

Dagens Dagsorden

Effektiviseringspres udfordrer ledelsesrum

På Årets Offentlige Bestyrelseskonference var små 200 bestyrelses(formænd), ledere og eksperter samlet. Med afsæt i oplæg om, hvordan styringsparadigmer clasher med deres udfordringer, diskuterede de med hinanden, om de sætter udviklingsdagsordenen, når de samme opgaver skal løses for stadig færre ressourcer.

Anders Eldrup: Finansministeriel styring møder forsyning

Det danske forsyningsområde er i topklasse. Selskabernes viden i hele værdikæden om at drive og udvikle forsyningselskaber har globale forretningspotentialer. Men regulering forhindrer i dag, at selskaberne kan kapitalisere deres knowhow til skade for det enkelte selskab, samfundet, den globale klimadagsorden og FNs verdensmål.

Lisbeth Knudsen: Privat forretningslogik møder kultur

Vi har desperat brug for nye styringsinstrumenter for både kultur- og uddannelsesinstitutioner. Den nuværende styringslogik gør os defensive frem for offensive. I de hjørner, hvor vi får lov, viser vi, at vi mestrer den offensive strategiske styring fuldt ud på niveau, og med brug af samme instrumenter, som private selskaber.

Nina Smith: Nationaløkonomiske styringsideer møder uddannelse

Økonomisk pres er en naturlov, for jo mere indkomsterne vokser, des mere stiger efterspørgslen efter offentlige serviceydelser. Da offentlige ydelser er arbejdskrafttunge, er effektiviseringspotentialerne små. Vi bliver således presset fra to sider, men det er herfra, bestyrelserne skal udvikle institutionerne – det er opgaven, og det er en enorm vigtig opgave.

Allan Søgaard: Udvikling af selvejende institutioner og offentlige virksomheder!

Offentlig ledelse er på et højt niveau i Danmark. Ledere er rigtig gode til at styre økonomien – budgetoverholdelse er slet ikke til diskussion. Nu skal fokus rettes med de leverede ydelser: "Vi skal have borgeren i centrum"; på den måde kan vi øge værdien af ydelserne uden at lave mere. Den opgave kræver mere ledelse – absolut ikke mere styring.

Københavns lange skruetrækker – titlen på vinderessayet

Stud.merc. Claus Mørkbak Højrup, AAU vinder 10.000 kr. Han vandt Dagens Dagsordens stillede prisopgave: „Kan offentlige bestyrelser sikre frihed under ansvar og dermed skabe plads til mere ledelse i den offentlige sektor?“ Bedømmelsesudvalget med professor Steen Thomsen, professor Lotte Bøgh Andersen, rektor Brian Bech Nielsen og professor Per Nikolaj Bukh fremhæver: „Besvarer den stillede opgave praksisnært og engageret med behændige retoriske greb, der opfylder alle krav til et godt essay.“

INDHOLDSFORTEGNELSE

Der er brug for et styringseftersyn - måske endda en styringskommission <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	3
Aalborg Symfoniorkester er årets offentlige bestyrelse <i>Af redaktør Jens Kristian Sommer</i>	side	5
Udvikling af de selvejende institutioner og offentlige virksomheder! <i>Redaktør Jens Kristian Sommers oplevelse af oplæg</i>	side	6
Finansministeriel styring møder forsyning <i>Redaktørens oplevelse af oplæg</i>	side	8
Privat forretningslogik møder kultur <i>Redaktørens oplevelse af oplæg</i>	side	10
Nationaløkonomiske styringsideer møder uddannelse <i>Redaktørens oplevelse af oplæg</i>	side	12
Paneldebat: Effektiviseringspres udfordrer bestyrelsernes ledelsesrum <i>Redaktørens oplevelse af paneldebatten</i>	side	14
Tag det strategiske kulturledelsesrum <i>Rikke Søgaard Berths oplevelse af kulturworkshoppen</i>	side	15
Strategisk udvikling under effektiviseringspres i forsyningselskaber <i>Line Markerts oplevelse af forsynings- og infrastrukturworkshoppen</i>	side	16
Uddannelsesworkshop - Bestyrelser på spil <i>Redaktørens oplevelse af uddannelsesworkshoppen</i>	side	17
Årets prisopgave: Vinderessayet „Københavns lange skruetrækker“ <i>Af stud.merc. Claus Mørkbak Højrup</i>	side	19
Årets prisopgave: 2. prisvinderessay „Bestyrelser professionaliseres ...“ <i>Af Trine Heide</i>	side	23



Jørgen Ulrik Jensen er partner og bestyrelsesformand 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.

DER ER BRUG FOR ET STYRINGSEFTERSYN

Skrevet af: **Jørgen Ulrik Jensen** // Partner og bestyrelsesformand, Pluss Leadership

I dette nummer af Dagens Dagsorden samler vi op på Årets Offentlige Bestyrelseskonference den 6. november 2018 i København.

Vi ser de årlige konferencer som events, hvor vi bidrager til at konfigurere eller definere et vigtigt samfundsmæssigt felt, som kalder på ekstraordinær bevågenhed. Fra politikere. Fra praktikere. Fra forskere og fra studerende. En tilbagevendende begivenhed, hvor værdier og standarder dannes omkring offentligt bestyrelsesarbejde og den offentlige styringsstruktur. Og hvor f.eks. kåring af Årets Offentlige Bestyrelse fungerer som levende forbillede, ikke blot for de ca. 200 konferencedeltagere, men for hele branchen. Tillykke til Aalborg Symfoniorkester med prisen.

Konferencen kaster lys på de særlige vilkår for offentlige bestyrelser og skaber respekt om det arbejde, de 25.000-30.000 danskere i de ca. 4.000 offentlige bestyrelser varetager, samtidig med at vi forsøger at udfordre og bistå med viden og inspiration til kontinuerligt at løfte niveauet.

Årets konference var den syvende i rækken af årlige bestyrelseskonferencer. Jeg synes, at feltet har bevæget sig meget i løbet af disse syv år. De fleste steder er kvaliteten løftet i bestyrelseslokalerne. Man begynder at få et meget tydeligere sprog omkring det at arbejde i offentlige bestyrelser, hvor både politik og marked sætter dagsordenen. Man anvender i stigende grad hele værktøjskassen i sit bestyrelsesarbejde. Vi ser bl.a. i de nominerede til Årets Offentlige Bestyrelse, at niveauet højnes år for år.

Men jeg ser også fra mit virke som rådgiver for mange offentlige bestyrelser, at der er tegn på nogle mindre heldige udviklingstendenser omkring bestyrelsesmodellen i det offentlige. Oplevelsen af et for snævert spillerum fylder meget i mange bestyrelser og gør dem unødigt handlingslammede. Jeg ser også for mange eksempler på bestyrelsesmedlemmer, som ikke helt har forstået betydningen af

deres bestyrelsesarbejde. Der er ganske enkelt for mange, der nedprioriterer arbejdet, og det kan godt hænge sammen med oplevelsen af manglende ledelsesrum. Men det er en meget uheldig tendens, for det kan sætte en negativ spiral i gang. Hvis ikke politikerne kan have tillid til bestyrelserne som et centralt instrument i den styringsstruktur, der sættes omkring den offentlige leverance af uddannelse, forsyning, infrastruktur, kultur til borgerne og virksomhederne, så må de sætte noget andet i stedet, og derved udhules bestyrelsernes ledelsesrum yderligere. I sidste ende udfordres bestyrelsesmodellen. Men jeg mener ikke, at vi har noget andet brugbart at sætte i stedet. Så vi må løbende udvikle dette felt.

