35

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 35 . JUNI . 2018

Dagens Dagsorden

Udfyld ledelsesrummet

Bestyrelserne kan skabe radial innovation med en fokuseret dagsorden og et årelangt commitment. Skal det nås i denne bestyrelsesperiode, skal de nye medlemmers kompetencer med det samme ind i bestyrelsens værdiskabende arbejdsfællesskab.

Kontant belønning for øget fremmøde på Århus Akademi
Omprioriteringsbidrag og nye tælledage var den brændende platform til at afprøve transaktionsledelse med kontant belønning til dem, der dokumenteret øger HF-elevernes fremmøde. Med udsigt til en resultatbonus på 40.000 kr. eller 80.000 kr. skabte elevrådet 30 små og store fastholdelsesaktiviteter.

Skab det stærke arbejdsfællesskab i bestyrelsen fra dag ét
De udpegende organisationer bliver bearbejdet år forud for udpegning med kompetence- og engagementsønsker. Første bestyrelsesdag møder nye bestyrelsesmedlemmer et struktureret opstartsforløb. De kommer med det samme på indsigtsmæssig omgangshøjde, oplever at vi har travlt og er sammen om at flytte noget på Struer Statsgymnasium.

Færre midler kræver mere ledelse
Omprioriteringsbidrag, overenskomstaftalte lønstigninger til lærerne og mindre ungdomsårgange fordrer strategiske beslutninger og ledelse fremfor alene trimning og tilpasning på uddannelsesinstitutionerne. Bestyrelserne for ungdoms- og de videregående uddannelser har vist handlekraft, så bestyrelsesstyringsmodellen virker.

Fire-trins-raket klæder ny bestyrelse i Langeland Forsyning på inden konstituering
Inspireret af 'Kodeks for god selskabsledelse i vandselskaber' planlagde afgående bestyrelse en fire-trins-raket for hurtig opstart med bestyrelsesuddannelse, rundvisning på hovedanlæg, indsigt i nøgleanlægsprojekter og effektivt bestyrelsesarbejde for de nye medlemmer, som byrådet og medarbejderne har udpeget til bestyrelsen.

35

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 35 . JUNI . 2018

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

Bestyrelseskonstruktionen brugt og misbrugt i aktuelle reformudspil *side* **3**
Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership

Færre midler kræver mere ledelse *side* **5**
Interview med professor Per Nikolaj Bukh, AAU

Kontant belønning for øget fremmøde på Århus Akademi *side* **7**
Interview med forhenværende rektot Allan A. Kortnum, Århus Akademi

Skab det stærke arbejdsfællesskab i bestyrelsen fra dag ét *side* **9**
Interview med bestyrelsesformand Helle Toftgaard, Struer Statsgymnasium

Fire-trins-raket klæder ny bestyrelse i Langeland Forsyning på inden konstituering *side* **11**
Af redaktør Jens Kristian Sommer

Bestyrelsesansvar er tæt knyttet til ordlyden af referater og forhandlingsprotokol *side* **13**
Af Christina Steen, Rikke Søgaard Berth og Line Markert, Horten

Bestyrelsesværktøj: Fem redskaber til at komme flyvende fra start i en ny bestyrelsesperiode *side* **15**
Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership

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.

KOMPETENCE-SAMMENSÆTNING

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

I foråret 2018 lancerede regeringen først et udspil til et medieforlig. Kort tid efter barslede et af regeringen nedsat Forenklingsudvalg med et udspil til den fremtidige struktur på erhvervsfremmeområdet. I begge udspil er bestyrelseskonstruktionen et centralt løsningselement. Men en sammenstilling af de to løsningsforslag dokumenterer med al tydelighed en konkurrerende opfattelse af, hvordan man hensigtsmæssigt indretter sig governancemæssigt i krydsfeltet mellem sikring af samfundspolitiske interesser og sikring af institutionernes effektivitet, fornyelse og udvikling.

Danmarks Radio ledet af kompetencer

Bestyrelsen i Danmarks Radio sammensættes i dag på den måde, at de seks største partier i Folketinget udpeger hvert ét medlem til bestyrelsen og kulturministeren tre medlemmer, herunder bestyrelsesformanden. Hertil kommer de medarbejdervalgte. Da et flertal på denne måde er politisk udpeget, risikerer bestyrelsen nogle gange at optræde som et „parlament" frem for et samlet loyalt, strategisk beslutningskollegium. Vi har fra tid til anden set bestyrelsesmedlemmer individuelt stå frem for offentligheden med deres egen dagsorden for at legitimere sig over for sit parti og den interessegruppe, de er udpeget af. Danmarks Radios bestyrelse er dermed også blevet kampplads for forskellige holdninger til nyheds- og kulturformidling mv., og ikke mindst om forskellige trosretninger og holdninger til skalaen fra subjektiv til objektiv journalistik, og hvad man skal forstå ved public service.

Udspillet lægger op til en ny model for sammensætning af Danmarks Radios bestyrelse med betoning af medlemmernes uafhængighed og kompetencer. Regeringen foreslår, at bestyrelsen skal bestå af syv uafhængige bestyrelsesmedlemmer samt to medarbejderrepræsentanter. Ud af de syv uafhængige medlemmer udpeges to af kulturministeren, herunder formanden, mens de øvrige fem medlemmer udpeges efter indstilling fra en nomineringskomité med repræsentanter udpeget af Folketinget og bestyrelsesformanden.

Hvorvidt der kan skabes politisk flertal om regeringens udspil, vides ikke i skrivende stund, men derfor er det alligevel interessant at dvæle ved den governancemæssige tænkning bag udspillet.

Når udspillet trækker politik ud af bestyrelsesarbejdet, skabes der plads til, at bestyrelsen kan agere som den bør, nemlig som et overordnet strategisk ledelsesorgan med fokus på at sikre, at institutionen leverer det, den er sat i verden for, med en fornuftig udnyttelse af ressourcerne samt sikring af fremtiden. Som konsekvens heraf flyttes politik hen, hvor den hører hjemme, nemlig blandt de folkevalgte i Folketinget, for regering og Folketing vil og skal fortsat have holdninger til, hvordan Danmarks Radio forvalter de godt 3 mia. kr., som de årligt får over finansloven.

Ud fra en governancefaglig synsvinkel kan man kun anerkende regeringens udspil. Det afgørende for, at der bliver skabt ro og retning om Danmarks Radios udvikling, bliver imidlertid, at der på tværs af det politiske spektrum skabes et bredt forlig om rammerne for Danmarks Radio i en slags ejerstrategi. I skrivende stund ser det dog tungt ud med at opnå et solidt politisk flertal om regeringens udspil.

Erhvervsfremmesystemet ledet af interesser

Regeringen nedsatte i 2017 et Forenklingsudvalg, som skulle udvikle en model for et bedre erhvervsfremmesystem i Danmark. Forenklingsudvalget har i sit udspil foreslået dannelse af en ny Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, der får til opgave at udforme den samlede erhvervsfremmestrategi. Bestyrelsen erstatter de regionale Vækstfora og Danmarks Vækstråd og skal udover strategien fremover stå for at udmønte strukturfondsmidler, indstille nationale styrkepositioner/klynger og give tilskud til en række øvrige erhvervsfremmeprojekter.

