

Dagens Dagsorden

Sæt det stærkeste bestyrelseshold 2018-21

På Årets Offentlige Bestyrelseskonference var 160 bestyrelses(formænd), ledere og eksperter samlet. Med afsæt i oplæg om styringsrammer, udfordringer og kompetencebehov diskuterede de med hinanden for at få inspiration og viden til at løfte bestyrelsesopgaven de kommende år.

Bestyrelsesholdet matcher fremtidens udfordringer

Vi får aldrig det perfekte match, men viden om hullerne gør det muligt at kompensere ved f.eks. supplerende eller ekspertbistand. 'Old Boys Netværk' er udelukket i søgning af bestyrelseskandidater; der er altid en professionel search med shortlisting, inden den samlede bestyrelse beslutter sig. Sten Scheibye, Novo Nordisk Fonden.

Rammer og principper for styring af selvejende institutioner

Ejerne skal vide, hvad de vil, og de skal sige det til bestyrelsen. Løbende dialog med direktionen, hvor de udtrykker 'ikke helt tilfreds' med enkeltelementer, er dræbende for en fornuftig styring. Lars Goldschmidt.

Lars Chr. Lilleholt

Det glæder mig, at sektoren selv tager styringshandsken op. Jeg ser en række gode takter om god selskabsledelse og god dialog med ejerne om mål i bl.a. Kodeks for god selskabsledelse i forsyningsvirksomheder.

Frihed i faste rammer med ejerstrategi

Københavns Kommunes ejerstrategi præciserer deres strategiske interesser for de 180 selskaber, foreninger og fonde, de udpeger bestyrelsesmedlemmer til. For de ni største selskaber har kommunen en individuel ejerpolitik forankret i økonomiforvaltningens 'ejerskabskontor'. Direktør Mads Grønvall, Københavns Kommune.

Meritokrati på 141 år leverer fortsat forsknings- og forretningsresultater

Carlsbergfondet ledes af en fem mand stor bestyrelse, valgt blandt de indenlandske medlemmer af Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab. Formanden er født formand for Carlsberg A/S. Sådan har det været siden 1876, da Brygger J.C. Jacobsen oprettede Carlsbergfondet.

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

Årets Offentlige Bestyrelseskonference – en event, der sætter nye standarder <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	3
Årets Offentlige Bestyrelse: Skanderborg Forsyning	side	4
Frihed i faste rammer med ejerstrategi <i>Oplæg v/ Mads Grønvall</i>	side	5
Rammer og principper for styring af selvejende institutioner og offentligt ejede selskaber frem mod 2025 - statsejervinkel <i>Oplæg v/ Lars Chr. Lilleholt</i>	side	7
Rammer og principper for styring af selvejende institutioner og offentligt ejede selskaber frem mod 2025 - kommunal ejervinkel, bestyrelsesvinkel, direktørvinkel <i>Oplæg v/ Erik Nielsen, Lars Goldschmidt og René van Laer</i>	side	8
Bestyrelsesholdet matcher fremtidens udfordringer <i>Oplæg v/ Sten Scheibye</i>	side	11
Løft kompetenceniveauet i uddannelsesbestyrelserne 2018-21 <i>Af Niels Henriksen, Pluss</i>	side	13
Skab vinderbestyrelsen i forsynings- og infrastruktursektoren <i>Af Jakob Winther, Pluss</i>	side	16
De rette bestyrelseskompetencer er afgørende for kultur- og oplevelsesinstitutioners succes <i>Af Nikolaj Muff, Pluss</i>	side	17
Meritokrati på 141 år leverer fortsat forsknings- og forretningsresultater <i>Af Flemming Besenbacher</i>	side	19



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.

KONFERENCEN SÆTTER NYE STANDARDER

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

Årets Offentlige Bestyrelseskonference er den sjette i rækken. Vi er glade for at gense så mange år efter år, og at deltagerkredsen hele tiden udvides.

Vi kan vel efterhånden tillade os at sige, at konferencen har fået karakter af at være *et feltkonfigurerende event*. Dvs. en tilbagevendende begivenhed, hvor værdier og standarder på et felt – i dette tilfælde offentligt bestyrelsesarbejde og den offentlige styringsstruktur – dannes, og hvor f.eks. kåring af Årets Offentlige Bestyrelse fungerer til at skabe levende forbilleder. Det var præcist det, der var ambitionen og visionen, da vi startede disse konferencer for seks år siden: At kaste lys på de offentlige bestyrelser, deres særlige vilkår, skabe respekt for det arbejde, der udføres af mellem 25 og 35.000 tusinde medlemmer af disse bestyrelser, men også at udfordre og bistå dem med viden og inspiration, så niveauet hele tiden bliver løftet.

Temaet for årets konference er sammensætning af bestyrelsen. Hvordan sættes det stærkeste hold for den næste bestyrelsesperiode? Baggrunden er naturligvis, at der i mange offentlige bestyrelser sker ændringer i forlængelse af kommune- og regionsvalgene. Ikke bare fordi kommunalbestyrelserne og regionsrådene skal tage stilling til, hvordan de skal lade sig repræsentere i en lang række bestyrelser. Men også fordi man på flere områder, bl.a. uddannelsesområdet, har valgt netop at lade kommune- og regionsvalgene være rammer for en fireårig bestyrelsesperiode, således at der også i en række andre udpegende organisationer skal tages stilling til, hvem der skal besætte pladserne i bestyrelserne.

Vel vidende, at der er mange hensyn, der spiller ind i disse valg – også hensyn, der ikke altid er i virksomhedernes og institutionernes interesse – vil vi gerne kaste lys på, hvordan man professionelt kan arbejde med at sikre, at vi får sat så stærke bestyrelseshold som muligt. At udpege medlemmer til en bestyrelse er en vigtig beslutning, som desværre nogle gange undervurderes af de udpegende myndigheder

og organisationer. Denne gang tror jeg, at det er vigtigere end nogensinde før, at vi får sat nogle stærke bestyrelseshold.

Det ser jeg i sammenhæng med det paradigmeskifte, der er i gang omkring styringen af den offentlige sektor. New Public Management, som for et par årtier siden afløste eller supplerede den traditionelle weberske regelstyring, er i disse år i stigende grad udfordret. Der synes at være grænser for, hvor meget længere vi i en stærk foranderlig verden kan komme med mål- og rammestyring i kombination med indførelse af pseudoagtige markedsmekanismer, samtidig med tæt opfølgning fra centralt hold over for institutionerne på både resultater og processer. Fra centraltadministrativt og politisk hold er man selvfølgelig optaget af, at de mange reformer effektivt bliver implementeret, og man gør sig i stigende grad kloge på, hvordan de decentrale driftsenheder bør indrette sig og agere, for at det sker. Man har ikke altid tillid til, og i nogle tilfælde med rette, at man decentralt inden for rammerne af de politiske intensioner finder gode løsninger ud fra de lokale forudsætninger. Så må man hellere følge op med mere styring i form af instrukser, tilsyn, rapporteringskrav, etc. Det bliver nogle gange karakteriseret som lag-på-lag styring, hvor ledelsesrummet indsnævres mere og mere i den enkelte offentlige virksomhed eller selvejende institution.