Incitamentsbaseret økonomisk styring ved hjælp af taksametersystemer og regulatorisk benchmark er nogle af de redskaber, der bringes i anvendelse for at efterligne det effektiviseringspres, som konkurrencen normalt lægger på ikke-monopoler. Og så er omprioriteringsbidraget de senere år blevet lagt oveni. Det sidste har nu tilsyneladende fået en udløbsdato, men det ændrer ikke på, at effektiviseringspreset er en konstant. Prioriteringer bliver legitime og innovation en nødvendighed.

Er dette lig med en indskrænkning af bestyrelsernes ledelsesrum? Eller er det netop i sådanne situation, at bestyrelserne mere end nogensinde skal træde i karakter? Og har man så adgang til alle knapperne på det ledelsesmæssige instrumentbræt?

Præcist det spørgsmål gik igen i oplæggene og diskussionerne. Frustrationerne er hos mange store, og den opgivende attitude ligger lige for. Men de fleste bestyrelser vælger at tage handsken op, fordi de både brænder for deres institution, og fordi det samfundsmæssigt er så vigtig en opgave, at man som borger med indsigt ikke kan lade den ligge.

> > > Fortsættes næste side

>> DER ER BRUG FOR ET STYRINGSEFTERSYN - MÅSKE ENDDA EN STYRINGSKOMMISSION

Professor *Nina Smith*, erfaren bestyrelsesformand for en række offentlige og private virksomheder, startede med at slå fast, at det er et grundvilkår, at uddannelsesinstitutioner møder et økonomisk pres. Det er ikke i sig selv et problem. Herfra skal bestyrelserne udvikle institutionerne, og der er plads til at gøre en forskel. Ledelsesrummet kan udvides, men det kræver både en bestyrelse, der bakker op, og en risikovillig ledelse, der ønsker dette manøvrerum. Pointen blev underbygget med et eksempel fra gymnasieverdenen, hvor man kan prioritere at gå til budgetkanten for at fastholde høj kvalitet i uddannelsen.

Lisbeth Knudsen, bl.a. formand for Det Kgl. Teater, indledte med at efterspørge en ny styringsmodel. Hvorefter hun gennemgik alle de unødige forhindringer, hun oplever, for at kunne levere som bestyrelsesformand i en stor kulturinstitution. Hvilket dog ikke har forhindret, at bestyrelsen på Det Kgl. Teater nu offensivt har samlet ledelse og medarbejdere om at få 100.000 flere publikummer om tre år – her går effektivisering, vækst og udvikling hånd i hånd.

Anders Eldrup, tidligere departementschef og direktør i DONG, tog sin del af ansvaret for, at han gennem 30 års ansættelse i Finansministeriet har været med til at udvikle de styringsregler, som institutionerne bøvlere med i dag. Han gav et fint historisk rids over, hvorfor det var nødvendigt via disse regler at få anderledes styr på de offentlige finanser, men at grundidéen faktisk var at frisætte institutionerne. Han erkendte, at man efterhånden er gået for langt i bestræbelserne på at sikre, at institutionerne bruger deres frihed „rigtigt“, og at udviklingen kalder på en justering eller gen-tænkning af styringsparadigmet.

I tråd hermed understregede formanden for Ledelseskommisionen, *Allan Søgaard Larsen*, at offentlig ledelse i Danmark er på et meget højt niveau, og at lederne især er rigtig gode til at styre økonomien. Budgetoverskridelser er ikke til diskussion. Dette er blevet en mere eller mindre indbygget norm i den offentlige ledelseskultur, og derfor er der plads til at slække på styringen og give plads til ledelse – med borgeren i centrum hele tiden.

Konferencens indlæg illustrerede, at der er mange gode eksempler på, at der i offentlige bestyrelser søges løsninger ud fra de lokale og situationsbestemte behov inden for de styringsmæssige rammer, som i nogle tilfælde stimulerer til kreativitet og innovation for at finde svar på økonomiske udfordringer, men som desværre også i mange tilfælde har den modsatte virkning. Spørgsmålet er, om balancen mellem central styring og decentralt ledelsesrum ikke er tippet så meget over til fordel for førstnævnte, at den offentlige sektor bedst kan karakteriseres ved det, Nina Smith så levende kaldte en „tyndfed“ organisation. En organisation, der kendetegnes ved, at der skæres i de yderste led ud mod borgerne, mens der fyldes op centralt til planlægning og styring, f.eks. af puljemidler og projekter uden nogen direkte forbindelse med kerneydelserne.

Jeg har skrevet det før, men konferencens fantastisk gode indlæg bestyrkede mig i, at vi har brug for et grundlæggende review af den offentlige styringsstruktur. Nu har vi haft en ledelseskommision. Vi skulle måske være startet med en Styringskommission, så rammerne var givet for at kunne udøve den ledelse, som det anbefales af Ledelseskommisionen. Men det er aldrig for sent at blive klogere. :::::



AALBORG SYMFONIORKESTER ER ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSE

På Årets Offentlige Bestyrelseskonference 6. november blev Aalborg Symfoniorkester kåret til Årets Offentlige Bestyrelse 2018. Bestyrelsesformand Inge Nesgaard modtog prisen på vegne af 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 syvende år i træk, at prisen uddeles.

Af redaktør Jens Kristian Sommer

Aalborg Symfoniorkester er en selvejende institution, der modtager tilskud fra kommune og stat. Orkestret blev grundlagt i 1943 og tæller i dag 65 musikere med base i Musikkens Hus på Aalborgs pulserende havnefront. En syv personers stor bestyrelse, ledet af formand Inge Nesgaard, står i spidsen for orkestret.

Bedømmelsesudvalget fremhæver følgende punkter i forhold til bestyrelsen:

- Følger de gode governanceprincipper og bruger alle redskaberne i bestyrelsesværktøjskassen
- Er ekstraordinært værdiskabende, vist ved at flytte koncerter ud i sportshaller, på skoler, etc. i alle nordjyske kommuner, så helt nye publikumsgrupper nu oplever orkestret
- Alle nordjyske kommuner har fået kontaktudvalg med orkestret – og med borgmestrene i front. Eksemplarisk politisk forankring.

Hovedtilkudsyderne Aalborg Kommune og Slots og Kulturstyrelsen stillede for år tilbage krav om, at orkestrets ydelser skulle ud til alle nordjyder. Den bold greb bestyrelsen. De flyttede koncerterne ud, hvor nordjyderne er, selvom det er dyrt og risikofyldt at flytte kostbart udstyr, og selvom musikerne skal spille under helt uvante forhold. Men koncerter uden publikum duer ikke. Her er kontaktudvalgene en genistreg, for hermed bliver orkestret forankret i alle nordjyske kommuner, og borgene vil jo gerne høre deres „eget“ orkester spille. Og pengene passer, for flere publikummer er lig med større indtægter. Det er i sandhed værdiskabende.