> > > *Fortsættes næste side*

Herudover har udvalget foreslået etablering af et antal nye, landsdækkende Erhvervshuse til erstatning af de nuværende Væksthuse. Erhvervshusene skal samle den offentlige 1-1 vejledning, der i dag udbydes af både enkeltkommuner og Væksthusene.

I modsætning til medieforliget foregik den politiske proces i rask trav. Den 24. maj 2018 forelå en forligstekst. Én ting syntes nemlig næsten alle, bortset fra regionerne, at være enige om, og det var, at regionernes rolle i erhvervsfremme mere eller mindre skal være udspillet. Der skal ifølge forliget etableres 7 erhvervshuse med særskilte bestyrelser og 5 filialer. Bestyrelserne nedsættes med 10 medlemmer: 4 virksomhedsrepræsentanter, herunder SMV'er, udpeget af KKR efter indstilling fra erhvervsorganisationerne, 3 kommunale repræsentanter udpeget af KKR, 1 repræsentant fra en videninstitution udpeget af KKR, 1 repræsentant fra en arbejdstagerorganisation indstillet af de faglige hovedorganisationer i fællesskab og 1 medlem udpeget af Regionsrådet.

Målet med hele iværksættelsen af forenklingsarbejdet har været at skabe et system, der er lettere at overskue, og som er drevet af virksomhedernes behov – til gavn for vækst og beskæftigelse. Spørgsmålet er, om den foreslåede bestyrelseskonstruktion er den bedste model til sikring af disse formål. Det er en pragmatisk løsningsmodel, der lægger op til en koalition mellem kommunerne og de store erhvervsorganisationer, således at vi får reduceret erhvervsfremmestrukturen fra tre til to niveauer. Men løsningsmodellen giver ingen anvisninger på, hvordan man får skabt de mest kompetente bestyrelser, der har fuld fokus på en professionel varetagelse af den egentlige opgave og ikke begrænses af snævre kommunale eller organisationsmæssige interesser.

Det centrale er her – som i så mange andre governancemæssige sammenhænge – når vi taler om offentlige bestyrelser: Er kommunernes og organisationernes legitime ejerinteresser virkelig bedst varetaget gennem direkte repræsentation i bestyrelserne? Eller kunne man forestille sig en anden model, der både understøtter et aktivt ejerskab og sikrer respekten om bestyrelsens kompetencer? Ved at holde en vis armslængde mellem ejer og bestyrelse.

Man kunne med fordel i sit udspil til governancestrukturen i det fremtidige erhvervsfremmesystem have skelet til Statens Ejerskabspolitik, der er meget skarp på sondringen mellem ejerskab og ledelse, samt kikket over skulderen på de mennesker, der har bakset med medieudspillet. ::::::

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

Professor **Per Nikolaj Bukh** er ansat på Aalborg Universitet. Han er sammen med Karina Skovvang Christensen, AU bogaktuel med „Strategi og Styring med Effekt", som sætter fokus på effektstyring og ledelsesrum. Med denne bog tilføjer han nye facetter til sin årelange forskning i styring af offentlige institutioner.

Hans forskningsresultater kan vi læse om i hans meget omfangsrige udgivelser i bøger og tidsskrifter, og næsten dagligt hører vi hans skarpe analyser i de elektroniske nyheder og læser dem i den skrevne dagspresse.

FÆRRE MIDLER KRÆVER MERE LEDELSE

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

Omprioriteringsbidrag, overenskomstaftalte lønstigninger til lærerne og mindre ungdomsårgange fordrer strategiske beslutninger og ledelse fremfor alene trimning og tilpasning på uddannelsesinstitutionerne.

Som optakt til Årets Offentlige Bestyrelseskonference 6. november med overskriften: „*Effektiviseringspres udfordrer bestyrelsernes ledelsesrum*" har vi interviewet Per Nikolaj Bukh med afsæt i hans nye bog „Strategi og styring med effekt". Heri definerer han ledelsesrummet ved besvarelsen af følgende tre spørgsmål:

1. Hvilke beslutninger kan man træffe, og hvilke aktiviteter kan man gennemføre?
2. Hvilke konsekvenser af beslutningerne og aktiviteterne har man ansvar for?
3. Hvordan påvirker beslutningerne og konsekvenserne heraf de økonomiske rammer?

„I svaret på disse spørgsmål må vi sige, at direktioner og bestyrelser på uddannelsesinstitutioner har et ganske stort ledelsesrum. Omprioriteringsbidraget har på reelt set ikke indsnævret ledelsesrummet. Det fordrer i stedet en skarpere prioritering – altså ledelse – hvor man pløjer nye marker op og lader de gamle agre gro til. Eller som nogle ultimativt må gøre, beslutte at lukke sin institution," konkluderer Per Nikolaj Bukh.

Bestyrelsesmodellen virker

„Overskudsgraderne i ungdomsuddannelsesinstitutionerne er i gennemsnit et par procent. Det var de også for fire år siden, hvor f.eks. omprioriteringsbidrag var et ukendt begreb. Generelt er det lykkedes at fastholde den finansielle styrke, uden at det er gået ud over kvaliteten, f.eks. er frafaldet og karakterniveauerne ikke forringede," siger Per Nikolaj Bukh og fortsætter: *„Bestyrelserne for ungdoms- og de videregående uddannelser har således vist, at de formår at handle strategisk, når betingelserne ændrer sig. Vores styringssystem virker altså. Vil vi noget andet med vores uddannelsessystem, må vi give dem nogle andre betingelser."*

Marginalomkostningerne ved at optage en ekstra elev er på mange uddannelser relativt lave, hvis der er ledige stole, mens taxametertildelingen er den samme. Det er økonomisk set langt lettere at drive store uddannelsesinstitutioner og store uddannelsesretninger end små. Selvom taxametermodellen giver konkurrence, giver det ikke en markedsløsning, hvor udbud og efterspørgsel tilpasser sig hinanden på en omkostningseffektiv måde, for uddannelsesinstitutionerne opererer ikke under perfekt konkurrencevilkår: Der er naturlige monopoler, skævvridning i by-opland – og måske vigtigst af alt, så er der ingen kunder (den, som modtager undervisning, betaler ikke).

„Omprioriteringsbidraget, ændrede uddannelsespræferencer og færre unge i visse området vil bevirke, at 2-10 små ungdomsuddannelsesinstitutioner formodentlig bliver nødt til at lukke de kommende år, og en række fag/fagkombinationer bliver ikke udbudt, fordi taxameteret ikke længere slår til. Så ja, omprioriteringsbidraget sænker det samlede omkostningsniveau, men det løser ikke den fundamentale udfordring med at styre uddannelsesudbuddet og øge kvaliteten og omkostningseffektiviteten. Derfor er der risiko for øget anvendelse af dimensioneringsaftaler, investeringsloft, karakterbegrænsninger, indskrænkning i det fire skolevalg og alt muligt andet, som indskrænker ledelsesrummet," siger Per Nikolai Bukh og fortsætter: *„Vil vi udvide bestyrelsernes ledelsesrum, vil en revision af taxametermodellen være nødvendig, f.eks. ved at indføre en højere basisbetaling og et lavere elevtaxameter."*

Strategien skal finde og udnytte styrken i forskellighed

Opgaven for bestyrelserne er at træffe de strategiske valg for deres institution på grundlag af direktionens oplæg.