Skal den udvikling vendes, så relationerne imellem de forskellige niveauer i den samlede styringskæde kan være mere tillidsbaseret, og der kan skabes større rum decentralt til at finde løsninger i tværgående samarbejde med de mange både interne og eksterne aktører og med afsæt i den enkelte elevs, borgers, forbrugers eller virksomheds behov, så er et første vigtigt skridt, at der sættes bestyrelseshold, som der kan stå respekt omkring. Både som følge af måden, de er dannet på, og den grad af legitimitet, det giver dem, og fordi de har kompetencen og indsigten til at håndtere den strategiske ledelsesopgave.

Derfor er årets tema så vigtigt.



SKANDERBORG FORSYNING ER ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSE

På Årets Offentlige Bestyrelseskonference i København den 31. oktober blev **Skanderborg Forsyning** kåret til Årets Offentlige Bestyrelse. **Bestyrelsesformand Henrik Müller** modtog prisen på vegne af hele bestyrelsen.

Prisen uddeles af Dagens Dagsorden – Forum for Offentlige Bestyrelser. Bag ved står Pluss i partnerskab med EY og Horten og de tolv væsentligste bestyrelsesforeninger og brancheorganisationer for offentlige bestyrelser. Det er sjette år i træk, at prisen uddeles.

Af redaktør Jens Kristian Sommer

Skanderborg Forsyning blev et selvstændigt A/S i 2010, ejet af Skanderborg Kommune. Opgaven er fortsat at levere drikkevand til og rense spildevand fra borgere og virksomheder i Skanderborg. I spidsen for selskabet står den syv personer store bestyrelse, som siden selskabsgørelsen har haft en tydelig og visionær strategi om at gå forrest i branchen. Den aktuelle bestyrelse har gjort visionen til en realitet og er den væsentligste grund til, at den nu er kåret som den mest værdiskabende offentlige bestyrelse 2017.

Bedømmelsesudvalget fremhæver, at bestyrelsen har:

- Transformeret et traditionelt driftsselskab til et videnskabskab, hvor selskabet med en klar strategi kobler sine kompetencer op på ressourcerne hos virksomhedspartnere og borgere. Bl.a. som partner i det full scale vandteknologiske udstillingsvindue 'AquaGlobe', som har skabt unikke vand- og klimatilpasningsløsninger.
- Evnen til at sætte bestyrelsens kompetencer i spil i det strategiske arbejde med at udvikle selskabet og nå de ambitiøse mål på hele feltet fra IT, økonomi, samskabende designprocesser, over fagpolitisk viden, offentlig forvaltning, teknisk viden, og til virksomhedsdrift.
- Evnen til at skabe klare roller i relation til medlemmer, der også sidder i Byrådet (selskabets ejer) og virksomhedsejere, der samarbejder med selskabet.
- Systematisk brugt evaluering, bl.a. til en proaktiv dialog om at sikre de rigtige kompetencer til den kommende bestyrelse.

Holdindsatsen giver resultater

„Prisen er et kæmpe skulderklap til os. Vi har i bestyrelsen arbejdet meget målrettet med strategisk at udvikle selskabet ved at udnytte vores forskellighed og evner. Det har gjort selskabet til et af Danmarks mest effektive og moderne vandselskaber, det har skabt værdi for lokalsamfundet, og det har sparet borgere og virksomheder i kommunen for et trecifret millionbeløb“, siger en stolt bestyrelsesformand for Skanderborg Forsyning Henrik Müller og fortsætter: „Jeg håber, at vi med prisen kan bidrage til at øge opmærksomheden i hele branchen, og for den sags skyld også i museumsbestyrelser og i bestyrelser for uddannelsesinstitutioner, på at skabe en holdindsats. Alle i vores bestyrelse er parate til at dele vores erfaringer med de mange nye bestyrelser, der træder til efter kommunalvalget“.

„Det glæder mig meget, at bestyrelsen for Skanderborg Forsyning får denne pris. Det er fuldt fortjent og vidner om en visionær og fokuseret bestyrelse, som har formået at skabe et moderne forsyningsselskab med blik for både sikker drift, lave omkostninger og helt nødvendig innovation i samspil med de mange vandrelaterede virksomheder i området“, siger borgmester i Skanderborg, Jørgen Gaarde (S).

Kompetent bedømmelsesudvalg

Bedømmelsesudvalget består af professor Steen Thomsen, CBS, den erfarne erhvervsleder og bestyrelsesformand Peter Højland samt sidste års prisvinder, bestyrelsesformand for TEC Per Påskesen.

Med afsæt i et skriftligt nomineringsskema og besvarelse af supplerende spørgsmål har de udpeget 3 'best in class':

- Struer Statsgymnasium til i uddannelsessektoren
- Skanderborg Forsyning i forsyningssektoren
- Baggårdteatret i Svendborg i kultursektoren

– og blandt dem har udvalget kåret Skanderborg Forsyning som Årets Offentlige Bestyrelse 2017.



Redaktør Jens Kristian Sommers oplevelse af direktør i Københavns Kommune
Mads Grønvals oplæg på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2017.

FRIHED I FASTE RAMMER MED EJERSTRATEGI

Københavns Kommunes ejerstrategi præciserer kommunens strategiske interesser for de 180 selskaber, foreninger og fonde, de udpeger bestyrelsesmedlemmer til.

Aktivt ejerskab i de ni største selskaber

For de ni største selskaber ejet helt eller delvist af Københavns Kommune:

- HOFOR-koncernen
- Arena CPHX P/S
- By & Havn I/S
- Metroselskabet I/S
- Trafikselskabet Movia I/S
- Amager Ressourcecenter (ARC)
- I/S Vestforbrænding
- Centralkommunernes Transmissionsselskab I/S
- Hovedstadens Beredskab I/S

har kommunen et særligt formaliseret aktivt ejerskab. Selskaberne er valgt, dels fordi de er store, og kommunen skal sikre sine værdier – 76 mia. kr. svarende til 2 års budget – dels fordi selskaberne er nøgleaktører i forhold til realiseringen af Borgerrepræsentationens politikker på rigtig mange områder, f.eks. i visionen om at gøre København CO2-neutral eller sikre København mod oversvømmelser.

Der er i økonomiudvalget – tiltrådt af Borgerrepræsentationen – vedtaget en individuel ejerpolitik for de ni selskaber:

- Mål og hensyn på kort og langt sigt
- Kommunens overordnede politikker
- Årlig revurdering.

Realiseringen af disse ni ejerpolitikker er samlet i et 'ejerskabskontor' i kommunens økonomiforvaltning.

Her er der:

- Månedlige tavlemøder
- Løbende dialog mellem selskabsdirektørerne og ledelsen i økonomiforvaltningen
- Kvartalsmøder med afrapportering til økonomiudvalget.

Ejerpolitikken i forhold til alle andre selskaber, fonde, foreninger mv. er forankret i de respektive fagforvaltninger.

Formelle og processuelle redskaber til at varetage ejerinteresser

De fire centrale redskaber for Københavns Kommune til at varetage ejerinteresser er:

- Vedtægter (hegner selskabet inde)
- Ejeraftaler – primært i relationer til I/S'er
- Generalforsamling, hvor der kan spørges ind
- Dygtige bestyrelsesmedlemmer – sikres bl.a. ved, at alle nye får et intro-bestyrelseskursus, der er en bestyrelseshåndbog, og bestyrelsesmedlemmer i de ni store selskaber har hver tilknyttet en dedikeret person i ejerskabskontoret til at ajourføre med viden og assistere i udførelsen af bestyrelsesarbejdet.