„Jeg er meget stolt over det skulderklap, hele bestyrelsesholdet får med denne pris. Den vil helt sikkert skabe yderligere opmærksomhed om bestyrelsens arbejde. Det er vi rigtig glade for, og når vi næste gang skal rekruttere nye bestyrelsesmedlemmer, ja så inviterer vi dem ind i landets bedste bestyrelse,“ siger bestyrelsesformand Inge Nesgaard og fortsætter: „Vi tænker blot om os selv, at vi gør en solid og god indsats, og vi har skabt en række gode resultater. Vi har aldrig tænkt, at vores indsats skiller sig så meget ud, at vi nu er et forbillede for de 4.000 offentlige bestyrelser i Danmark. Er der nogen, som vil lytte, så deler vi gerne ud af den nordjyske snusfornuft og vedholdenhed.“

Kompetent bedømmelsesudvalg

Bedømmelsesudvalget består af professor Steen Thomsen, CBS, den erfarne bestyrelsesformand Lars Goldschmidt, samt sidste års prisvinder, fhv. bestyrelsesformand for Skanderborg Forsyning, Henrik Müller. :::::



Fra venstre: Pluss' partner Jørgen Ulrik Jensen, bestyrelsesmedlem Britta Graae, bestyrelsesformand Inge Nesgaard, musikchef for Aalborg Symfoniorkester Jan Kvistborg, bestyrelsesmedlem Anette Venndt og dommer i bedømmelsesudvalget og prisoverrækker Lars Goldschmidt.



Cand.mag. **Allan Søgaard** har haft en lang karriere i Falck og sluttede som koncernchef. Han er desuden bestyrelsesformand for Welfare Tech.

Og måske vigtigst i forhold til sit oplæg på Årets Offentlige Bestyrelseskonference, var han formand for den af regeringen nedsatte Ledelseskommisionen.

UDVIKLING AF DE SELVEJENDE INSTITUTIONER

Redaktørens oplevelse af oplæg fra: **Allan Søgaard** // Bestyrelsesformand og formand for Ledelseskommisionen

Allan Søgaard indledte med: *„Jeg har ingen erfaring fra offentlige bestyrelser, men jeg har samlet rigtig meget viden om offentlig ledelse fra mit virke som formand for Ledelseskommisionen“.*

Baggrunden for Ledelseskommisionen var et behov for at få talt igennem, hvad vi gør med offentlig ledelse i Danmark. Allan Søgaard indledte med: *„Offentlig ledelse er på et højt niveau i Danmark, og offentlige ledere er rigtig gode til at styre økonomien – budgetoverholdelse er slet ikke til diskussion“.* Den økonomiske disciplin skal fastholdes, men vi er nødt til at interessere os mere for de leverede ydelser: *„Vi skal have borgeren i centrum“.*

Fire centrale pointer:

- Offentlig ledelse er en særlig disciplin
- Den store budgetdisciplin giver plads til at slække på styringen og give plads til ledelse
- Offentlig ledelse skal give værdi for borgerne
- Ledelse gør en forskel.

Pladsen for offentlig ledelse er langt snævrere end for private:

Den politiske ledelse blander sig. Det faglige system har store ord at skulle have sagt om ledelse. Borgerne presser med egen agenda. Styring og lovgivning indsnævrer ledelsesrummet med kontroller og proceskrav.

Hvordan kan man så lede i det offentlige:

- Benchlearning – man må faktisk stjæle med stolthed
- Forvaltningscheferne kan give sig til at lede frem for at styre

„At lade dårlige institutioner i fred, er lige så slemt som at snyde i skat“.

Illustrative eksempler på offentlig ledelse og styring fra vidensafdækning for Ledelseskommisionen

Fra mange interviews med offentlige ledere vil jeg fremhævede han et illustrativt eksempel. Det var et interview med en Børn&Unge chef: *„Så længe der er ro på bagsmækken, dvs. ingen skandaler med offentlig interesse og budgetoverholdelse, så hører vi ikke noget fra topledelsen“.*

Topledelsen styrer uden at interessere sig for ydelsen. Hvis man interesserer sig for ydelsen, så er man nødt til at lede.

Og kan man så lede inden for det offentlige serviceområde? Ja. Han besøgte private udbydere af offentlige ydelser. F.eks. blev folkeskolereformen uden videre gennemført på friskolerne, for de har den grundopfattelse, at skolen er børnenes og forældrenes skole – det er ikke lærernes skole. Og når det således sætter borgeren i centrum, skaber de samtidig værdi og trivsel for medarbejderne – medarbejdertrivsel er altså ikke en modsætning til at sætte borgeren i centrum, tværtimod.

Men ledelse kræver forankring. I Kalundborg talte han med en skoleinspektør, der netop havde sat sig selv i spidsen for at forandre skolen – altså lede – så borgerne kommer i centrum. Det gav ham en sag om dårligt samarbejde. Så ja, lederen skal sætte retningen og interessere sig for den leverede ydelse, men medarbejderne skal være med.

Det er svært at sætte borgeren i centrum, for de mange interessenter har forskellige bundlinjer – i det offentlige er der reelt flere bundlinjer. Her er det mere enkelt i private virksomheder. Private virksomheder har også flere bundlinjer, men markedet kværner skruppelløst og overtrumfer i sidste ende alt, for klarer man ikke markedsvilkårene, er man out of business.

> > > *Fortsættes næste side*

>> UDVIKLING AF DE SELVEJENDE INSTITUTIONER OG OFFENTLIGE VIRKSOMHEDER

Faglighed skal bære indsatsen for 'Borgeren i Centrum'. Hele det faglige system kan være en rigtig stærk samarbejdspartner til at få faglighed ind og få den forankret i organisationen. Bagsiden er, at en del faglige organisationer og udvalg bruger deres position til interessevaretagelse, hvilket er i diametral modsætning til at sætte borgeren i centrum.

Eksempler på lavthængende frugter, der kan frisætte midler til øget offentlig service

- I kommunerne er der stordriftsfordele. De kan f.eks. samle bogholderi og lønadministration frem for at have parallelle systemer i hver kommune – det har Staten f.eks. gjort med "Udbetaling Danmark", hvilket både øgede kvaliteten og sænkede omkostningerne. Går man skridtet videre og flytter det til Indien, er der rigtig mange penge i det. Sådan ville en privat virksomhed gøre
- Overenskomsterne og de lokale aftaler er meget stive. Det politiske niveau og de offentlige ledere skal tage den kamp, så de fremmer muligheden for at sætte borgeren i centrum frem for at begrænse dem.

Vejen til at styrke ledelse i det offentlige

Allan Søgaard sluttede med tre krav til vejen mod en styrkelse af offentlig ledelse:

- Klar i hovedet – man skal lave klare analyser
- Varm om hjertet – man skal gå i indgreb med opgaven og være til stede
- Kold i røven – kan ledelsen ikke levere, skal man skifte den ud. :::::



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



Cand.scient.pol. **Anders Eldrup** er i dag professionel bestyrelsesformand, bl.a. i Danish Offshore Energy, LORC og Green Energy. Forud var han gennem ti år CEO i DONG (nu Ørsted) og inden da 30 år i Finansministeriet, hvoraf de sidste ti år som departementschef.

Anders Eldrup er en af hovedarkitekterne bag Finansministeriets aktive økonomiske styring af fagministerier og institutioner.

MINISTERIEL STYRING MØDER FORSYNING

Redaktørens af oplæg fra: **Anders Eldrup** // Bestyrelsesformand

Anders Eldrup indledte med en bekendelse: „Jeg erkender min skyld, stort set alle de styringsregler, I bøvler med i dag, har jeg været med til at skabe tilbage i 80'erne og i 90'erne“. Faktisk har han været 30 år i Finansministeriet.