> > > Fortsættes næste side

„Færre midler stiller krav om, at bestyrelserne for alvor træder i karakter og træffer de vanskelige strategiske beslutninger. For nogle vil det være at se sig om efter en fusionspartner, mens tid er; for andre vil det være at omorganisere den måde, deres drives skole på, eller noget helt tredje," siger Per Nikolaj Bukh og fortsætter: *„Det oplagte vil være, at bestyrelserne skal begynde med at bede direktionen om at besvare de rigtige spørgsmål: Hvordan ser de relevante finansielle og ikke-finansielle nøgletal ud? Hvad siger forecast tre-fire år frem? Og hvordan ligger vi på udvalgte benchmark? Svarene herpå giver en rigtig god fornemmelse af, hvor udviklingsmulighederne ligger. Den viden skal bestyrelsen bruge til at stille krav og udpege retningen for et strategioplæg fra direktionen."*

Ved at guide direktionen i strategiarbejdet og derefter træffe de strategiske beslutninger, træder bestyrelsen i karakter uden at anfægte den arbejdsdeling, som bør være, at direktionen driver strategiarbejdet.

„De strategiske beslutninger træffes i grænsefladerne, hvor de finansielle nøgletal møder virkeligheden. F.eks. sådan omorganiserer vi os til lavere faste omkostninger, sådan øger vi taxametertbetalingen ved at reducere frafaldet, eller sådan tiltrækker vi flere studerende, etc. Vil vi det med vores uddannelsesinstitution, og hænger det sammen, når vi kender prognoserne for fremtidigt optagegrundlag? Pointen er, at alle uddannelsesinstitutioner er unikke, og bestyrelsen skal træffe beslutninger, som udnytter institutionens unikke position," siger Per Nikolaj Bukh og forsætter: *„Omprioriteringsbidrag, dimensioneringsaftaler, investeringsloft mv. kan ikke altid forudses, men bestyrelsen bør have antennerne ude for at opsnappe politiske signaler om, at indgreb kan være på vej og her lægge en risikomargin ind ved store irreversible beslutninger om f.eks. at bygge nyt."*

Det rigtige ledelsesrum til uddannelsesbestyrelser

Ledelsesrum kræver ansvarlighed, altså at der ude på institutionerne træffes beslutninger, som resulterer i en opfyldelse af politikernes ønsker. Jo mere offensivt institutionerne/sektoren går til den opgave, des større er chancen for, at sektoren og dermed den enkelte institution får (større) ledelsesrum.

Indskrænkningerne i den frie dispositionsret giver også sikkerhed. *„Når der f.eks. er begrænsninger på, hvor høje lønninger man kan give til direktører og ledere, er det isoleret set en indskrænkning af ledelsesrummet. Men selvom institutionerne økonomisk ikke hæfter for hinandens dispositioner, så hæfter de omdømmemæssigt,"* siger Per Nikolaj Bukh og slutter: *„Ved fri løndannelse på ledelsesniveauet vil vi givet se enkelt-eksempler på lønstigninger på måske 8-10 procent eller mere til topledere for institutioner, som gennemfører store sparerunder. Det vil afstedkomme et offentligt ramaskrig, som vil ramme alle. Og med rektors resultatlønskontrakt er der faktisk ganske gode muligheder for at fastlægge nogle rigtig gode styringskrav, hvis man vil."* ::::::

Cand.mag. i historie og geografi samt master i offentlig ledelse **Allan A. Kortnum** er i dag direktør på Herningsholm Erhvervsskole. I 2015-2017 var han rektor på Århus Akademi, landets største toårige HF-skole.
Han er bogaktuel med kapitel 19 *„Frafald på ungdomsuddannelserne"* i bogen *„Strategi og Styring med effekt"* af Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen, DJØF forlag juni 2018. Her redegør han bl.a. for de metodiske overvejelser og de konkrete belønningsmodeller til at mindske HF-elevernes frafald, han stod i spidsen for at udvikle på Århus Akademi.

KONTANT BELØNNING FOR ØGET FREMMØDE

Interview med: _ **Allan A. Kortnum** // Direktør, Herningsholm Erhvervsskole

Omprioriteringsbidrag og nye tælledage var den brændende platform til at afprøve transaktionsledelse med kontant belønning til dem, der dokumenteret øger HF-elevernes fremmøde.

På Århus Akademi ville et par pump fra smørekanden og lidt småjusteringer på ingen måde kunne imødegå den årlige 2 % reduktion af taxameterbetalingen og de 'mistede' taxameterbetalinger som følge af, at tælledagen for taxameter blev flyttet fra dag 20 til dag 60 efter skolestart – i den periode mistede skolen typisk 9 % af eleverne. Fokus blev rettet mod at øge elevernes fremmøde, fordi der er en direkte sammenhæng mellem høj deltagelse i undervisningen og sandsynligheden for at få hue på.

Bestyrelsesformand og direktør skaber et udviklingslaboratorium

Frafald er og har været et højt prioriteret indsatsområde på Århus Akademi som på mange andre uddannelsesinstitutioner. Indsatserne har hovedsageligt været båret af ledelsesskabte visioner omsat i pædagogiske dage mv., suppleret med inkrementelle tiltag som coachingtilbud til eleverne, psykologhjælp, morgenmadsordning mv. – altså transformationsledelse.

„Bestyrelsesformanden og jeg etablerede et laboratorium til at udvikle en gamechanger i forhold til at øge gennemførselsandelen. Intentionen var at afprøve løsningstiltag, som ikke var afprøvet tidligere i sektoren. Vi var fuldt bevidste om risikoen for at fejle. Vi kunne nå frem til en virkningsløs model, vi kunne snuble i kommunikationen med lærere og elever… der var jo ingen erfaringer at læne sig op ad," siger fhv. rektor Allan A. Kortnum, Århus Akademi og fortsætter: *„Det var en stor beslutning for bestyrelse og ledelse i den grad at binde sig til masten, for heri ligger jo også en nedprioritering af andre indsatser til at udvikle uddannelsesinstitutionen, og vel at mærke i flere år frem."*

Opgør med de gode forklaringer på frafald

Blandt HF-eleverne er der en del med brudte uddannelsesforløb bag sig, nogle har personlige udfordringer, andre igen har dårlige erfaringer fra grundskolen, så der er faktisk rigtigt gode forklaringer på et relativt stort fravær og efterfølgende frafald på HF-uddannelsen.

„Vender man det på hovedet, åbner en sammensat elevgruppe op for lige så mange løsningsmuligheder, hvis man kan finde dem," siger Allan A. Kortnum og forsætter: *„Derfor koncentrerede vi os om at fastsætte mål, finde målemetoder og belønning og derefter slippe kreativiteten fri til at finde de virkningsfulde indsatser hos elever og lærere."*

Elevrådet endte i den brugerdrevne kampagne ud med 30 små og store aktiviteter, bl.a. gratis morgenkaffe, musik i spisefrikvarteret, et utal af klassekonkurrencer, etc. Virkeligt gode og engagerede ideer, der aldrig ville kunne udtænkes på et rektorkontor eller på et lærermøde, og som der aldrig ville kunne skabes engagement om at gennemføre, hvis ikke initiativet kom fra eleverne selv.