> > > Fortsættes næste side

[Link til PowerPoint præsentation fra:](#)

Mads Grønval

>> FRIHED I FASTE RAMMER MED EJERSTRATEGI

Bestyrelseskompetencer i de ni udvalgte selskaber

Det følger tillige af kommunens politik for aktivt ejerskab:

- At kommunen skal have fokus på at adskille rollerne som myndighed, kontraktpart og ejer, og
- At selskabets bestyrelse har ansvaret for den overordnede strategiske ledelse af selskabet.

Til hvert selskab er der formaliserede kompetencekrav til den samlede bestyrelse, f.eks.

- Finansiering og formueforvaltning
- Byudvikling
- Forsyning.

Erfaringerne med ejerstrategien:

- Ejerstrategien giver et stærkt grundlag for en aktiv og kvalificeret dialog med selskaber
- Graden af implementering afhænger af kommunens ejerandel mv.
- Ejerstrategien har sat selskaberne højere op på den politiske dagsorden
- Ejerstrategien er med til at synliggøre selskabernes betydning for kommunens økonomi – og for en række centrale politiske dagsordener. :::::

Virksomhedsudvikling

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

Pluss.

Pluss skaber overblik og udvikling i forsyningsvirksomheder gennem inddragende udviklingsprocesser, strategi og analyser inden for:

- Strategiske samarbejder og fusioner
- Strategi, ledelse og organisation
- Bestyrelsesuddannelse og -evaluering
- Kultur- og værdiprocesser

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

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



RAMMER OG PRINCIPPER FOR STYRING AF SELVEJENDE INSTITUTIONER OG OFFENTLIGT EJEDE SELSKABER FREM MOD 2025

STATSEJERVINKEL

Redaktør Jens Kristian Sommers oplevelse af energi-, forsynings- og klimaminister Lars Chr. Lilleholts oplæg på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2017.

I 2016 kom regeringen med den første samlede forsyningsstrategi. Vejen til målet handler om god selskabsledelse og aktuelt ejerskab.

„Derfor glæder det mig, at sektoren selv tager handsken op. Jeg ser en række gode takter om god selskabsledelse og god dialog med ejerne om mål”, fremhævede Lars Chr. Lilleholt.

Staten har netop fået udarbejdet et strategisk ejerskabsdokument for Energinet, hvor:

- Uafhængighed er i fokus, og derfor skal 50 % af bestyrelsen være uafhængig af staten
- De rigtige kompetencer til at lave strategi og føre tilsyn med direktionen er til stede.

Lars Chr. Lilleholt fremhævede sine kommunale erfaringer fra Odense, hvor han sad i bestyrelsen for Fjernvarme Fyn. I Fjernvarme Fyn besluttede man på et tidspunkt at trække to bestyrelsesmedlemmer ind fra det private erhvervsliv. De bidrog med helt nye perspektiver på fjernvarme og stillede helt nye typer af spørgsmål, som åbnede op for helt nye strategiske tiltag.

„Kan man forestille sig mindre kontrol med selskaberne, når selskaberne bliver bedre ledet – f.eks. når kodeks for god selskabsledelse er implementeret i alle forsyningsbestyrelser?”

SPØRGSMÅL fra professor Steen Thomsen, CBS:

SVAR:

„Forsyning dækker 100 mia. kr. om året svarende til 37.000 kr./husstand, så alene med økonomiske briller er forsyningsområdet rigtig vigtigt. Og når det er så vigtigt, vil der altid være et tilsyn“.

SPØRGSMÅL fra Steen Thomsen:

„De statsejede selskaber har ikke politikere i bestyrelserne; kan man forestille sig tilsvarende i de kommunalt ejede selskaber?”

SVAR:

„Regeringen er ikke imod kommunale bestyrelser“. :::::



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



Redaktør Jens Kristian Sommers oplevelse af paneldebat

KOMMUNAL EJERVINKEL

Borgmester Erik Nielsens oplæg (på vegne af KL) på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2017.



BESTYRELSESVINKEL

Lars Goldschmidts oplæg på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2017.



[Link til PowerPoint præsentation fra:](#)
[Lars Goldschmidt](#)

RAMMER OG PRINCIPPER FOR STYRING AF SELVEJENDE INSTITUTIONER OG OFFENTLIGT EJEDE SELSKABER FREM MOD 2025

Efter 30 år i kommunalpolitik og bl.a. som formand for KL kan jeg kun sige, at der er stigende interesse for godt bestyrelsesarbejde. Vi tager åbent imod de tiltag, som spirer op nedefra – senest med Foreningen af Danske Kulturbestyrelser – som viser, at hele tankesættet om godt bestyrelsesarbejde er i grøde.

Forsyning har en særlig kommunal interesse

- Forsyningsselskaberne er kommunalt ejede, hvilket giver en naturlig ejerinteresse
- Forsyningsområdet lapper ind over andre kommunale områder, f.eks. klimatilpasning, beskyttelse af grundvandsressourcer, etc.

Derfor har ejeren behov for en løbende dialog med forsyningsselskaberne. Og der er ingen facilité.

Uddannelsesområdet er integreret i bosætning og vækstdagsordenen

Kommunerne vil i hele landet opprioritere bestyrelsesdeltagelse på uddannelsesinstitutioner – og helt konkret gerne igen være udpegningsberettigede til erhvervsakademierne.

Den kommunale interesse i uddannelser hænger sammen med en større forståelse af, at uddannelsesudbud er vejen til at sikre virksomhederne kvalificeret arbejdskraft og dermed et grundparametre for de kommunale vækst- og udviklingsstrategier.

Kommunalpolitikerne er det folkelige mandat til at være ejerrepræsentanter

Kommunalpolitikerne er som udgangspunkt de rigtige ejerrepræsentanter i bestyrelserne. De skal selvfølgelig være gode sparringspartnere, og derfor opruster KL nu med uddannelse til forsyningssbestyrelser. Og mangler der kompetencer, må der suppleres med specialister.

„Ejerne skal vide, hvad de vil, og de skal sige det til bestyrelsen“, indleder Lars Goldschmidt og fortsætter: „Løbende dialog med direktionen, hvor de udtrykker ’ikke helt tilfreds’ med enkeltelementer, er dræbende for en fornuftig styring“.

Bestyrelsen skal være udfarende for at afklare ejerinteresser i uddannelsesinstitutioner

Da uddannelsesinstitutioner ingen ejere har, har bestyrelsen ingen at spørge. Derfor må de være udfarende i forhold til de interessenter, som direkte og indirekte har en ’ejerinteresse’ i den enkelte bestyrelse for at få etableret opbakning til en strategi for området.

Sparringspartner med direktøren – direktøren har ikke andre

Direktionen på uddannelsesinstitutionerne er i konflikt med alle – når ministeriet kræver målinger, afrapporteringer og ændrer mål, skal det leveres. Ofte er det ganske omfattende ændringer, som er påkrævede ude på den enkelte institution. Det giver konflikt med personalet og måske også med eleverne. Derfor er det afgørende, at bestyrelsen kan være en god sparringspartner for direktøren om, hvordan forandringerne skal tilrettelægges med eventuelle ændringer i de strategiske målsætninger for institutionen.

Håber på kompetente udpegninger

Bestyrelsesposterne i uddannelsesinstitutioner og kulturinstitutioner er ikke de mest eftertragtede for politikere i byråd og regionsråd, så man må bare håbe, at de har interesse for institutionen og er indstillede på at gøre en indsats.

> > > Fortsættes næste side

>> RAMMER OG PRINCIPPER FOR STYRING AF...