70'ernes økonomiske afgrund fordrede forandring

Baggrunden for omkalfatringen i det offentlige styringsregime var udsigten til den økonomiske afgrund. Dansk økonomi ultimo 70'erne lignede til forveksling græsk økonomi i dag. Den strukturelle hovedudfordring var den lave vækst. Da halvdelen af samfundsøkonomien var offentlig, måtte den offentlige sektor også bidrage til væksten – alternativet var notorisk lavvækstøkonomi.

Ideologisk nybrud i USA og UK med Reagan og Thatcher. De havde gennemført et ideologisk nedskæringsfelttog mod den offentlige sektor og privatiserede over en kam. I Danmark blev der i 1982 med Henning Christoffersen som ny finansminister tænkt andre moderniseringstanker.

De danske moderniseringstanker tog afsæt i New Public Management, hvor man politisk sætter mål for den offentlige opgaveløsning og sætter en budgetramme. Hermed kan man politisk både styre, hvad den offentlige sektor skal levere og styre økonomien. Produktivitetsforbedringerne skal ske ved at frisætte organisationerne, så de selv tilrettelægger og prioriterer.

Som instrumenter:

- Bloktilskud afløste kontoplaner
- Flerårige budgetperioder med mulighed for opsparing afløste etårige budgetter

Som økonomistyringsredskab blev universiteterne hvert år pålagt at spare 2%. Beparelserne blev samlet i puljer, som universiteterne kunne søge til nyudvikling. Forud var gået en årrække med en offentlige sektor – herunder universiteterne – som knopskød med isoleret

set vigtige nye tiltag, men ingen havde incitament til at kigge bagud, altså om alle opgaveløsninger på den enkelte institution fortsat var vigtige, og om der var allokeret passende ressourcer. Den slags var der nemlig taget stilling til med bevillingerne.

Det gav selvfølgelig en masse ballade, og det stillede helt nye krav til ledelsen – man skulle faktisk lede og ikke blot administrere. Der var en masse indkøringsproblemer, f.eks. erindrings Anders Eldrup, at DTU fik en resultatkontrakt med 50 mål – det er der ikke meget kompas i. Til sammenligning fik Anders Eldrup fem mål i forhold til at lede DONG (i dag Ørsted), så man har lært af børnesygdommene.

Friheden er rullet tilbage

Tanker om frisætning af institutionerne lever fortsat, men enhver handlekraftig regering vil sætte sit fingeraftryk. Derfor er detailreguleringen gradvist blevet genindført – ikke mindst når der er opstået „sager“.

Med budgetloven er friheden til at kunne tilrettelægge investeringer tilsidesat.

Fruendsystemet består, men at der er opstået en vis metaltræthed her efter 30 år.

Fundamentale ledelsesudfordringer i det offentlige

Flere bundlinjer gør det afgørende svært at lede offentlige institutioner. Man har også flere bundlinjer i private virksomheder – social ansvarlighed, klima, ligestilling mv. – men disse bundlinjer kan måles op imod deres bidrag til – eller forudsætning for – at kunne tiltrække og fastholde kunder. I det offentlige er bundlinjerne reelt sideløbende, og politikerne blander sig gerne i prioriteringerne, og de gør det præcist, når det passer dem. I private virksomheder stiller ejerne også krav, men de er langt bedre til at holde armslængde.

> > > *Fortsættes næste side*

Forsyning mellem effektivitet og forankring

Næsten alle forsyningsselskaber er naturlige monopoler, så en egentlig markedsløsning er ikke en (god) mulighed. Det drejer sig derfor om at finde en styringsmodel, der kan sikre effektivitet. Og når man taler effektivitet, er det mere end prisen på f.eks. varme. Når mange af de 400 danske varmforsyninger er forankret i lokalsamfundet med bestyrelser valgt herfra, er det også en værdi – specielt fordi kunderne ikke kan skifte til en anden leverandør, hvis de er sure. De må i stedet møde op til generalforsamlingen.

Til at hjælpe med styring og god governance bør man ifølge Anders Eldrup kræve, at bestyrelserne:

- Er uafhængige – der er flere eksempler på indspisthed
- Bliver uddannet i godt bestyrelsesarbejde

Sådanne krav til god governance vurderer Anders Eldrup, effektmæssigt kan måles op mod krav om 2 % besparelser.

Når markedet er ude af kraft, er selskaberne åbne over for at dele erfaringer. Der er således en kæmpe tilgængelig vidensbank om alt relevant til udvikling, drift og effektivisering af forsyningsselskaber, som alle kan hente helt gratis. I private selskaber er god governance, styring og opfindelser et konkurrenceparameter, man skærmer af for omverdenen.

Regler hindrer udnyttelse af eksportpotentialer i forsyningssektoren

Anders Eldrup sluttede med at fastslå, at det danske forsyningsområde er i topklasse. Selskabernes viden i hele værdikæden om at drive og udvikle forsyningsselskaber har globale forretningspotentialer. Men regulering forhindrer i dag, at selskaberne kan kapitalisere deres knowhow til skade for det enkelte selskab, samfundet, den globale klimadagsorden og FN's verdensmål.

Og offentlige selskaber kan faktisk begå sig globalt. DONG er et super eksempel på, hvordan viden om energi kan kommerialiseres – ikke den oprindelige ydelse med kulfyrede kraftværker, olie og gas, men derimod til vindkraft.

Måske kan OPP være en model til at kommerialisere knowhow fra forsyningssektoren; der er under alle omstændigheder behov for yderligere råderum for at kunne høste de store samfundsmæssige gevinster, understregede Anders Eldrup :::::



Chefredaktør og direktør **Lisbeth Knudsen**, Mandag Morgen beklæder også en række bestyrelsesformandsposter, bl.a. for Danmarks Medie- og Journalisthøjskole og Det Kgl. Teater, samt en række bestyrelsesposter i private selskaber og offentlige institutioner.

I sit professionelle virke har hun under et stærkt ejerpres, digital disruption og markeds konkurrence transformeret en mediekoncern.

PRIVAT FORRETNINGS-LOGIK MØDER KULTUR

Redaktørens oplevelse af oplæg fra: **Lisbeth Knudsen** // Chefredaktør og direktør, Mandag Morgen

Lisbeth Knudsen indledte med at sige: *„Vi har desperat brug for nye styringsinstrumenter for både kultur- og uddannelsesinstitutioner. Den nuværende styringslogik gør os defensive frem for offensive. Sammen skal vi give Finansministeriet modspil, hvor vi viser, hvor vi kan blive værdiskabende“.*

Lisbeth Knudsen talte ud fra sin position som bestyrelsesformand for Det Kgl. Teater, hvor hun ridsede de komplicerede styringsrammer op:

- Teaterloven
- En fireårig politisk aftale
- Særlig to-do-liste med både en række proceskrav og resultatkrav
- Særlige krav fra Moderniseringsstyrelsen – regulerer f.eks. ansættelse af chefer
- Årlige nedsættelser af statstilskuddet med 2 % (omprioriteringsbidrag)
- Budgetlov, som umuliggør opsparring til f.eks. en Wagnerfestival i 2020 eller andet, der kunstnerisk og/eller kommercielt kunne indfri resultaterne i den politiske aftale
- Fondene har deres egne krav og forventninger til, hvordan deres tilskud skal anvendes, og de resultater, tilskuddene skal skabe
- Københavns Kommune stiller som fondene særlige krav i forbindelse med deres tilskud.

