om i landet.

Det er dog vores erfaring, at det gode bestyrelsesarbejde i virksomheder – på tværs af sektorer og ejerskab – hele tiden skal vedligeholdes og udvikles gennem selvevaluering, uddannelse og fokus på fremtidens udfordringer. Heller ikke bestyrelser bliver ved med at være gode, hvis de ikke hele tiden stræber efter at blive bedre.

UDDANNELSESEKTOREN

Tænketanken DEA og Pluss har i henholdsvis 2013 og 2017 taget temperaturen på bestyrelsesarbejdet i ungdoms- og voksenuddannelsessektoren og præsenteret denne i form af et såkaldt bestyrelsesbarometer (Se artiklen „Bestyrelsesbarometer 2017“ på side 22).

Aktørerne i denne sektor skal håndtere forandringer i et omfang som aldrig før. Ingen aktører kan lukke øjnene for betydningen af f.eks. globalisering, digitalisering og urbanisering, ligesom alle kontinuerligt skal forberede sig på nye reformtiltag og leve op til øgede implementeringskrav. Barometret viser, at økonomikompetence, bestyrelseserfaring, ledelseskompetence samt viden og forståelse for uddannelsessektoren er de fire kompetenceområder, som bestyrelsesformænd og ledere på tværs af uddannelsesinstitutioner vurderer vigtigst. Forretningsudvikling og innovation er imidlertid det område, hvor bestyrelsesformænd og ledere oplever det største gab mellem behov og den faktiske tilstedeværende kompetence i bestyrelserne.

KULTURSEKTOREN

Foreningen af Danske Kulturbestyrelser gennemførte i foråret 2017 en minisurvey blandt deltagerne på foreningens årlige bestyrelseskonference. Der blev spurgt ind til, hvilke kompetencer man fandt vigtigst for kulturbestyrelser, og hvilke temaer der især skulle nyde fremme i eventuelle bestyrelsesuddannelser.

På en klar førsteplads tilkendegav deltagerne som det vigtigste, at bestyrelsen samlet besidder de nødvendige kompetencer til at lede institutionen strategisk. God sparring til lederen samt rolleforståelse, dvs. at bestyrelsesmedlemmerne forstår deres rolle i arbejdet i samspil med hhv. ejer og den daglige ledelse, kom ind på de næste pladser. Ikke overraskende lagde bestyrelsesmedlemmerne derfor vægt på, at bestyrelseskurser i sektoren bør fokusere på bestyrelsesmedlemmers rolle, pligter og ansvar, herunder governanceprincipper i kultursektoren, samt strategi og strategisk analyse.

> > > Fortsættes næste side

>> UDDAN HELE BESTYRELSEN

Et godt udgangspunkt

De forskellige organisationer og bestyrelsesforeninger, der i disse måneder er i gang med at forberede kursus- og uddannelses tilbud til de nye bestyrelser, der konstituerer sig i starten af 2018, behøver således ikke famle i blinde. Der eksisterer en masse viden om behovet. Mere end nogensinde før.

Hvis der tages afsæt i denne viden, og man samtidig sørger for, at det i størst muligt omfang er den samlede bestyrelse, der deltager i uddannelsesaktiviteter, har man en historisk chance for at give de nye bestyrelser en rigtig god begyndelse, hvor de så at sige kan tage deres opgaver i løb. :::::

Bestyrelsesevaluering til udvikling

Pluss tilbyder det CBS udviklede evalueringsværktøj Boardmeter™

Pluss



Med afsæt i en versioneret Boardmeter™ til uddannelsesinstitutioner faciliterer Pluss tre modeller for den værdiskabende udviklingsproces:

- Individuelle interviews og heldags udviklingsdialog med bestyrelsen
- Halvdags udviklingsdialog med hele bestyrelsen
- Support til bestyrelsens egen evaluering

Få bistand til at omsætte evalueringsindsigt til en dialog, som øger effektiviteten og motivationen i jeres bestyrelsesarbejde.

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



Partner **Søren Tholstrup** er leder af Pluss' forretningsområde 'Uddannelse'. Her står han i spidsen for en lang række evalueringer og udviklingstiltag på uddannelsesområdet. Aktuelt er han projektleder for en analyse- og udviklingsproces med målet om etablering af „Uddannelsernes Talent Leadership Academy“ i Region Midt, og han har

netop for Undervisningsministeriet afsluttet et stort udviklingsprogram om pædagogisk ledelse. Ad flere omgange har han for ministeriet varetaget kortlægning af lærernes arbejdstid – herunder op til OK13.

BESTYRELSES-BAROMETER 2017

Skrevet af: **Søren Tholstrup** // Partner, Pluss Leadership

Surveyundersøgelsen Bestyrelsesbarometer 2017 er det nærmeste, man kommer en liveoptagelse af dilemmaet mellem Undervisningsministeriets tætte opfølgning på reformerne og behovet for ledelsesrum på ungdoms- og voksenuddannelserne.