Beløn de virkningsfulde aktiviteter uden at ødelægge de andre motivationsdrivere

I den internationale forskningslitteratur er transaktionsledelse nøje beskrevet: Den positive belønningsledelse såvel som den negative sanktionsledelse på den ene side og individuel hhv. kollektiv belønning eller straf på den anden side, samt alle implikationerne ift. suboptimering på både individniveau og systemniveau. Det er faktisk ganske kompliceret. Og derefter skal det oversættes til en dansk undervisningsinstitution. Til gengæld var det relativt let at identificere det, der skal belønnes/treres på at sikre stabilt fremmøde og løbende aflevering af opgaver. Tilmed er begge dele entydigt lette at måle på.

> > > *Fortsættes næste side*

„I udviklingslaboratoriet blev vi hurtigt enige om en belønningsmodel, men den konkrete udformning har vi udviklet på mange gange. Blandt temaerne var, hvor stor belønningen skal være for at motivere lærere til at tænke nyt, og hvor stor den maksimalt må være for ikke at ødelægge den fagprofessionelle motivation. Skal belønningen fx være kollektiv eller individuel...," siger Allan A. Kortnum og fortsætter: *„Det er helt afgørende at have en fortrolig at kunne udvikle med, inden vi kommunikerer ud til bestyrelse, ledelse og medarbejdere. For når vi melder noget ud, er det afgørende, at det er gennemtænkt, for vi bliver dels udfordret på løsningsmodellen, og dels blotter vi et utroligt ømtåleligt emne, nemlig at vi har et problem med fravær."*

Den endelig model endte ud med 40.000 kr. til elevrådet ved 2,5 % øget fremmøde og yderligere 40.000 kr., hvis fremmødet steg med 4 % i de 6 ugers kampagneperiode. Der blev også arbejdet om en model rettet mod lærerne, hvor der var tale om en samlet pulje på 250.000 kr. ved maksimal udmøntning til fælles brug for lærerne. Tilpas mindre end lønnen til en ekstra lærer, men stadig stort nok til, at der kan laves noget fagligt seriøst for lærergruppen. Dette initiativ blev dog aldrig søsat, da Allan Kortnum skiftede job undervejs.

Bestyrelsen sætter ambitionsniveauet og følger op

Radikal innovation som det at udvikle en helt nye metode til at reducere frafald forudsætter en systematisk langsigtet indsats.

„Et indledende dagsseminar for bestyrelsen er minimum. De skal have indsigten i den brændende platform og i forlængelse heraf have et beslutningsoplæg, hvor de sætter de konkrete mål og ikke mindst beslutter, hvordan de løbende vil følge op. Ved at planlægge opfølgning stiller bestyrelsen samtidig en række delforventninger til projektet, og de committer sig selv til fortsat at prioritere det," siger Allan A. Kortnum og slutter: *„Det vil være oplagt for bestyrelsen at skrive opfølgningen ind i rektors resultatlønskontrakt, f.eks. første år et procesmål om at udvikle modeller, år to at få afprøvet modellerne, og år tre at få øget fremmødet med xx procent."*

Der påhviler rektor og bestyrelsesformand at få tilrettelagt bestyrelsesmøderne således, at der rent faktisk bliver tid til at følge op. En af bivirkningerne ved årshjulet, som alle institutioner efterhånden bruger, er en tendens til, at de faste punkter ‚stjæler' tiden ved alle bestyrelsesmøder. Hvis man sætter radikal innovation på bestyrelsesdagsordenen, griber det ind i alle facetter helt ned til bestyrelseshjulet og tvinger bestyrelserne til at nedprioritere måske mere slaviske behandlinger af dagsordenspunkter. ::::::

horten.dk

EKSPERTER
I OFFENTLIGE
BESTYRELSER

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

Helle Toftgaard er leder af den lokale erhvervsservice i Struer Kommune "StartVækst Struer" samt væksthuskonsulent i Væksthus Midtjylland. Hun har tidligere drevet egen management konsulentvirksomhed og har undervisningserfaring.

Forud herfor var hun projektchef og teamleder ved Bang & Olufsen, Telecom og Jamo med internationalt salg og markedsføring.

SKAB DET STÆRKE ARBEJDSFÆLLESSKAB

Interview foretaget af statsaut. revisor **Uffe Black Jensen** med: _ **Helle Toftgaard** // Bestyrelsesformand, Struer Statsgymnasium

"Fra første bestyrelsesdag møder nye bestyrelsesmedlemmer et struktureret opstartsforløb, så de med det samme er på omgangshøjde, har fået indsigt i, at vi har travlt, og at vi er sammen om at flytte noget." **Sådan indleder bestyrelsesformand Helle Toftgaard, Struer Statsgymnasium vores interview med hende om opstart af en ny bestyrelsesperiode.**

Der er mange variable, der skal skrues på, når man skal skabe det stærke arbejdsfællesskab, hvor bestyrelseskompetencerne sættes i spil. Første skridt er at samle en bestyrelse med de nødvendige kompetencer. *„I bestyrelsen har vi en diskussion af vores kompetencer spejlet i et skarpt blik på fremtidige udfordringer. Herudfra får vi tegnet et billede af de kompetencer, der samlet burde være repræsenteret i vores bestyrelse. Det billede bruger vi i vores proaktive dialog med de organisationer, der udpeger medlemmer til bestyrelsen,"* siger Helle Toftgaard og fortsætter: *„Det er en positiv dialog, og som en væsentlig sideeffekt får vi samtidig plejet vores relationer til vores vigtige lokale partnere på et strategisk niveau."*

Struer Statsgymnasium har 6 eksterne bestyrelsesmedlemmer, inkl. 2 selvsupplerende. Herudover består bestyrelsen af 2 medarbejderrepræsentanter og 2 elevrådsrepræsentanter. Det er en særdeles beslutningsdygtig størrelse, som fremmer mulighederne for at skabe et godt arbejdsfællesskab. Se de formelle kompetenceønsker nederst i denne artikel.

Introforløb skaber indsigt og forventningsafstemning

Nye medlemmer i Struer Statsgymnasiums bestyrelse får som velkomst en introduktionspakke, der blandt andet består af strategiplan, forretningsorden og vedtægter, bestyrelsesreferater og Struer Statsgymnasium i tal. Nye medlemmer bliver altid inviteret til en uddybende snak med bestyrelsesformand og rektor, samt får en fysisk rundvisning på uddannelsesstederne kombineret med en introduktion til de enkelte uddannelser og lederne samt til selve ledelsesstrukturen. *„Vi slutter dagen af med en dialog om, hvor de nye medlemmer i særlig grad har deres styrker og interesser i forhold til vores strategiske udfordringer. Hermed er de på omgangshøjde med det samme, og vi har fået sat forventningerne til engagement på et passende højt niveau,"* siger Helle Toftgaard.

Sæt de strategisk vigtige temaer til bestyrelsesengagement i årshjulet

Bestyrelsen som helhed kan ikke konstant være engageret i alle punkter. Skal der skabes et konstruktivt arbejdsfællesskab, er prioriteringen af temaerne og rammesætningen af dem helt afgørende.