Hovedudfordringen er at finde 100 mio. kr. hvert år!

De offentlige tilskud udgør 74 % af budgettet (2018). Tilskuddene falder kontinuerligt. På effektiviseringsiden er alle de lavthængende frugter som f.eks. outsourcing og strømlining af hele administrationen plukket. Man kan jo ikke spille Romeo og Julie uden Julie eller have et symfoniorkester uden violiner.

Når det forventede fald i offentlige tilskud er fuldt indfaset, vil det årlige tilskud være 100 mio. kr. lavere end ved begyndelsen på denne bestyrelsesperiode.

Rammerne om at producere teater

Teatret har tre spillekationer (med vedligeholdelseefterslæb) med syv scener, hvor der skal spilles, og dertil er der krav om at skulle spille i hele landet.

Teaterproduktion er en årelang proces fra idé og repertoireovervejelser, over planlægning og produktion, frem til forestilling og evaluering. Og det skal spille sammen med strategi, salg, bygningsdrift, sponsorering, IT, HR, teknik og marketing. Af de 1.000 medarbejdere er halvdelen kunstnere. Det er således en kæmpe maskine, der sættes i gang, når man producerer teater.

Medarbejderne er dækket af 24 overenskomster + en række lokalaftaler, som gør det utroligt kompliceret at bestykke udvikling og afvikling af forestillinger. Ledelsen vil gerne gennem forhandling tilpasse aftalerne til de vilkår, teatret drives under nu og fremover. Men som Lisbeth Knudsen sagde, dikterer politikerne, hvad der kan forhandles om, så reelt er hænderne bundne.

Markedet presser de klassiske teaterforestillinger; der kommer slet og ret mange nye underholdningstilbud til, og kundernes forventninger til en teateroplevelse ændrer sig. Det stiller krav til fornyelse, men også her er hænderne bundne af aftaler om, hvad der skal leveres og hvordan.

Private styringsredskaber kan anvendes på Det Kgl. Teater – og bliver det

På mange måder ligner strategilægning og den strategiske styring af Det Kgl. Teater en privat virksomhed. Bestyrelsen har sat en række strategiske mål, som alle er fulgt op af KPI'er.

> > > *Fortsættes næste side*

>> PRIVAT FORRETNINGSLOGIK MØDER KULTUR

Der er således KP'er for:

- Kommercielle aktiviteter
- Omdømme
- Stigning i publikumsantal og kontaktflade
- Publikumstilfredshed med repertoire.

Hele interface med publikum er fuldt ud på linje med en privat aktør:

- Ny kundedæknings overvåges konstant
- Nye kanaler til at få opmærksomhed – videoklip fra prøver, forestillinger, publikummer, skuespillere, etc. på hovedsageligt de digitale medier
- Nye fortælle måder til at præsentere repertoire – et trykt repertoireprogram og en annonce i Berlingske er slet ikke nok
- Opmærksomhed på hele kunderejsen – selve forestillingen er en lille del af den samlede oplevelse
- Nye måder at arbejde med kundedata på – viden om kunderne gør det muligt at udvikle produktet.

Der er masser at lære af de private aktører. Mange af de redskaber til styring af en privat virksomhed bruges én til én og bliver brugt på Det Kgl. Teater. Men skal de højthængende frugter høstes, skal politikerne give bestyrelse og ledelse handlerum, understregede Lisbeth Knudsen.

Bestyrelsen handler

Bestyrelsen stillede sig selv det spørgsmål: „*Hvordan kan vi blive offensive med årlige sparekrav på 2 %*“. Vi besluttede, at Det Kgl. Teater skal have 100.000 flere publikummer om 3 år til at imødegå sparekravet

Det har man samlet hele organisationen om, for det kan både tilfredsstille de kunstneriske ambitioner og sikre medarbejderne. „*En sådan offensiv tilgang har vi fået hele organisationen med på. Så ja, vi kan godt – og hvis vi fik frihed, kunne vi meget mere,*“ sluttede Lisbeth Knudsen.

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



Professor **Nina Smith**, Aarhus Universitet er, eller har frisk erfaring som, bestyrelsesmedlem/formand i flere uddannelses- og forskningsinstitutioner (Det Frie Forskningsråd, VIVE, KORA, SFI, Favrskov Gymnasium, Danmarks Transportforskning, Danmarks Statistik ...)

og i flere private virksomheder (Forenet Kredit/Nykredit, Carlsberg, PFA, NIRAS). Hun er prorektor på Aarhus Universitet, forskningsleder af forskningscenter og forskningsgrupper og har en hverdag som professor i nationaløkonomi på Aarhus Universitet.

STYRINGSIDEER MØDER UDDANNELSE

Redaktørens oplevelse af oplæg fra: **Nina Smith** // Professor, Aarhus Universitet og bestyrelsesformand

Med undertitlen: Oplevelser fra bestyrelseslokalet, topledelsen og fra gulvet i danske uddannelses- og forskningsinstitutioner

Uddannelsesinstitutioner vil altid møde et økonomisk pres, det er et grundvilkår, begynder Nina Smith med at fastslå. Herfra skal bestyrelserne udvikle institutionerne – det er opgaven, og det er en enorm vigtig opgave.

De tre væsentligste faktorer for uendeligt pres på uddannelsesinstitutionernes økonomi er:

- Danmark har en stor offentlig sektor og et højt skattetryk – der er næppe politisk vilje til at lade den vokse (markant). Derfor er omfordeling dagsordenen.
- Baumols syge – offentlig service er dansk produceret og løntungt, så der er væsentligt færre muligheder for produktivitetsforbedringer end i industriel produktion.
- Wagners lov – jo mere indkomsterne vokser, des mere stiger efterspørgslen efter offentlige serviceydelser.

De senere år er der gennemført et utal af reformer, som både skal løfte kvaliteten og effektivisere. Reformerne har bidraget til større effektivitet, men der skal helt andre greb til, hvis effektiviseringspresset fortsat skal effektueres – de 'nemme' besparelser er allerede foretaget.

Bestyrelsernes handlemuligheder

Bestyrelser skal have fokus på følgende:

- Er lederen den bedst mulige – hvis ikke, så gør noget ved det
- Giv direktionen maksimalt ledelsesrum
- Find retningen – hvad er de(n) relevante bundlinjer.

Ansættelse af direktionen er bestyrelsens vigtigste opgave, og bestyrelsen skal give lederen retningen, så lederen ret faktisk bevæger institutionen i den rigtige retning.

Ledelsesrummet kan udvides – på Favrskov Gymnasium blev arbejdstidsaftalerne ophævet ifm. OK 13. Det gav et ledelsesrum, men det krævede både en bestyrelse, som bakker ledelsen op, og en risikovillig ledelse, der ønsker dette manøvrerum. Bestyrelsen besluttede ligeledes at gå til budgetkanten for at fastholde høj kvalitet i uddannelsen – det er risikofyldt, så man må være klar til at renoncere, hvis den øgede kvalitet ikke kan omsættes i elevfremgang, fastholdelse...