**Bestyrelsesrepræsentanter udefra giver lokal indsigt**

En afgørende erfaring fra mange bestyrelser er, at bestyrelsesmedlemmer, som ikke har deres daglige gang i lokalområdet, kan se institutionen ude fra og stille de relevante spørgsmål. Det tilfører virkeligt meget værdi.

Transparent kvalitet frem for striks habilitet

I de fleste institutionsbestyrelser vil repræsentanter fra lokalområdet have relationer på kryds og tværs. Der er ikke så mange kvalificerede og engagerede at vælge imellem. Bare det er helt klart, hvordan relationerne er, og man går uden for døren, når der er habilitetsproblemer, så får man den bedste bestyrelse.

Pendulet svinger mellem frisætning af institutionerne til at levere lokale/regionale løsninger og stram mål- og processtyring

Strategi for Knord er nærmest umuligt, for rammebetingelserne ændrer sig uden varsel. F.eks. kom 2 % moderniseringsbidrag som lyn fra en klar himmel. Midt i årets finanslovsforhandlinger blev de så videreført. Ved trepartsbehandlinger blev der så for ét år tilført 150 mio. kr. til erhvervsskolerne – det er fint, men skal man kunne lave en langsigtet strategi, er det nødvendigt med nogle lidt mere stabile og forudseelige rammer.

I STUK sidder der 200 medarbejdere, som arbejder med at finde veje til at styrke uddannelsesinstitutionerne. De kigger på måleparametre som løfteevne, andel som tager en videregående uddannelse, etc. Og hver gang de har fundet noget, bliver der lavet målinger og incitamentsstrukturer til at understøtte det pågældende område. Da mange tiltag er indbyrdes modstridende og med hurtige retningsskift, ja så bliver det ret svært at lægge en langsigtet strategi.

På de videregående uddannelser var der initiativer i gang i forhold til, at ministeriet udpeger bestyrelsesformanden – det er så endt med, at ministeriet 'godkender' bestyrelsesformanden. Al erfaring tilsiger, at det sandsynligvis også bliver hverdagen for næste led om føje tid.

Knord er en kæmpe institution med 3.200 elever, hvoraf de 2.000 er gymnasieelever. Vedtægterne stammer fra dengang, Knord var en lille lokal erhvervsskole. Det betyder bl.a., at det er det lokale erhvervsliv og de lokale arbejdstagerorganisationer, som udpeger bestyrelsen.

Der er virkelig behov for en mere stringent governancestruktur og nogle mere forudsigelige rammer, hvis institutioner som Knord skal kunne realisere potentialerne for at uddanne fremtidens arbejdskraft bedst muligt.

I den efterfølgende **debat** fremhævede Lars Goldschmidt at:

„Som bestyrelse er det vores opgave at foreslå mål, hvis ejerne/interessenterne ikke selv sætter målet. Specielt på uddannelsesområdet er der risiko for asymmetri, fordi institutionerne er så store og interessentkredsen så bred, at de vanskeligt kan have overblikket“.

René van Lear supplerede: *„Vi skal tilføre viden og diskutere med 'ejerkredsen' om uddannelsesinstitutionens funktioner, indhold og samspil med omgivelserne, så vi er sikre på, at de har tilstrækkelig indsigt til at kunne sætte mål“.*

René van Lear: *„STUKs tankesæt og udviklingstiltag for undervisningsområdet afkobler bestyrelserne. Forskningsministeriet inviterer til formandsmøder, så der bliver en dialog mellem bestyrelse og ejer om retningen og de konkrete problemstillinger. På ungdoms- og voksenuddannelsesområdet er det selvfølgelig en udfordring, at der er så mange institutioner, men modellen kan gentages ved f.eks. at invitere regionalt“.*

> > > Fortsættes næste side

DIREKTØRVINKEL

René van Laers oplæg på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2017.

**DEBAT OG DIALOG**

>> RAMMER OG PRINCIPPER FOR STYRING AF...

„Vi kigger ind i en katastrofe rundt om i landet, for uddannelsesinstitutionerne vil lukke i stort omfang, når de økonomiske rammer indsnævres og ungdomsårgangene mindskes, specielt i udkantsområderne. Nu er der tanker om, at STUK vil gå ind for at regulere optageområderne for at sikre elevgrundlag til udvalgte skoler. Hvis de i stedet tog initiativ til en dialog med områdets uddannelsesinstitutioner om, hvilket tilbud man gerne ser rundt om i landet, så kunne institutionernes bestyrelser lave en holdbar strategi for den enkelte institution“.

Lars Goldschmidt: „Kompleksiteten i styringsmålene er enorm, og de er indbyrdes modstridende – akkrediteringsmål, individuelle mål i resultatlønskontrakt, dimensioneringsaftaler, løfteevne, andel som læser videre – og incitamentsstrukturen ændres hele tiden og uden varsel. Ejeren må sige, hvad den vil med uddannelserne“. :::::

Få faglig sparring og rådgivning til din bestyrelse

Vi samarbejder med og rådgiver mange bestyrelser i offentlige og halvvoffentlige 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



Redaktør Jens Kristian Sommers oplevelse af **Sten Scheibyes** oplæg på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2017.

BESTYRELSESHOLDET MATCHER FREMTIDENS UDFORDRINGER

„Jeg er glad for, at jeg ikke er bestyrelsesformand for en offentlig bestyrelse“. Sådan indleder Sten Scheibye sit oplæg umiddelbart efter paneldebatten med Erik Nielsen, Lars Goldschmidt og René van Laer.

Men måske er forskellen ikke så stor, for Novo Nordisk Fonden har som uddannelsesinstitutionerne heller ingen ejer. Vores bestyrelse er selvsupplerende med en hovedregel om, at bestyrelsesmedlemmerne maksimalt kan sidde i 9 år (undtagelsesvist 12 år). Tilsynsmyndighed med fonden er Erhvervsstyrelsen.

Fondens opgave er at dele penge ud. Det aktive ejerskab i Novo, Novozymes, NNIT og ejerandelene i ca. 80 andre selskaber samt formueforvaltningen er delegeret til Novo Holdings A/S.

Novo Nordisk Fonden er enejer af Novo Holdings A/S. Som bestyrelsesformand i fonden er Sten Scheibye født bestyrelsesformand i Novo Holdings A/S.

Novo Holdings har 70,4 % af stemmerne i Novo og 70,7 % af stemmerne i Novozymes, grundet stemmewægt i A-B aktier, og 25,5 % af stemmerne i NNIT (svarende til ejerandelen).

Fonden udstikker rammerne for og har dialogen med bestyrelsen for Holdings om, hvordan fonden ser på ejerskab og formueforvaltning. På den måde ligner fonden en kommunalbestyrelse for Holdings.

Oplistet kompetencebehov er afsættet for at kunne rekruttere de rigtige bestyrelseskompetencer. Med afsæt i vedtægterne har vi udarbejdet et kompetenceskema. Drøftelsen af, hvilke kompetencer vores bestyrelse har behov for, og hvilke kompetencer de enkelte bestyrelsesmedlemmer dækker, er i sig selv en meget vigtig drøftelse – og nej, vi kommer aldrig til at få det perfekte match, men viden om hullerne gør det muligt at kompensere ved f.eks. supplerende eller indkøb af ekspertbistand.

Årlig bestyrelsesevaluering

Hvert år bliver bestyrelsen evalueret – hvert tredje år af en ekstern evaluator.