Derfor arbejdes der i bestyrelsen efter et årshjul, som fastlægger rammerne for de enkelte bestyrelsesmøder i forhold til strategi og naturlige deadlines. Tænker man nogle bestyrelsesmøder frem, kan man i årshjulet gøre plads til at gå i dybden med udvalgte strategiske temaer: *„På de kommende møder har vi f.eks. en overordnet drøftelse af 1) Kvalitetssystem og sammenhæng til strategi og indsatspunkter 2) Kommende fagudbud og 3) Styrkelse af relationerne til vores lokale erhvervsliv som strategiske punkter,"* siger Helle Toftgaard og fortsætter: *„Og ovenover disse strategiske nedslag har vi en kontinuerlig indsats i forhold til kvalitet i undervisningen. Hvordan sætter vi mål, hvordan måler vi, hvordan sætter vi ind, hvordan får vi det ind i resultatlønskontrakten, etc.? Kvalitetsdrøftelse er en løbende proces henover foråret, som vi startede med et kvalitetsseminar i efteråret for hele bestyrelsen."*

Bestyrelsesmøderne skal forankres i uddannelsernes hverdag

Forberedelsen og indkaldelsen til bestyrelsesmøder kører efter et helt fast skema. Dagsordenen prioriteres i et samarbejde mellem rektor og formandskab. Dagsordenen sendes ud elektronisk med tydelig angivelse af orienteringspunkter og drøftelsespunkter, hvor årshjulet er omdrejningspunktet, således at der skabes tid og rum til at gå i dybden med 1-2 fokuspunkter. Bilagsmaterialet er struktureret og overskueligt, således at medlemmerne har en reel chance for at være forberedte.

> > > *Fortsættes næste side*

„Som et af orienteringspunkterne på møderne giver rektor altid nogle nedslag i hverdagen. Det kan være fra vores Facebookside, et arrangement… Ud over at det i sig selv er interessant, så er det med til, at vi i vores strategiske bestyrelsesarbejde holder følingen med det, det hele handler om – nemlig eleverne og livet på skolen."

Kompetencesammensætning i bestyrelsen på Struer Statsgymnasium

De eksterne medlemmer er sammensat ud fra et ønske om erfaring og kompetencer inden for et bredt spektrum, mere konkret:

- Netværk til erhvervsliv, lokal forankring
- Strategi- og ledelseserfaring
- Pædagogisk erfaring
- Regulativ erfaring, uddannelsesverdenen og det politiske system
- Selveje- og økonomierfaring
- Erfaring med forskning og udvikling.

Helle Toftgaard fortæller, at det kan være en udfordring at sikre de rette kompetencer i bestyrelsen. For eksempel kan den fysiske og mentale afstand til Struer være lang, og transporttiden til bestyrelsesmøder er en praktisk udfordring for aftagerinstitutioner/universiteter. Til gengæld er Struer Statsgymnasium begunstiget af at være en del af et lokalt samfund, hvor alle kender hinanden. Uddannelsesinstitutionen har en stor strategisk position i borgernes, politikernes og erhvervslivets bevidsthed, for et velfungerende Struer Statsgymnasium er afgørende for, at borgere vil bosætte sig i Struer, og for at skabe kvalificeret arbejdskraft til virksomhedernes fortsatte vækst og udvikling. Det giver lydhørhed, men også et stort ansvar, som bestyrelsen tager meget alvorligt.

Skal Helles gode råd og tanker til kommende bestyrelsesmedlemmer opsummeres, vil følgende hovedpunkter kunne uddrages:

1. Udarbejd et årshjul for bestyrelsens arbejde
2. Udarbejd som formand en dagsorden til hvert møde i samarbejde med rektor - dagsorden bør have 1-2 punkter, der kan gås i dybden med
3. Sikre medlemmernes engagement:
   Via velkomstpakke med introduktion til nye medlemmer
   Formandens løbende italesættelse til understøttelse heraf
   Hvordan det enkelte bestyrelsesmedlem selv kan bidrage til engagement og få sat egne kompetencer i spil
4. Lav en plan for at sikre bestyrelsens kompetencer (proces for kortlægning heraf og hvordan „ønsker" kan fremsættes til de udpegningsberettigede organisationer mm.)
5. Sæt strategiske mål for bestyrelsesperioden
6. Skab det stærke arbejdsfællesskab i gruppen og sørg for, at de forskellige kompetencer kommer i spil til fordel for institutionen.

Om Struer Statsgymnasium

Struer Statsgymnasium er Danmarks første campusskole, der udbyder gymnasielle og erhvervsuddannelser samt IB. Endvidere drives 10. klassecenter og kostskole.

Skolen blev startet som gymnasium i 1932, tilføjet kostskole i 1970, oprettet IB-uddannelse i 2003, gennemført fusion med den tidligere erhvervsskole i 2008, startet 10. klasse i 2011 og udvidet med EUD/EUX-udbuddet i 2016 til i dag 10 GF2-tilbud.

Bestyrelsesmedlem Jørgen Nielsen (tv.) og direktør Lars Birk Rasmussen, Langeland Forsyning.

FIRE-TRINS-RAKET KLÆDER NY BESTYRELSE I LANGELAND FORSYNING PÅ INDEN KONSTITUERING

Inspireret af ‚Kodeks for god selskabsledelse i vandselskaber' sendte afgående bestyrelse i oktober 2017 alle opstillingsberettigede lister et notat om den ideelle kompetencesammensætning for selskabet og planlagde en fire-trins-raket for bestyrelsesuddannelse af og introduktion til selskabet for de medlemmer, byrådet og medarbejderne har udpeget til den kommende bestyrelse.

Med tre fortsættende bestyrelsesmedlemmer ud af ni – heraf to medarbejdervalgte – er det en helt ny bestyrelse, som sætter sig i spidsen for multiforsyningsselskabet Langeland Forsyning A/S, når de konstituerer sig på generalforsamlingen 22. maj 2018. De har nu været igennem første modul, nemlig det heldags bestyrelseskursus, DANVA udbyder.

Notatet til listerne var et uafhængigt initiativ ift. introduktionsaktiviteterne – de to er ikke hinandens forudsætninger. Notatet er underskrevet af alle bestyrelsesmedlemmer, så det sender et tydeligt signal om den gode vilje fra afgående bestyrelse til tiltrædende bestyrelse.

Ejer skal inspireres til at udpege den bedste bestyrelse

„Langeland Forsyning er et stort og vigtigt selskab for borgerne og for virksomhederne, derfor havde jeg allerede inden valget meldt min interesse for en bestyrelsespost i selskabet, hvis konstitueringen tillod det," siger bestyrelsesmedlem Jørgen Nielsen og fortsætter: *„I denne bestyrelsesperiode vil vi bruge det notat om idealkompetencer og opgaver i Langeland Forsyning som afsæt for en dialog med vores byråd om, hvordan den samlede bestyrelse fremover bør sammensættes. Byrådet har ansvaret for at udpege bestyrelsesmedlemmer, der magter opgaven, og de udpegede skal sætte sig ind i opgaven, før de accepterer, for bestyrelsen træffer beslutninger med vidtrækkende konsekvenser for hele Langeland mange år frem. Ift. udpegning i denne periode tror jeg, at notatet kom for sent, men det tjener den afgående bestyrelse til ære, at de helt uselvisk tog initiativet."*

Flere opstillingsberettigede lister meldte positivt tilbage, hvilket vidner om, at notat er blevet læst. Om det har haft effekt på byrådets konstitueringsaften ved kun de, som var med. Selv hvis det ikke har haft effekt på konstitueringsnatten, så ligger der nu en overskuelig beskrivelse af de kompetencer, bestyrelsen skal have, og de opgaver bestyrelsen påtager sig.