Der er mange bundlinjer, og økonomi er ikke én af dem. Budgettet skal nå sammen, men der skal ikke skabes overskud – og med den nuværende budgetlov er det faktisk vanskeligt at bruge pengene fornuftigt.

Fremtiden

- Forståelse for at sætte „Borgeren i centrum“ er overskriften for fremtidens bundlinje. Det kan rumme meget, f.eks. vejledning, socialt miljø, klassestørrelse, etc. Det bliver her, bestyrelsen skal fokusere fremover både i forhold til profil og lokalt behov.
- Når bundlinjen er fundet, bør den afspejles i kontrakten med ministeriet og i rektors resultatlønskontrakt. At omsætte den til få målbare mål er en ganske stor opgave, men lykkes det, kan bestyrelsen faktisk lede institutionen.
- Bestyrelsen skal hjælpe ledelsen med at plukke de højthængende frugter, og derfor skal bestyrelsen helt op i helikopteren, når den anskuer sin institution.

> > > *Fortsættes næste side*

>> NATIONALØKONOMISKE STYRINGSIDEER MØDER UDDANNELSE

Samlet opsummerede Nina Smith:

Hvis bestyrelsen ikke handler, risikerer de en tyndfed organisation:

- som skærer i kerneydelser
- og som i stedet henter puljemidler hjem til kortvarige projekter.

Sådan er det gået på universiteterne. Her er der samlet set godt med ressourcer, men de er bundet op på en masse projekter uden direkte forbindelse med kerneydelse – og med budgetloven er det helt umuligt at få en fornuftig ressourceanvendelse på kerneydelserne.

Bestyrelsens rolle i fremtidens institutioner er ifølge Nina Smith at få skåret ind til benet:

- Find et evigt pejlemærke
- Fokuser på de højthængende frugter til at imødegå effektiviseringspresset
- Gå offensivt til opgaven. :.....

Få faglig sparring og rådgivning til din bestyrelse

Vi samarbejder med og rådgiver mange bestyrelser i offentlige og halvoffentlige 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

EY

Building a better
working world



Partner i Horten, Rikke Søgaard Berths oplevelse af **workshop for kulturektoren** på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2018.

TAG DET STRATEGISKE KULTURLEDELSESNUM

Ved moderator Rikke Søgaard Berth, Horten, blev der i workshoppen for kulturektoren sat fokus på offentlige bestyrelseres strategiske ledelsesrum.

Første indspark var ved chefkonsulent ved Slots- og Kulturstyrelsen Jan Ole Traasdahl. Han præsenterede en guide til at finde 5 røde og 5 grønne lys i forhold til virksomheders omverdensanalyse omkring institutionernes vedtægter, budget og regnskab, god ledelse, strategi og løbende kommunikation via hjemmeside mm. Jan Ole Traasdahls oplæg var bygget på mange års erfaring med tilsyn med ca. 50 musikinstitutioner, der modtager driftstilskud fra styrelsen.

Et eksempel på grønne lys er ifølge Jan Ole Traasdahl, når vedtægterne er opdaterede og retvisende, når de sikrer en mangfoldig bestyrelse, der udskiftes løbende, og når de skaber en klar adskillelse mellem bestyrelsesarbejdet og den daglige ledelse. I forhold til strategi gav han som et eksempel på røde lys, at strategien er bagudskuende og re-elt et forsvar for institutionens nuværende status, at strategien ikke fokuserer på muligheder (fx ved digitalisering), og at der er for få – eller alt for mange – KPI'er.

Under debatten efter oplægget gav tilhørerne blandt andet udtryk for overraskelse over de mange ret basale forhold, som styrelsens tilsyn afslører, at der ikke er styr på. Oplægget gav anledning til god debat om, hvilke forhold bestyrelsen skal have styr på som „hygiejnefaktorer“ (lovlighed, styr på økonomien mv.), så der bliver rum til at arbejde med strategi.

Finn Schumacker, der er bestyrelsesformand i Danske Kulturbestyrelser, afsluttede workshoppen med et oplæg om at give bestyrelsen et klart fundament for strategi-lægning. Oplægget tog afsæt i at bruge den eksponentielle udvikling, der ses inden for mange områder, som afsæt for strategi – arbejde „med“ den – i stedet for at holde fast i fortiden.

Med henvisning til Thomas Friedmans bog „Thank you for being late“ tog Finn Schumacker fat i tre megatrends, som efter hans opfattelse danner baggrundstæppet for strategiarbejdet: Moores lov – at antallet af transistorer på en chip fordobles cirka hvert halvandet år; Markedet – globaliseringen, og Moder Natur – klima og miljø. Kun hvis bestyrelsen arbejder med respekt for disse megatrends, kan den stille de spørgsmåls, der sætter den i stand til at lægge den rette strategi for institutionen. :::::





Partner i Horten, Line Markerts oplevelse af workshop for forsynings- og infrastrukturvirksomheder på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2018.

STRATEGISK UDVIKLING UNDER EFFEKTIVISERINGSPRES I FORSYNINGSSLELSKABER

Workshoppen for forsyningssektoren havde fokus på, hvordan bestyrelsen kan forfølge en strategi med fokus på udvikling i stedet for på effektivisering. Line Markert, Horten, modererede workshoppen.

Indledningsvis præsenterede partner i EY Michael N.C. Nilsen resultatet af Pluss' og EY's Forsyningsurvey, som indeholder vurdering fra beslutningstagere i forsyningssektoren på de politiske og markedsmæssige vilkår i sektoren samt deres syn på, hvorledes de kan manøvrere nu og fremover. Konklusionerne på undersøgelsen viser, at hovedfokus for beslutningstagerne er effektivisering og sikring af forsyningsikkerheden.

Som et eksempel på en anden måde at håndtere effektiviseringskravene på, præsenterede administrerende direktør for Skanderborg Forsyning Jens Bastrup forsyningens arbejde med en anden strategisk tilgang. Fyrtårsprojektet for Skanderborg Forsyning er AquaGlobe. Etablering af AquaGlobe er resultatet af en fokuseret indsats for at skabe merværdi gennem partnerskaber med kommune, lokalsamfund og erhvervsliv, fremfor at opfylde regulatoriske effektiviseringskrav gennem indskrænkning af serviceniveau og besparelser.

Deltagerne i workshoppen drøftede de strategiske udfordringer i deres egne virksomheder, og hvorledes Skanderborg Forsynings historie kunne inspirere eller perspektivere deres arbejde med at vende effektiviseringskrav til muligheder fremfor begrænsninger.

Skanderborg Forsyning har sammen med en række aktører i vandbranchen været med til at udvikle vandteknologiske løsninger. Bestyrelsen for Skanderborg Forsyning har sat en skarp strategi om at skabe erhvervsudvikling, teknologiudvikling, eksport og effektive vandløsninger i samarbejde med mange aktører i vandbranchen. Strategien henvender sig til borgere og virksomheder i Skanderborg, men også regionalt og internationalt. Dette har været naturligt for Skanderborg Forsyning på grund af de geografiske og erhvervmæssige forudsætninger i området.

Andre forsyninger, som deltog i workshoppen, arbejder tæt sammen med deres lokale erhvervs- virksomheder, fx i affaldssektoren eller produktionsvirksomheder med en stor produktion af overskudsvarme.