Formandskabet giver feedback på evalueringen, og bestyrelsen hører efter.

Der er også én-til-én feedback kombineret med indsamling af viden om selve bestyrelsesdeltagelsen – f.eks. en for dominerende adfærd eller en for anonym adfærd.

Bestyrelsen har en nomineringskomité

Bestyrelsen har nedsat en nomineringskomité med mandat fra bestyrelsen til at forberede rekruttering af nye bestyrelsesmedlemmer.

Komitéen forelægger sin research og sin indstilling for hele bestyrelsen på et bestyrelsesmøde, hvorefter bestyrelsen træffer beslutningen. Det er lidt usædvanligt, at det ikke kun er formand/formandskab, som forbereder rekruttering.

>> BESTYRELSESHOLDET MATCHER FREMTIDENS UDFORDRINGER

Search på baggrund af en detaljeret søgeprofil

'Old Boys Netværk' er udelukket i søgning af bestyrelseskandidater. Der er et professionelt rekrutteringsbureau tilknyttet.

Sammen med nomineringskomitéen indsnævres listen, indtil der er et par kandidater tilbage, som kommer til samtale.

Ud over kompetencematchet er det en udfordring at balancere viden med interessekonflikter. Når kompetenceprofilen er så skarp, vil der være et relativt lille felt at vælge imellem. Og sidder de bedste i konkurrerende virksomheder, ja så er de udelukket.

Og så skal personen kunne fungere i bestyrelsen – samarbejdet i bestyrelsen er afgørende for, at bestyrelsen kan skabe værdi.

Formel udvælgelsesprocedure giver sikkerhed

Den formelle udvælgelsesprocedure sikrer, at såvel bestyrelsen som den potentielle kandidat er komfortabel med at indgå i bestyrelsen, og alle kender konditionerne for at være en del af bestyrelsen.

Når valget er truffet, får det nye bestyrelsesmedlem en introduktion på 1-2 dage til virksomheden.

Bestyrelsen skal sikre:

- At processen for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen er struktureret, grundig, gennemskuelig
- Bestyrelsen skal definere egen rolle
- Bestyrelsen skal se kritisk på sig selv – og på formand/næstformand.

SPØRGSMÅL fra Thomas Johansen, formand for bestyrelsen på Kold College:

„Hvad vægter højest ved valg af bestyrelsesmedlemmer: 1) kompetencematch, 2) evne til at samarbejde i bestyrelsen?“

SVAR:

„Får man et besværligt bestyrelsesmedlem, må man leve med det. Det er formandens opgave at få det til at fungere, herunder at tage en dialog med det enkelte medlem om samarbejdet. Netop fordi bestyrelsen er et team, er det vigtigt med en god social interaktion. Det kan styrkes ved at lave sociale aktiviteter i bestyrelsen, men da bestyrelsesarbejdet er et professionelt arbejdsfællesskab, skal man passe på ikke at gøre det ,for socialt‘, (red: bagsiden af tæt social interaktion er at det bliver en barriere for kunne forholde sig professionelt til manglende performance eller utilstrækkelige kompetencer ift. bestyrelsens behov).“

SPØRGSMÅL fra Asbjørn Christensen, bestyrelsesformand for VUC Holstebro, Lemvig Struer:

„Er næstformanden en god nummer 2 eller en naturlig arvtager til formandsposten?“

SVAR:

„Det er afgørende, at formand og næstformand har en klar forventningsafstemning om, hvorvidt næstformandsposten er et skridt på vejen mod at blive formand – det kan være begge dele - eller om næstformanden er valgt, fordi vedkommende er en god sparringspartner for den aktuelle formand.“
.....



Chefkonsulent i Pluss Niels Henriksens oplevelse af **Uddannelsesworkshoppen** på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2017.

LØFT KOMPETENCENIVEAUET I UDDANNELSESBESTYRELSENE 2018-21

Workshoppen blev indledt af partner Søren Tholstrup, Pluss med et oplæg om hovedresultaterne i det nye „**Bestyrelsesbarometer 2017**“, som DEA og Pluss netop har offentliggjort. Herefter en paneldebat om at sikre de rigtige kompetencer til uddannelsesbestyrelserne i denne kommende periode med afsæt i oplæg fra:

- Hans Peter Jensen, bestyrelsesformand, Gefion
- Charlotte Lundblad, bestyrelsesformand, Cphbusiness
- Lars Goldschmidt, bestyrelsesmedlem, Niels Brock
- Per Skovgaard Andersen, bestyrelsesformand, VUC Storstrøm.

De fremlagde deres initiativer for 'deres' uddannelsesinstitutioner til at identificere kompetencebehovet og stimulere de udpegende organisationer til at imødekomme behovene.

Identifikation af uddannelsesbestyrelsernes kompetencebehov

Bestyrelserne på uddannelsesinstitutionerne har brug for en bred palette af kompetencer for at matche de markante forandringer og mængden af reformer, som de står midt i. I dag rækker det ikke med kendskab til uddannelserne og de lokale aftagere. Det var første delkonklusion fra paneldebat med fire bestyrelsesformænd og en stor gruppe bestyrelsesmedlemmer og ledere på Årets Offentlige Bestyrelseskonference. Den anden delkonklusion handlede om, at afgående bestyrelse skal tilstræbe at motivere de udpegende organisationer til at inddrage institutionens kompetencebehov – uden at der er en fast formel herfor. Men uanset den kommende bestyrelsessammensætning i uddannelsesbestyrelserne, er det formandens opgave at sikre maksimal inddragelse af bestyrelsesmedlemmernes kompetencer og supplere/kompensere på de felter, hvor kompetencerne mangler.

Bestyrelsesbarometer indrammer kompetencedimensionerne

Med afsæt i Bestyrelsesbarometer 2017 fremhævede Søren Tholstrup de fire temaer, som er eller bør være på agendaen hos bestyrelser på uddannelsesområdet:

- **Diversitet** i bestyrelser på alle parametre, køn, alder, faglig baggrund og kommunikative kompetencer, herunder at et generationsskifte er på vej.
- **Balancere** det langsigtede arbejde omkring institutionens strategi med det kortsigtede ansvar med at tilpasse sig de økonomiske rammer og nye lovkrav.
- **Samspil** med institutionens mange interessenter kan være mere proaktivt – både over for det detailregulerende fagministerium og arbejdsmarkedets parter.
- **Kompetencerne** i større bevidst hos bestyrelserne – hvad har de i dag, og hvad er der brug i rekruttering og udpegning af nye bestyrelsesmedlemmer og -formand.

Brug hele kompetencepaletten, når der skal findes kandidater

På uddannelsesområdet er der stor mangfoldighed i, hvordan bestyrelsesarbejdet drives, og hvem interessenterne er. Det rækker fra et tæt samarbejde i en mindre bestyrelse på et lille gymnasium, til en meget stor bestyrelse på en erhvervsskole med mange medlemmer. Ligeledes er der stor forskel på, om bestyrelsen udpeges af paritet med begrænset mulighed for selvsupplering (erhvervsskolerne) eller den brede interessentkreds, som dominerer de øvrige uddannelsesinstitutioner.