DEA og Pluss præsenterer i **Bestyrelsesbarometer 2017** resultaterne af den omfattende survey blandt 436 ledere og bestyrelsesformænd på erhvervsskolerne, de almene gymnasier, VUC-institutionerne og SOSU-skolerne. 277 (64 %) har svaret. Surveyen undersøger bl.a. samspillet mellem Undervisningsministeriet og bestyrelserne samt ledelserne som en opfølgning på Bestyrelsesbarometer 2013. Hent Bestyrelsesbarometer 2017 [HER](#) og Bestyrelsesbarometer 2013 [HER](#).

Ministeriet styrer stadig strammere

Bestyrelsesbarometer 2017 viser i sammenligning med Bestyrelsesbarometer 2013, at bestyrelsesformænd og ledere oplever, at de i forvejen snærende bånd er blevet strammet en kende mere målt på indikatorer som 1) gensidigheden i samspillet mellem ministeriet og bestyrelserne, 2) om bestyrelsen anvendes som indgang i strategiske anliggender, 3) ledelsesrummet inden for de udstukne rammer, og 4) ministeriets forståelse for lokale ledelsesudfordringer. Særligt i spørgsmålet om gensidighed svarer over halvdelen af bestyrelsesformænd og ledere i Bestyrelsesbarometer 2017, at de 'slet ikke' eller 'i mindre grad' vurderer, at samspillet er gensidigt.

Højt reformtempo udstiller svagheden i den aktuelle governance model

Bestyrelsesbarometer 2017 viser med en tidslinje i overblikksform reformerne i sektoren siden 2001 – en „imponerende“ lang liste – som sektoren gennem årene har skullet forholde sig til.

Når reformhastigheden er så høj, som den har været de senere år, bliver sammenstødet mellem ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionernes ledelse og styring – med selvejet som DNA – og central

detailstyring knyttet til reformimplementering og besparelseskrav særligt kraftigt. Det er resultaterne heraf, vi ser i Bestyrelsesbarometer 2017. I de workshops med repræsentanter for sektoren, vi har afholdt for at kvalificere resultaterne af vores survey, er konklusionen, at det er fraværet af en dialog – præget af gensidighed – mellem styringsniveauerne, der kommer til udtryk i ledernes og bestyrelsesformændenes kritik af den eksisterende ledelses- og styringspraksis. I den sammenhæng kan den næste reform med fordel være en reform af den nuværende praksis i de samlede ledelses- og styringsrelationer på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet.

Analyse af bestyrelsens evne til og muligheder for at navigere deres institutioner

Bestyrelsesbarometer 2017 belyser fem overordnede tematikker for ledelsers og bestyrelses evne til og mulighed for at håndtere udviklingen af deres institutioner: Hvor det er meningsfuldt, er resultaterne i Bestyrelsesbarometer 2017 sammenlignet med resultaterne i Bestyrelsesbarometer 2013.

- *Karakteristik af bestyrelsesformænd og ledere* – her viser Bestyrelsesbarometer 2017, at bestyrelsesformændene fortsat er „modne mænd“, og at der er et potentiale for styrket mangfoldighed knyttet til køn og alder samtidig med, at de relevante kompetencebehov dækkes.
- *Bestyrelsernes samspil med ministeriet* – her viser Bestyrelsesbarometer 2017 som nævnt, at samspillet mellem ministeriet og institutionerne i endnu mindre grad end tidligere er præget af gensidighed. Det kalder på en reform af den nuværende praksis i de samlede ledelses- og styringsrelationer på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSESBAROMETER 2017

- *Bestyrelsernes fokus* – her viser Bestyrelsesbarometer 2017, at formænd og ledere fortsat har stort fokus på videreudvikling af vision, strategi mm., samt overholdelse af bl.a. formelle krav og lovgivning – dog i mindre grad end tidligere. Det største fokus er på institutionernes økonomi.
- *Bestyrelsernes værdiskabelse* – her viser Bestyrelsesbarometer 2017, at formænd og ledere selv vurderer, at de med effektiv beslutningstagen skaber størst værdi for institutionerne, men også ved at tilføre unik viden og erfaring.
- *Bestyrelsernes kompetencebehov og -sammensætning* – her viser Bestyrelsesbarometer 2017, at bestyrelsernes kompetenceniveau er løftet, og matchet mellem kompetencebehov og bestyrelseskompetencer er blevet bedre. Bestyrelsesbarometer 2017 viser også, at formænd i stigende grad forholder sig proaktivt til udpegning af nye bestyrelsesmedlemmer – herunder i dialogen med de udpegende institutioner. Men der er fortsat potentiale for yderligere proaktivitet.

Et konstruktivt bidrag til den enkelte bestyrelse og til udvikling af en ny governance-model

Pluss og DEA ønsker med Bestyrelsesbarometer 2017 at bidrage med et faktuel grundlag for den dynamiske udviklingsproces mod en ny governancemodel, som giver ministeriet sikkerhed for, at uddannelsesinstitutionerne loyalt lever op til de nationale uddannelsesmål i forening med en lokal udviklingsdynamik. En ny governancemodel skal kunne indkapsle „god skik i alle ledelses- og styringsrelationer på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet“. : : : : :

[illegible]