Den efterfølgende plenumdiskussion omhandlede, hvordan forsyningselskaberne kan positionere sig til fremtiden under det stigende effektiviseringspres. Strategilægning er en vigtig brik i at skabe et overblik over det gemte potentiale for værdiskabelse og rationalisering, der findes i forsyningen. Et opmærksomhedspunkt hos en del forsyningsvirksomheder er, at de strategiske og innovative samarbejder ikke må indebære prisstigninger for forsyningens kunder. :::::





Redaktør Jens Kristian Sommers oplevelse af uddannelsesworkshoppen „Uddannelser på spil“ på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2018.

UDDANNELSESWORKSHOP – BESTYRELSE PÅ SPIL

I 1½ time efter frokost var 90 bestyrelsesformænd og ledere fra uddannelsesinstitutioner samlet om at finde vej til at sætte den strategiske dagsorden i deres uddannelsesinstitution.

Bestyrelsesformand Karina Boldsen, Aarhus Business College indledte workshoppen med sit indlæg: „Jeg vil gøre en forskel i min uddannelsesinstitution“.

Karina Boldsen indledte med at fastslå: Strategilægning med en passioneret bestyrelse er hovedvejen til at gøre en forskel for uddannelsesinstitutionen.

„Da jeg for år tilbage netop var tiltrådt som bestyrelsesformand, stod der strategiproces på dagsordenen. Vi besluttede at benytte en ren top-down proces. Det gav hurtige og klare beslutninger, men det efterlod den vanskelige opgave, at strategien skulle „sælges“ til medarbejderne. Det lærte vi af, så da vi for et par år siden igen skulle lave en ny strategi, gjorde det vi det i en involverende proces“.

Involverende strategiproces giver opbakning til indgribende beslutninger – også i praksis

Den involverende proces kræver guidet styring. Bestyrelse og direktion skal have svar på alle de spørgsmål, der bliver rejst, så processen kommer til at handle om „WHY“. Med et fællesforstået „WHY“ kommer de handlingsanvisende mål i strategien helt naturligt.

Netop fordi medarbejderne var så involverede i processen, blev det tydeligt for dem, hvilke forandringer der måtte ske – faktisk var mange medarbejdere mere forandringsparate end deres tillidsrepræsentanter. „Og at der er bund i forandringsparathed blev tydeligt demonstreret for noget tid siden, da vi var nødt til at lukke et undervisningssted, fordi elevgrundlaget blev for svagt. Lærere og elever blev i stedet samlet på vores største undervisningslokation. Det gav selvfølgelig en vis modstand hos de berørte medarbejdere, men der var generel accept af beslutningen, for det ligger jo i strategien, at vi skal holde den faglige kvalitet inden for den økonomiske ramme. Ret hurtigt oplevede de flyttede lærere, at nu kom de ind i et stærkere fagligt miljø, som gav dem større arbejdsglæde“.

Dette er for Karina Boldsen et konkret eksempel på, at man som bestyrelse kan lægge en strategi og gøde jorden for, at de nødvendige beslutninger samler opbakning – det gør en forskel.

Dialog til stærkere bestyrelsesengagement

Som bestyrelsesformand skal man holde sin bestyrelse engageret. „En gang årligt tager jeg en telefonisk drøftelse med hvert enkelt medlem. Vi gør status på strategien og taler herefter om, hvordan de bidrager til den fortsatte udvikling. Det skærper deres opgaveforståelse på såvel møderne som i deres hverdagsrolle ude i de nøglesektorer, de repræsenterer, samler viden fra og formidler viden om skolen til“.

Dialogen skærper opgaveforståelsen og styrker engagementet hos den enkelte. Summeret giver det en aktiv bestyrelse, som bidrager.

Og så er der selve formen på bestyrelsesmøderne. „Det er helt afgørende, at alt bliver sagt på møderne. Når beslutningen er truffet, kender alle grundlaget. Derefter kan man reparere på relationerne, hvis nogle er gået lidt hårdt til hinanden,“ sluttede Karina Boldsen.

> > > Fortsættes næste side



>> BESTYRELSER PÅ SPIL

Uddannelser på spil

Herefter spillede deltagerne dilemmaspillet „Uddannelser på spil“. Et brætspil med terninger, brikker og spørgsmålskort. Deltagerne blev mixet i hold på fire – to hold ved hvert af de 11 borde. Spillet indledes med, at hold 1 slår med terningen, flytter brikken og trækker et spørgsmålskort svarende til brikken placering. Hold 1 får fem minutter til at drøfte sig frem til et svar på dilemmaet, mens hold 2 lytter på. Hold 2 får derefter 3 minutter til at kommentere på det svar, hold 1 nåede frem til. Endelig får hold 1 efter kommentaren et minut til at give deres endelige svar. Serveretten overgår herefter til hold 2...

Det er imponerende, så hurtigt de rutinerede bestyrelsesmedlemmer og ledere er i stand til at afdække de relevante facetter omkring hvert dilemma og på den korte tid nå frem til en koncist svar.

Under spillet gik rektor Poul Erik Madsen, Fredericia Gymnasium og direktør Marianne Oksbjerg, UCRS rundt og lyttede med. På workshopens sidste 10 minutter fortalte de til alle, hvad de havde noteret sig af handlingsskabende dialoger ved bordene. Alle deltagere fik således mulighed for at høre, hvad de andre var nået frem til.

Som eksempel på dialogerne rundt om ved bordene:

Udfordring:

Bestyrelsens rolle i forhold til skolens pædagogiske strategi

„Hvordan kan bestyrelsen bidrage til den pædagogiske strategi, selv hvis den ikke har pædagogisk viden? Og hvad er bestyrelsens rolle i fastlæggelse af skolens pædagogiske strategi?“

Dialog

Konklusion: Bestyrelsens opgave er at være retningsgivende på skolens pædagogiske strategi. Og det er et centralt element i skolens kerneydelse og dermed et afgørende vigtigt element for bestyrelsen at være formuleret om.

Et værdifuldt svar? Måske ikke, til gengæld var dialogen på og mellem holdene om den specifikke strategiske udfordring uhyre frugtbar. Særligt frugtbart blev det ved, at deltagerne ikke kendte hinanden, så de var nødt til at forklare, hvorfor ”vi plejer” eller ”det kan ikke lade sig gøre hos os”.

Udfordring:

Aktivisering af bestyrelsesmedlemmer

I er bestyrelsen for en mindre uddannelsesinstitution. Bestyrelsesformanden er meget aktiv og engageret, men de øvrige medlemmer af bestyrelsen er ret passive, og der er en del afbud til møderne:

„Hvad kan formanden gøre for at engagere og motivere sin bestyrelse til i højere grad at tage del i bestyrelsesarbejdet?“

Dialog

Det gav en livlig dialog om aktiviseringserfaringer: Hvis rektor taler halvdelen af tiden, hvis dagsordenen stiller lukkede spørgsmål, omfangsrigt bestyrelsesmateriale... man kom faktisk hurtigt rundt om bestyrelsesformandens ledelsesrolle og betydningen af at være sig meget bevidst om denne. Er det overraskende? Måske ikke, men processen med at formulere sig kort og klart ud fra egne erfaringer giver faktisk noget, for hvor tæt skal bestyrelsesformanden gå til bestyrelsesmedlemmerne?





Stud.merc. Claus Mørkbak Højrup, Aalborg Universitet har skrevet vinderessayet til årets prisopgave: „Kan offentlige bestyrelser sikre frihed under ansvar og dermed skabe plads til mere ledelse i den offentlige sektor?“. Prisen er uddelt på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 6. november 2018.