Link til:

[Bestyrelsesbarometer 2017](#)

Link til PowerPoint præsentationer fra:

[Hans Peter Jensen](#)

[Lars Goldschmidt](#)

> > > *Fortsættes næste side*

>> LØFT-KOMPETENCENIVEAUET I UDDANNELSESBESTYRELSENE 2018-21



Når det gælder bestyrelsens kompetencer, er der stadig fire kompetencer, som altid bør være til stede i den samlede bestyrelse. De er:

- Erfaring med bestyrelsesarbejde – behøver ikke at være fra uddannelsesområdet
- Specifikke uddannelseskompetencer, dvs. kender fagområdet
- Ledelseskompetence – gerne fra flere sektorer
- Økonomisk kompetence – at kunne forstå rammerne i offentlige budgetter og regnskaber.

Det betyder ikke, at alle bestyrelsesmedlemmer skal have alle kompetencer, men formandens opgave er at sikre, at de nødvendige kompetencer er til stede og kommer til orde.

Her peger Lars Goldsmith, bl.a. bestyrelsesmedlem på Niels Brock, på at: *„Som formand må man leve med den ubalance, der er mellem, hvilke kompetencer en formand og ledelsen ønsker, og hvilke der reelt set er til stede blandt mulige kandidater. Her kan parietetsudnævnelserne være en udfordring, hvis de organisationer, der kan udpege bestyrelsesmedlemmer, ikke vil eller kan levere kompetente kandidater“.*

Uddannelsesbestyrelser kan i dag også have behov for at se efter bestyrelseskandidater, der kan komme med kompetencer inden for f.eks. forretningsudvikling eller digitalisering, som er to vigtige udfordringer og muligheder på næsten alle uddannelsesinstitutioner.

Charlotte Lindblad, bestyrelsesformand på Cphbusiness, påpeger f.eks.: *„Vi foretager sonderinger med relevante kandidater også omkring samspil i bestyrelsen. Forskellighed skal være andet end diversitet på køn. Det kan f.eks. være farligt, hvis alle er målstyrede; få gerne nogle ind, som ser mere holistisk på udviklingen. Vi har et konkret kompetencebarometer, som kandidater rades efter“.*

Hos VUC Storstrøm bruges årlige bestyrelsesevalueringer samtidigt til at se, hvordan kandidaternes kompetencer kommer i spil. *„Her kan vi også se, om vi mangler nogle kompetencer, som skal tilføres af nye kandidater“*, fortæller bestyrelsesformand Per Skovgaard Andersen.

Lokalpolitikeres plads i bestyrelserne

Der er bred enighed om, at der fordele ved at have lokale politikere med i bestyrelserne, forudsat at de ikke prøver at drive partipolitik og egne mærkesager, men netop kan være talerør for regionale behov og muligheder gennem deres netværk og indsigt.

Hans Peter Jensen, bestyrelsesformand på gymnasiet Gefion i København, oplever udfordringer med få kandidater fra lokalpolitikere, selvom Borgerrepræsentationen har en plads, som ikke kan besættes. *„Vi skal være mere offensive efter et kommunalvalg, hvor der et åbent vindue til at få lokalpolitikere i tale omkring netop vores institution“.*

Lars Goldschmidt fra Niels Brock påpeger, at institutionen selv må gøre et stykke benarbejde for at få gode lokalpolitikere i bestyrelserne: *„Er man uinteressant, så får man heller ikke de bedste bestyrelsesmedlemmer, f.eks. blandt kommunalpolitikere. Bestyrelsen har indflydelse på, hvem der kommer med – her skal formand og næstformand være på tærne“.*

Samarbejdet i bestyrelserne

Per Skovgaard Andersen, bestyrelsesformand på VUC Storstrøm, har gode erfaringer med at „ryste“ bestyrelsen tættere sammen gennem fælles faglige ekskursioner. *„Vi starter typisk en bestyrelsesperiode med at være afsted sammen, både for at lære hinanden bedre at kende og for at sætte fokus på den samlede strategi med inspiration udefra. På de faste bestyrelsesmøder skal vi nok komme i detaljen“.*

> > > Fortsættes næste side

>> LØFT-KOMPETENCENIVEAUET I UDDANNELSESBESTYRELSENE 2018-21

Charlotte Lindblad fra Cphbusiness understreger: *„Det går ikke, at vi har bestyrelsesmedlemmer, der ikke bidrager. Hver repræsentant skal spille ind med input fra deres egen verden. Vi skal hele tiden prøve at få input. Få også repræsentanter, der kan udfordre det eksisterende“.*

Her bør den siddende formand være klar på sin rolle og også tænke over, hvem kan være en potentiel afløser, som måske i dag ikke sidder i bestyrelsen. Hans Peter Jensen fra Gefion Gymnasium siger: *„Som formand skal jeg være bevidst om at styre temaer og lede debatten og ikke holde enetaler, men sikre en dialog. Vi lægger også vægt på referater, hvor bestyrelsesmedlemmer kan se sig selv bagefter“.*

Roller og samspil med den daglige ledelse

Bestyrelserne er som regel helt afhængige af de informationer – både om godt og skidt – de får fra direktionen og af og til fra medarbejder- og elevrepræsentanter i bestyrelserne.

Bestyrelsesformand Charlotte Lindblad fra Cphbusiness siger: *„Afgørende at der er tillid også fra ,ejerer‘ til, at bestyrelsen kan skride ind i forhold til dårlig ledelse af institutionen“.*

VUC Storstrøms bestyrelsesformand Per Skovgaard Andersen siger: *„Lederens eneste støtte er ofte formanden, men samtidig skal formanden ikke være pot og pande med den daglige leder, men sparringspartner for ledelsen. Bl.a. ved at hjælpe med, at ledelsesudfordringer kan være til debat i hele bestyrelsen“.*

For Hans Peter Jensen fra Gefion Gymnasium er det afgørende med formandsrollen: *„Jeg og bestyrelsen skal ikke blande os i de daglige beslutninger i driften, heller ikke omkring personalet“.*

Lars Goldschmidt er enig i, at formanden skal være en støtte for den daglige ledelse: *„Her skal bestyrelsen være et bolværk mod ensidige lønmodtagerinteresser, fordi ledelsen er under pres, især når vi står med nedskæringer og fyringer. Samtidig har bestyrelsen brug for informationer fra institutionen om, hvad der sker, og hvad der ikke fungerer. Fordi bestyrelsens vigtigste og sværeste opgave kan være at fyre og hyre direktøren“.*

Per Skovgaard Andersen fra VUC Storstrøm fremhæver: *„Vi har en kæmpe opgave foran os pga. nedskæringer og omlægninger. Det kræver rigtigt meget af ledelse og medarbejdere. Her skal formanden være sparringspartner for direktionen og kunne tage kampene med omverden“.* :::::



Juniorkonsulent i Pluss Jakob Winthers oplevelse af **workshoppen i forsynings- og infrastruktursektoren** på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2017.

SKAB VINDERBESTYRELSEN I FORSYNINGS- OG INFRASTRUKTURSEKTOREN

Thomas Lyhne, partner og chefkonsulent i Pluss, indledte workshoppen for forsynings- og infrastruktursektoren med et oplæg om det nye „**Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber**“. Herefter inviterede fire bestyrelsesformænd fra sektoren til debat om at sikre de rigtige kompetencer med afsæt i deres egne konkrete tiltag i deres bestyrelser.

Kodeks – et redskab til at styrke bestyrelsesarbejdet

Thomas Lyhne præsenterede den involverende tilblivelse af kodekset for dels at adressere de væsentligste problemstillinger, dels at gøre kodeks praksisorienteret og dermed anvendeligt i det enkelte selskab. Herefter fremhævede han de væsentligste kodeksanbefalinger om kompetence som optakt til den efterfølgende diskussion i plenum.