Introduktion giver hurtig handlekraft til bestyrelsen

Introduktionsforløbet for den kommende bestyrelse for Langeland Forsyning har fokus på at give en indføring i selskabet og bestyrelsesopgaven og sammenryste bestyrelsen. Derfor foregik bestyrelsesuddannelsen i selskabets lokaler, og den var for hele bestyrelsen i modsætning til f.eks. kurser kun for byrådsmedlemmer eller f.eks. internatkurser for en række bestyrelser. De øvrige tre arrangementer foregår ligeledes på selskabets matrikler.

„Introduktionsforløbet udviklede vi med afsæt i afgående bestyrelses erfaringer," siger direktør Lars Birk Rasmussen og fortsætter: *„Programmet drøftede vi med tiltrædende formandskab, så det nye formandskab fik mulighed for at få indflydelse på indholdet og tage ejerskab for det".*

Ønskerne er mange, men der skal være en vis proportionalitet ift. tidsforbruget, for det er trods alt et mindre selskab med 400 mio. kr. i aktivmasse, og formålet er alene at give bestyrelsen forudsætninger.

> > > Fortsættes næste side

~~>> FIRE-TRINS-RAKET KLÆDER NYE BESTYRELSE...~~

„Jeg tror, 3 dage til introduktion er passende. Jeg har klart lært noget på vores éndags bestyrelseskursus, men jeg ved ikke, hvad jeg kunne have lært på en dag 2 eller 3. Jeg forventer ligeledes, at vi får stor gavn af den kommende visuelle og talmæssig introduktion til selskabet som supplement til det, vi kan læse vedtægter og bestyrelsesreferater, så vi er klar til det spændende udviklingsarbejde,“ siger Jørgen Nielsen og fortsætter: *„Når vi om et års tid har fået fingrene godt ned i materien, skal vi have inspiration. Det kan f.eks. være et bestyrelseskursus sammen med andre forsyningsbestyrelser, hvor vi har et erfaringsgrundlag og nogle visioner, som det kan være givtigt at diskutere med andre i kombination med at få noget konkret viden.“* ::::::

Fire-trins-raket til introduktion af ny bestyrelse i Langeland Forsyning

Den eksisterende bestyrelse har sammen med direktionen udarbejdet en plan for, hvorledes den nye bestyrelse skal introduceres til arbejdet i Langeland Forsyning. Vi har desuden afholdt et møde mellem det afgående formandskab, det kommende formandskab og direktionen for at gennemgå planen.

1. **Bestyrelseskursus udbudt af DANVA**, afholdes primo marts. Kurset afholdes som et heldags kursus i LF's egne lokaler.
2. **Introduktion til koncernen Langeland Forsyning** i LF's lokaler som et formiddagsmøde fra kl. 08:30 til 12:00
   a) Direktionen gennemgår koncernen, selskaberne, forretningsorden, vedtægter og andre styrelsesdokumenter på overordnet niveau.
   b) Direktionen gennemgår hovedpunkterne af lovgivningen hvorunder de tre driftsselskaber fungerer.
   c) Driftscheferne for hvert område gennemgår hovedaktiviteterne i henholdsvis Vand, Spildevand, Renovation, Genbrug, Service Team, Projektafdeling, økonomi og kundeadministration.
3. **Rundtur til udvalgte hovedanlæg** - heldagstur og gennemføres medio april 2018.
   Direktion og ledelse tager den kommende bestyrelse på tur for besigtigelse af udvalgte hovedanlæg.
4. **Introduktion til aktuelle projekter** og den generelle udvikling i LF – 08:30 til 12:00, primo maj 2018.
   Direktion, ledelse og udvalgte medarbejdere gennemgår aktuelle anlægsprojekter, driftsprojekter, udviklingsprojekter m.m., samt giver en introduktion til, hvilke udviklingspunkter der er tiltænkt i nærmeste fremtid.

Advokater og partnere i Horten fra venstre **Christina Steen**, beskæftiger sig særligt med tvister inden for produktområdet Financial Lines: professionsansvar, bestyrelses- og direkti-onsansvar, kriminalitets- og cyberforsikringer.
Rikke Søgaard Berth rådgiver kommuner og offentligt ejede selskaber om generelle offentlig- og kommunalretlige emner, herunder energi- og forsyningsret.
Line Markert er specialiseret i kommunalret og forsyningsret, herunder de særlige forhold, der gæl-der for kommunalt ejede forsyningsselskaber og strukturændringer.

PERSONLIGT BESTYRELSESANSVAR

Skrevet af: _ **Christina Steen, Rikke Søgaard Berth og Line Markert** // Advokater og partnere, Horten

Bestyrelsesarbejdet er spændende og berigende for det enkelte bestyrelsesmedlem. Bestyrelsesmedlemmerne får indblik i hjertet af organisationen og mærker nerven i de aktiviteter, der er i gang. Og som bestyrelsesmedlem er man med til at bestemme, hvordan det skal udvikle sig. Det er spændende og udfordrende. Og der er et stort ansvar forbundet med det.

Bestyrelsens strategiske ansvar

Bestyrelsen skal kontrollere, at virksomheden er forsvarligt bygget op økonomisk og organisatorisk. Men den vigtigste opgave for bestyrelsen er at løfte blikket, orientere sig i landskabet og beslutte, hvor i landskabet organisationen skal placere sig.

Det er et stort ansvar at være med til at beslutte, om en uddannelsesinstitution eller en forsyning skal fusionere eller spænde bæltet ind for at overleve. Det er også en stor beslutning at acceptere en budgetoverskridelse på fx en musikfestival i håb om, at det er de sidste investeringer, der giver det, som trækker rigtig mange deltagere til – med risiko for, at det ender med et stort underskud.

Bestyrelsen skal være den daglige ledelses stærkeste samarbejdspartner. Bestyrelsen og dermed de enkelte medlemmer er derfor med deres bidrag til diskussionerne i bestyrelseslokalet med til at bestemme skæbnen for organisationen. Deri ligger naturligt et stort ansvar for virksomhedens udvikling. Det er imidlertid også vigtigt som bestyrelsesmedlem at være opmærksom på, at der med bestyrelseshvervet og de beslutninger, bestyrelsen træffer, ligger et personligt ansvar over for organisationen og for de samarbejdspartnere, som kan blive påvirket af bestyrelsens beslutninger.

Bestyrelsesmedlemmernes personlige ansvar

Det personlige erstatningsansvar for de skader, som bestyrelsen kan påføre en organisation eller dens samarbejdsparterne er ikke klar beskrevet i lovgivningen men er derimod i vidt omfang baseret på administrativ praksis og retspraksis.