Praktisk tilgang til kompetencerekruttering og at få kompetencerne i spil

Som oplæg til debat med deltagerne præsenterede:

- Finn Thøgersen, bestyrelsesformand i Nomi4s
- Ango Winther, bestyrelsesnæstformand i Aarhus Vand
- Erik Østergaard, bestyrelsesformand i ADP
- Uffe Bro, bestyrelsesformand i Løgstør Fjernvarme

deres analyser af og initiativer til at dække alle kompetencebehov i deres bestyrelse.

Den livlige dialog og debat i workshoppen mundede ud i tre centrale teser:

1) Tag dialogen med ejerne om betydningen af det rigtige hold – bestyrelsen kan være med til at sætte dagsordenen. Ejerne skal aktivt inddrages i at sætte det „rigtige“ bestyrelseshold. Afgående bestyrelse er en naturlig initiativtager til dialogen, for den kender kompetencebehovet i relation til de udfordringer, selskabet står overfor. Da kompetencebehov udspringer af selskabsudfordringer, giver ejerinvolvering i at afdække kompetencebehov samtidig ejeren viden om selskabet og dermed input til en forventningsafstemning mellem ejer og selskab.

2) Løbende evaluering af bestyrelsens kompetencer og samarbejde er vigtigt – formen kan være meget forskellig. Erkendelse af kompetencegab i en bestyrelse er svært, og evaluering af bestyrelsen og dens medlemmer kræver mod. Ikke desto mindre var konsensus i debatten, at evaluering er en vigtig funktion i enhver bestyrelse og et meget vigtigt redskab i relation til at sikre kompetencerne i en fremtidig bestyrelsessammensætning.

Kompetenceevaluering kan gøres på flere måder – fra semistruktureret dialog med formanden/i bestyrelsen, over brug af selvevalueringsværktøjer (efterfulgt af bestyrelsesdialog), til professionelle eksterne evalueringer. Det kan gøres løbende, og det kan gøres i kombination.

3) Erkendelsen af kompetencegab giver stærke forudsætninger for en kvalificeret dialog med direktionen om håndtering af udfordringerne. Evaluering af bestyrelserne giver formand(skabet) mulighed for en diskussion i bestyrelsen om, hvordan kompetencegab i bestyrelsen og udfordringer med bestyrelsessammensætningen kan håndteres. Lösningssmodellerne var meget forskellige. Nogle selskaber selvsupplerer med eksterne medlemmer, nogle uddanner bestyrelsesmedlemmer, mens andre supplerer bestyrelsens kompetencer ved indhentning af konsulenttydelser.

Link til:

Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber

Link til PowerPoint præsentationer fra:

Finn Thøgersen
Erik Østergaard

Erik Østergaard og Ango Winther præsenterede deres bestyrelses ”search-strategi” til udvælgelse af bestyrelsesmedlemmer på baggrund af en evaluering af kompetencebehovet i bestyrelsen. Som kontrast hertil fortalte Finn Thøgersen om sin bestyrelses fokus på at sætte de eksisterende medlemmers kompetencer i spil. :::::



Juniorkonsulent i Pluss Nikolaj Muffs oplevelse af Kulturworkshoppen på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2017.

DE RETTE BESTYRELSES-KOMPETENCER ER AFGØRENDE FOR KULTUR- OG OPLEVELSES-INSTITUTIONERS SUCCES

Sikker daglig drift og strategisk udvikling af institutionens position i kultur- og oplevelsesudbuddet er bestyrelsens kerneopgave. Det kræver, at den enkelte bestyrelse har det rette kompetencematch til opgaverne.

Den 1 1/2 time lange workshop blev indledt af formand Rasmus Adrian, Foreningen af Danske Kulturbestyrrelser med fem teser til et godt bestyrelsesarbejde, efterfulgt af en paneldebat med:

- Jesper Hermansen, direktør, Kulturstyrelsen
- Steen Jørgensen, bestyrelsesformand, Foreningen Roskilde Festivals bestyrelse
- Helle Vibeke Lunderød, bestyrelsesformand, Industrimuseet Frederiks Værk og Knud Rasmussens Hus
- Pernille Backhausen, bestyrelsesformand, Nørrebro Teater

Fem teser til bedre bestyrelsesarbejde i kultur- og oplevelsesinstitutioner

Bestyrelsesarbejdet i kultur- og oplevelsesinstitutioner er bagud i forhold til andre områder. Der er ikke den samme viljestyrke til at udvikle bestyrelsesarbejdet og finde ud af, hvad der kan gøres bedre, fortæller Rasmus Adrian. Han forklarer, at ledelsesopgaven konstant bliver mere kompleks, hvilket stiller krav til bestyrelsesmedlemmernes kompetencer. Med dette udgangspunkt præsenterer han fem teser, som skal understøtte, at bestyrelsesmedlemmerne har de nødvendige kompetencer for at kunne løfte bestyrelsesopgaverne:

- **TESE 1:** Kulturbestyrelsen skal have forståelse for kompleksiteter i institutionens ejerforhold.
- **TESE 2:** Bestyrelsen skal have lyst til at sætte præg på verden.
- **TESE 3:** Bestyrelsen skal have kompetencer til at gå fremtiden i møde med åbne øjne.
- **TESE 4:** Kulturbestyrrelser bærer et medansvar for at udvikle kulturlivets professionalisme, ledelsesmæssige standarder og etik.
- **TESE 5:** Kvaliteten af arbejdet i kulturbestyrrelser afhænger (også) af det enkelte medlems bidrag og engagement, og af en formand med forståelse for det sociale aspekt af bestyrelsens arbejde.

Kompetencer på spil i praksis

Jesper Hermansen plæderer for, at kulturbestyrrelser opererer i et særligt miljø, som kalder på bestemte kompetencer, da det er nødvendigt med branchemæssigt kendskab. Dog er det altafgørende, at der også er bestyrelsesmedlemmer, der evner at stille spørgsmålstejn ved økonomiske forhold. Her adskiller kulturbestyrrelser sig ikke fra andre bestyrrelser. I den forbindelse er det nødvendigt, at man løbende revurderer sin bestyrelse og sikrer, at den konstant indeholder de rette kompetencer.

Bestyrrelser for kultur- og oplevelsesinstitutioner skal have lyst til at sætte sit præg på verden, mener Helle Vibeke Lunderød. Hun fortæller levende om den omstilling, som Frederiks Værk har gennemgået. En rejse, som har taget museet fra at være i lav kurs i lokalområdet, til i dag at være blandt Danmarks 25 nationale industriminder. Denne omstilling har været vanskelig, og bestyrelsen har mødt modstand undervejs. Med den rette samling af kompetencer har bestyrelsen formået at udvikle museet og undervejs erkendt, at når man omstiller sig, så får man brug for nye og andre kompetencer. Denne transformationssucces har bestået af bestyrelsens vilje til at være stålsat samtidig med, at man har formået at samle en bestyrelse med en bred palette af kompetencer.

Link til:

[Fem teser til godt bestyrelsesarbejde i kultur- og oplevelsesinstitutioner](#)

Link til PowerPoint præsentationer fra:

[Steen Jørgensen](#)

[Hanne Vibeke Lunderød](#)

[Pernille Backhausen](#)

> > > *Fortsættes næste side*

>> DE RETTE BESTYRELSESKOMPETENCER ER AFGØRENDE ...



Nødvendigheden af de rette kompetencer i en bestyrelse taler Steen Jørgensen ligeledes for. Som bestyrelsesformand for en kulturbegivenhed, der er enormt eksponeret for offentlig opmærksomhed, skal hans bestyrelse være i stand til at levere en regelret rammesætning og samtidig udvikle sig, så den kan følge med i det marked, som organisationen er en del af. Det kræver en mangfoldighed af kompetencer i bestyrelsen, som skal kunne leve i kaos og ligeledes skal kunne bidrage til at skabe orden. Et billede på denne ambition fremstiller Steen Jørgensen ved at flytte blikket mod dét, som det drejer sig om – Roskilde Festival. Når de besøgende indfinder sig, skabes der orden i dét kaos, som hersker, når Dyreskuepladsen forvandler sig fra et ubeboet græsområde til Danmarks fjerdestørste by.

Pernille Backhausen understreger betydningen af, at bestyrelsesformanden sætter rammer for, hvad det er for nogle kompetencer, bestyrelsen skal have og sikre, at kompetencerne sættes i spil. Her er det væsentligt, at bestyrelsen opnår en fælles erkendelse af, hvor den kan forbedre sig. Med et væld af udfordringer i teaterbranchen har Nørrebro Teater ikke et loyalt kernepublikum, og med stor konkurrence om oplevelser skal der kæmpes for hver enkel teatergæst. Det kræver en bestyrelse med overblik, et omfattende netværk og en villighed til at lægge en stor indsats – også selvom de ikke får noget for det. :::::

Rekruttering af jeres nye topleder

Få effekt af vores sektorindsigt og professionelle rekrutteringsværktøjer

Pluss.



Vi:

- Sparrer med bestyrelsen om stillings- og lederprofiler
- Håndterer rekrutteringsprocessen, inkl. personlighedstest
- Case-tester lederkandidater

Vores rekrutteringserfaring og dialogorienterede udvælgelsesmetoder giver jer et solidt beslutningsgrundlag, hvor såvel I som kandidaterne oplever processen som fair og professionel.

Kontakt os og få mere at vide om, hvordan vi kan bistå jer med rekruttering af topledere, som bringer jer videre.

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



Redaktør Jens Kristian Sommers oplevelse af Flemming Besenbachers oplæg på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2017.

MERITOKRATI PÅ 141 ÅR LEVERER FORTSAT FORSKNINGS- OG FORRETNINGSRESULTATER

Carlsbergfondet ledes af en fem mand stor bestyrelse, valgt blandt de indenlandske medlemmer af Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab. Formanden er født formand for Carlsberg A/S. Sådan har det været siden 1876, da brygger J.C. Jacobsen oprettede Carlsbergfondet.

Carlsberg blev etableret i Valby for at få adgang til rent vand, og fordi den første jernbane mellem København og Roskilde gik igennem Valby, hvilket gav gode transportmuligheder. Brygger Jacobsen var interesseret i videnskab og forfinede Carlsbergs ølkvalitet på videnskabeligt grundlag – bl.a. fik han med videnskabelig hjælp rendyrket en gærcelestamme, som for alvor løftede ølkvaliteten. Han troede så meget på offentlig og lige adgang til viden, at han undlod at patentere denne gærcelestamme.

Da Brygger Jacobsen ikke anså sønnen Carl som en egnet arvtager – han interesserede sig alt for meget for kunst – etablerede han i stedet Danmarks første erhvervsdrivende fond, som han overlod ejerskabet til. Og netop for at understøtte videnskaben, besluttede han, at overskuddet fra Carlsberg skulle tilbage til grundforskning, som kan komme alle til gode.

I fundatsen er der to hovedformål:

- Der må aldrig gås på kompromis med kvalitet
- Kortsigtet gevinstmulighed må aldrig prioriteres frem for langsigtet udvikling.

Kandidatliste på 260 navngivne personer er grundlaget for bestyrelsesrekruttering

Brygger Jacobsen besluttede, at den bedste måde til at sikre Carlsbergs fortsatte udvikling var at rekruttere bestyrelsesmedlemmer fra videnskaben, som konkret er: Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab.

Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab har i dag 260 danske professorer, som er valgbare bestyrelsesmedlemmer – de 200 udenlandske medlemmer er ikke valgbare – til Carlsbergfondets Bestyrelse.

De tre P'er i strategilægningen

Den overordnede strategilægning har 5-10 års horisont, men må løbende tilpasses – og sommetider radikalt ændres – når omverden forandrer sig. F.eks. ramte det Carlsberg meget hårdt, da Putin mangedoblede ølafgifterne, fordi det russiske marked både omsætningsmæssigt og indtjeningsmæssigt var det absolut største marked. I dag er tyngden flyttet til Asien.

I strategilægningen er der tre P'er for Carlsberg:

- Profit
- People and purpose
- Planet

De tre P'er i nydelig forlængelse af Brygger Jacobsens ideer om at tænke langsigtet og tænke på almenvælden.

>> MERITOKRATI PÅ 141 ÅR LEVERER FORTSAT...

Bestyrelsesmøder til drøftelser og beslutninger

Den værdiskabende bestyrelse er det rigtige hold, som bruger hinanden. Netop for at bestyrelsesmedlemmerne kan bruge hinanden, bruges 80-85 % af tiden på bestyrelsesmøderne i Carlsberg på drøftelser og beslutninger – alle forventes at være så velforberedte, at der ikke skal bruges tid på sagsfremlæggelse.

Forud for bestyrelsesmøder er alt skriftligt dokumenteret, og alt har Executive summary på 1-2 sider.

Den originale Carlsberg er igen tilgængelig

For et par år siden gjorde forskere ved Carlsberg Laboratorium en spektakulær opdagelse, da de syv kilometer lange kældergange skulle ryddes for at bygge Carlsberg Byen. Her fandt de én af de allerførste Carlsberg-øl, brygget med den oprindelige, rene gær (gærstammen var gået tabt), som professor Emil Christian Hansen rendyrkede på Carlsberg Laboratorium på Gamle Carlsberg Vej i Valby i 1883.

Et Carlsberg-finansieret Ph.d.-projekt fik isoleret nogle få overlevende gærceller gemt i flaskens bundfald – inden projektet vidste man, at det var en teoretisk mulighed at finde levende gærceller, da man ikke pasteuriserede øl i 1883. Så efter at have overlevet 133 år i en ølflaske i bryggeriets kelder, er det nu lykkedes for førende forskere ved Carlsberg Laboratorium at genbrygge den gamle lagerøl ved hjælp af den oprindelige gær og efter nøjagtig samme opskrift som den autentiske 1883-version. :::::

Carlsberg 1883 besvarer Perikles gamle tese „Hvornår smager en Tuborg bedst“



Netop Carlsberg 1883 bød Carlsberg på ved afslutningen af Årets Offentlige Bestyrelseskonference, hvor deltagerne blev en halv times tid efter konferencen for at evaluere dagens oplevelser og bygge videre på netværksrelationerne. Carlsberg 1883 er brygget på den samme gærstamme. Carlsberg har samtidig brygget den nye øl efter samme opskrift, som blev brugt i 1883.

Carlsberg 1883 er resultatet af et forskningsprojekt, som Carlsberg Laboratorium iværksatte ved hjælp af en donation fra Carlsbergfondet i anledning af laboratoriets jubilæum.

[illegible]