Vurderingen af bestyrelsens ansvar for de beslutninger, bestyrelsen træffer og konsekvenserne af dem, er en såkaldt „almindelig" ansvarsvurdering. Det afgørende er, om det enkelte bestyrelsesmedlem må anses for at have handlet forsvarligt i den givne situation. Det er derfor vigtigt at tage opgaven alvorlig.

Deltag i bestyrelsesarbejdet

Uanset, at bestyrelsesarbejdet er en af mange opgaver for mange medlemmer, er det vigtigt at holde sig orienteret om virksomhedens aktiviteter og møde velforberedt til bestyrelsesmøderne.

Det er en forudsætning for at træffe kvalificerede beslutninger i bestyrelseslokalet, at medlemmerne kan vurdere og udfordre den daglige ledelses oplæg og overvejelser. I mange helt eller delvist offentligt styrede virksomheder vil nogle eller alle bestyrelsesmedlemmer være politisk udpegede. Bestyrelsesmedlemmerne vil derfor også tit have meget forskellige forudsætninger for at deltage i bestyrelsesarbejdet. Det har imidlertid normalt kun begrænset betydning for det enkelte bestyrelsesmedlems ansvar for de konkrete beslutninger.

Som bestyrelsesmedlem er det vigtigt, at du sætter dig ind i grundlaget for bestyrelsesarbejdet og møder velforberedt til de enkelte møder. Dine opklarende spørgsmål eller udfordring af beslutningsgrundlaget kan være afgørende for at sikre bestyrelsen et sikkert afsæt for væsentlige beslutninger.

Hvis en beslutning i bestyrelsen i fremtiden måtte vise sig at påføre institutionen eller selskabet et tab, vil vurderingen af, om bestyrelsesmedlemmerne er personligt ansvarlige for tabet, blandt andet afhænge af, om bestyrelsesmedlemmerne kan anses for at have udført bestyrelsesarbejdet ordentligt. Bestyrelsesmedlemmer bliver som udgangspunkt ikke ansvarlige for at have skønnet forkert på et oplyst grundlag. Derimod kan en dårlig beslutning på et mangelfuldt grundlag være vanskeligere at forklare.

> > > *Fortsættes næste side*

Dokumentér det gode bestyrelsesarbejde

Netop fordi vurderingen af bestyrelsesarbejdet sker bagudrettet, kan det være vanskeligt at bevise, at en beslutning var velbegrundet og saglig, hvis den i bagklogskabens klare lys synes at være forkert og måske endda uklog.

Det er en af de vigtigste grunde til, at vi klart anbefaler bestyrelsen at tage opgaven med at udarbejde og godkende referatet fra sidste møde alvorligt. Referatet har en aktuel funktion, fordi det opsamler og konkluderer de handlinger, som bestyrelsen beder den daglige ledelse om at sætte i værk. Det er dermed grundlaget for den løbende opfølgning på bestyrelsens beslutninger.

Derudover har referatet en vigtig funktion i at dokumentere grundlaget for bestyrelsens beslutninger. Hvis det i eftertiden viser sig, at en beslutning truffet af bestyrelsen ikke var rigtig, eller at forholdene udviklede sig anderledes end forventet, vil opmærksomheden rette sig mod bestyrelsens og deres rolle i beslutningen.

Det er derfor vigtigt, at bestyrelsens mødereferat ikke alene er et beslutningsreferat, men at referatet indeholder en overordnet gengivelse af de væsentlige parametre, som er indgået i den endelige beslutning – og også gerne en gengivelse af, hvem der har ment hvad, hvis en beslutning ikke er truffet af en enstemmig bestyrelse. Det anbefales også at sikre sig dokumentation i en forhandlingsprotokol. Hvis det er klart af referatet og forhandlingsprotokollen, at bestyrelsens beslutning i en given situation var velbegrundet og veldokumenteret, vil det være vanskeligere at gøre bestyrelsen ansvarlig for en dårlig beslutning. ::::::

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

FEM REDSKABER TIL AT KOMME FLYVENDE FRA START I EN NY BESTYRELSESPERIODE

Jørgen ULrik Jensen, administrerende direktør, Pluss Leadership

2018 er starten på en ny fireårig bestyrelsesperiode for mange offentlige bestyrelser. Et forsigtigt skøn er, at mellem halvdelen og tre fjerdedele af de omkring 25-30.000 offentlige bestyrelsesmedlemmer er ny- eller genudpeget.

Nye bestyrelsesmedlemmer skal bidrage fra første bestyrelsesmøde

Med de krav til udvikling, effektivitet, omstilling og forandringer, som alle virksomheder og institutioner i dag er underlagt, er der ikke råd til dødvægt i bestyrelsen. Indlæringskurven for nye medlemmer i forhold til at kunne bidrage til det konkrete bestyrelsesarbejde skal være stejl, og det kan den gøres med en systematisk og begavet introduktion. Det er ikke kun et spørgsmål om at få de nye medlemmer "op i gear". Bestyrelsesarbejdet er teamwork, og derfor skal både de gamle og de nye medlemmer deltage på lige fod i opstarten af den nye periode, så man både får gavn af de gode erfaringer og ny inspiration til det kommende bestyrelsesarbejde.

Tidligere har det mere eller mindre været underforstået, at et nyt bestyrelsesmedlem det første år skulle føre en tilbagetrukken rolle, lytte til de erfarne, stille og roligt finde ud af, hvad virksomheden er for en størrelse, og så hen ad vejen begynde at byde ind, når man havde forstået, hvordan „man gør tingene" i denne her bestyrelse. Sådan er det heldigvis ikke længere. Nedenfor er fem gode redskaber til at skabe en stejl læringskurve for nye bestyrelsesmedlemmer.

1. Gennemgå forretningsorden og direktørinstruks

Forretningsordenen og direktørinstruksen er nedfældede retningslinjer for, hvordan man praktisk har besluttet at bedrive bestyrelsesarbejdet i den enkelte bestyrelse, samt for direktionens ledelsesrum. Der findes en række koncepter for udarbejdelse af forretningsordener, men det er udelukkende et anliggende i den enkelte bestyrelse at beslutte sin forretningsorden inden for rammerne af selskabets eller institutionens vedtægter. Det er i forretningsordenen, at man definerer rammerne omkring bestyrelsesmøderne, herunder indkaldelse til møder, mødefrekvens, protokollering mv., hvornår bestyrelsen er beslutningsdygtig, arbejdsdeling mellem bestyrelsen og direktionen, eventuelle principper for evalueringer, etc.

Samtidig med, at gennemgang af forretningsorden og eventuel direktørinstruks er en god og nødvendig introduktion for nye medlemmer til rutinerne omkring bestyrelsesarbejdet, er det også oplagt at benytte opstarten af en ny bestyrelsesperiode til en nærmere granskning af forretningsorden og bestyrelsens rutiner for at se, om der er noget, man bør gøre anderledes eller stramme op på. Både med baggrund i en evaluering af den hidtidige praksis og med inspiration fra de nye.

2. Gennemgå nøgledokumenter

Ud over forretningsordenen bør nye bestyrelsesmedlemmer introduceres til i hvert fald følgende dokumenter:

- Koncern- og organisationsdiagram
- Vedtægter og eventuelle ejeraftaler/ejerstrategier
- Årsrapporter for de seneste 3 år
- Bestyrelsens mødeprotokoller for de seneste 3 år
- Revisionsprotokoller og eventuelle management letters for de seneste 3 år
- Selskabets eller institutionens kapitalberedskab og finansielle forhold
- Selskabets eller institutionens overordnede forsikringsforhold
- Eventuelle særlige regulatoriske krav til selskabets virksomhed og bestyrelseshvervet.

> > > Fortsættes næste side

Det kan passende gøres til et fast punkt i bestyrelsens årsplan, at nye bestyrelsesmedlemmer bliver præsenteret for ovenstående forhold, og de erfarne får det genopfrisket, på førstkommende bestyrelsesmøde efter nyvalg eller nyudpegning. Det skal dog understreges, at det nye bestyrelsesmedlem selv er ansvarlig for og selv har pligt til at søge at indhente oplysninger og gøre sig bekendt med forhold, der er nødvendige for en forsvarlig udførelse af hvervet som bestyrelsesmedlem.

3. Afhold et bestyrelsesseminar

Kort ind i en ny bestyrelsesperiode bør bestyrelsen afholde et seminar for den samlede bestyrelse og den daglige ledelse med disse to overordnede formål:

- Give indsigt i og forståelse for governancestrukturen – bestyrelsens rolle og opgaver i den samlede styringskæde, bestyrelsens indre organisering og samspil samt samspillet med ledelsen, værktøjer til udvikling af det gode bestyrelsesarbejde.

- Give indsigt i virksomhedens eller institutionens strategiske udfordringer og muligheder, herunder hvilke strategiske hovedudfordringer bestyrelsen kan forvente at komme til at stå over for i den kommende tid, samt inspiration til, hvordan bestyrelsen skal agere strategisk, dvs. dens rolle i strategiudvikling samt den løbende opfølgning på strategien.

Pluss har gode erfaringer med at indlægge et dilemmaspil – et brætspil a la Trivial Pursuit – som et element i et bestyrelsesseminar. Det er en neutral øvebane til at tage de strategiske samtaler omkring ovenstående. Spillet understøtter, at nye og erfarne bestyrelsesmedlemmer kan deltage på lige vilkår, og spillet bliver en anskuelighedsundervisning i, at bestyrelsen kan arbejde sig frem til fornuftige beslutninger, når alles kompetencer aktiveres.

4. Kortlæg kompetencer

Kompetencer er naturligvis vigtige for at kunne praktisere godt bestyrelsesarbejde. Offentlige bestyrelser er via sin struktur født med visse begrænsninger i at kunne anlægge et konsekvent kompetenceperspektiv på bestyrelsessammensætningen. Der er andre ting i spil, når kommunalbestyrelser, organisationer, elever/studerende og forbrugere vælger medlemmer til offentlige bestyrelser. Det er naturligvis ikke ensbetydende med, at offentlige bestyrelsesmedlemmer ikke er kompetente, men det er blot mere ukoordineret og tilfældigt, hvilke kompetencer der er til stede i bestyrelsen. Frem for alt vil man i udgangspunktet sjældent have et tydeligt billede af, hvilke kompetencer det enkelte medlem besidder.

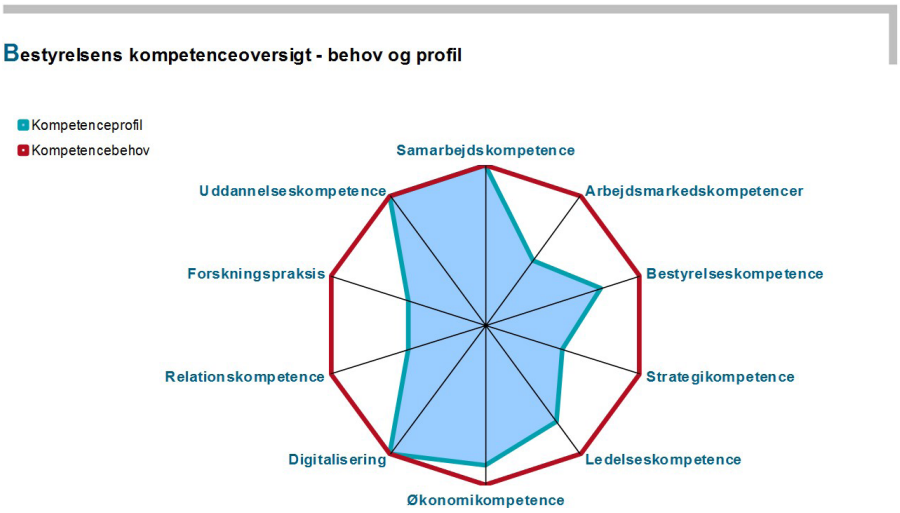
Kompetenceoverblikket kan skabes ved, at f.eks. formanden og direktøren i fællesskab udarbejder en liste over de ønskede kompetencefelter i bestyrelsen (idealprofil). Herefter beder man de enkelte medlemmer besvare, hvordan de vurderer at kunne bidrage (faktiske kompetencer). En sådan måling er et godt afsæt for en dialog i bestyrelsen om kompetencer – og hvordan man kompenserer for evt. manglende nøglekompetencer.

Nedenfor er der givet et konkret eksempel på en samlet vurdering af en bestyrelses kompetencesammensætning sat op imod idealprofilen for den pågældende institution – i dette tilfælde en videregående uddannelsesinstitution. Her blev øvelsen brugt til at stille skarpt på, på hvilke kompetenceområder bestyrelsen skulle sikre sig dækket ind via selvsupplering. Men bestyrelsesformanden sidder herudover også samtidig tilbage med et godt billede af de enkelte medlemmers kompetencer i bestyrelsen.

> > > Fortsættes næste side

~~>> BESTYRELSESVÆRKTØJ~~

Figur 1: Eksempel på en samlet vurdering af en bestyrelses kompetencesammensætning sat op imod idealprofilen for den pågældende institution – i dette tilfælde en videregående uddannelsesinstitution



5. Se virksomheden/institutionen og mød nøglepersonerne

En fysisk rundvisning af nye medlemmer handler om at få virkeligheden ind under huden. De får en direkte fornemmelse af de fysiske rammer og et indtryk af menneskene bag den daglige ledelse. Med rundvisningen signalerer bestyrelsesmedlemmerne samtidig interesse for de mennesker, der de kommende år bliver påvirket af deres beslutninger.

Har virksomheden flere, fysisk adskilte afdelinger er det en god idé i det første år af bestyrelsesperioden at afvikle bestyrelsesmøderne på forskellige destinationer, så man kombinerer bestyrelsesmøder med rundvisning. ::::::

35

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 35 . JUNI . 2018

Dagens Dagsorden

Følg de løbende nyheder om offentlige bestyrelser på **www.dagensdagsorden.dk**

Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Pluss-gruppen
H.H. Seedorffs Stræde 3-5, 8000 Århus C
CVR nr.: 33 39 40 39
ISSN 2245-1706
Tlf: 2517 1502
www.dagensdagsorden.dk
jks@pluss.dk

Redaktør
Jens Kristian Sommer

Redaktionskomité
Uffe Black Jensen, EY
Line Markert, Horten
Jørgen Ulrik Jensen, Pluss

Layout
Mie Niklassen

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

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

Kopiering og videresendelse er tilladt