KØBENHAVNS LANGE SKRUETRÆKKER

En bil punkterer på motorvejen et sted i Jylland. Føreren mister kontrollen over køretøjet og rammer et andet køretøj, som derefter bryder gennem barrieren mellem de to modsatrettede kørebaner. Her inddrages yderligere tre køretøjer i ulykken med det resultat, at kørebanerne i begge retninger nu er blokeret og trafikken fuldstændigt ophører på dette afsnit af motorvejen.

Vejdirektoratet undersøger forholdene omkring ulykken, forbereder en ansøgning om tilladelse til at rydde vejbanen og sender ansøgningen op i det offentlige system. Ansøgningsprocessen tager ét år. Ved afgivelse af tilladelsen, efter ét års proces, bliver Vejdirektoratet i stand til at rydde motorvejen for de forulykkede biler og lade trafikken flyde igen. Såfremt en ny ulykke opstår, skal Vejdirektoratet atter indhente tilladelse til at rydde motorvejen, hvorefter en ny ansøgningsproces på ét år går i gang.

Ovenstående er et grotesk eksempel på en proces. Et eksempel, som heldigvis ikke afspejler virkeligheden ... på motorvejene.

Men motorvejen er en del af det transeuropæiske netværk, et omfattende projekt, igangsat af EU i 1980'erne og i samarbejde med den danske stat. Netværket kaldes i daglig tale TEN-T (Trans-European Networks Transport). I netværket indgår de såkaldte Motorveje Til Søs og i den forbindelse, er de danske havne vægtige samarbejdspartnere.

Flere danske havne er tidligere statsejede og er nu overgået til kommunalt selvstyre. De fungerer i praksis som statens forlængede arm i samarbejdet omkring TEN-T, men med egen ledelse. Selvstyret udmøntes enten som direkte styret af kommunalbestyrelsen og ledes af en selvstændig bestyrelse med både eksterne og kommunale repræsentanter eller som aktieselskaber. Arbejdet og organiseringen reguleres via Havneloven, som, i forhold til den tidligere statslige organisering, giver havne og kommuner større frihedsgrader.

Dermed udlægges både beslutningskompetence og ansvar til kommuner og de kommunalt udpegede bestyrelser. I praksis bør både ansvar og beslutningskompetence harmonere. Ganske som når staten i den virkelige verden udpeger Vejdirektoratet til at tage ansvar for motorvejene og samtidigt giver kompetence til at holde vejene ryddede f.eks. ved ovenstående eksempel på en ulykke og selvfølgelig i samarbejde med relevante partnere såsom Politiet.

Dette virker logisk og forekommer heldigvis oftere end ej. Der er dog undtagelser for denne logiske sammenhæng mellem beslutningskompetence og ansvar. Lad os vende tilbage til de forulykkede biler på motorvejen. Derfra hæver vi os op over Danmarkskortet, hvilket vil gøre os i stand til at konstatere, at der i enden af motorvejene ofte er placeret kommunalt ejede havne, der binder landbaserede motorveje og Motorveje Til Søs sammen, altså knudepunkter for transport ud og ind af Danmark.

Knudepunkter, hvor staten har udlagt kompetencer til havnebestyrelser jævnfør et ønske om fleksibilitet i den daglige transport og en anvendelig infrastruktur med øget transport og mobilitet til følge. Lad os derefter glide fra skyerne og ned mod jorden igen, ned mod den nordlige del af Danmark, nærmere bestemt Hirtshals Havn og anvende denne som eksempel.

> > > *Fortsættes næste side*

>> KØBENHAVNS LANGE SKRUETRÆKKER

En afslutning på ovenstående refleksioner kunne være at øge havnebestyrelsernes ledelsesrum til at finde løsninger, som er tilpasset lokale forhold, og som gør det muligt for de lokale bestyrelser at realisere statens ønsker om gode transportforhold.

At lade bestyrelserne lede i stedet for at administrere.

Hvorfor overhovedet ansøge om noget så simpelt som at fjerne sand, der forhindrer trafik? Søger man tilladelse til fjerne sne, som naturen har lagt på de asfalterede veje? Nej. Transportnetværkene er anlagt for at blive benyttet, også når der er sne, eller når storme sander en sejrende til.

Kunne en permanent tilladelse med krav om efterdokumentation af den udførte oprensning være en god løsning, som understøtter statens mål og samtidigt øger bestyrelsens ledelsesrum?

Efterdokumentation vil give sikkerhed for staten om, at havnene ikke går over gevind med oprensning. Samtidigt vil det give staten mulighed for kontinuerligt at udpege kommende års klap- og bypasspladser.

En sådan løsning vil ikke kræve nye kompetencer i bestyrelserne, da de vil kunne trække på det tekniske personale for information omkring de enkelte oprensningsbeslutninger. Statens ressourcer spares i ansøgningsprocessen. Havnenes interne ressourcer kan anvendes mere effektivt. Investeringsprojekter vil have kortere proces fra ide til udførsel og lettere ved at blive realiseret. Den nationale infrastruktur vil blive mindre skrøbelig.

Mit håb er, at denne tekst kan skabe debat omkring uhensigtsmæssige arbejdsgange i det offentlige, som mindsker bestyrelser ledelsesrum samtidigt med, at procedurerne er i konflikt med nationale mål. Hvis man giver en offentligt bestyrelse mursten at bygge med, bør man i et vist omfang også give den mørtel til at forbinde materialerne. :::::



2. prisvinderessay for besvarelsen af opgaven:

„Kan offentlige bestyrelser sikre frihed under ansvar og dermed skabe plads til mere ledelse i den offentlige sektor?“. Prisen er uddelt på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 6.

november 2018. Forfatteren **Trine Heide** håber snart at kunne påbegynde et ph.d.-studie på Roskilde Universitet – der mangler den sidste del af finansieringen.

BESTYRELSER PROFESSIONALISERES UDEN VIDENGRUNDLAGET FØLGER MED: HVORDAN KAN MAN AGERE VIST – UDEN AT VÆRE BLEVET KLOGERE

Når jeg har interviewet bestyrelsesmedlemmer i kulturbestyrelser, lægger ingen skjul på, at økonomiovervågning og -styring fylder mere på møderne, end det tidligere har gjort. De pointerer, at der i bestyrelsen er en bevidsthed om, at god økonomisk styring og målbare ydelser er vejen til legitimitet hos politikere og tilskudsydere, fordi det er den diskurs, der har været dominerende i forvaltningsmetoderne - f.eks. rammeaftaler.

Kulturbestyrelserne føler samtidig, at det er en udfordring at få ligningen til at gå op mellem de offentlige tilskud, der bliver mindre og alligevel stiller større krav til massen af indhold retur, og så kvalitetssikringen af det kunstneriske og kulturelle indhold, som er institutionens kerne og som hele organisationen vil kæmpe for at opretholde. Det er bestyrelsens opgave at varetage denne problemstilling og agere strategisk for institutionens bedste, men som et overskriften i et med forfatteren Per Nikolaj Bukh kontant hedder: Færre midler kræver mere ledelse (Dagens Dagsorden, Tidsskrift nr 35, interview med Per Nikolaj Bukh.)

Tidens fokus på kompetenceopgraderinger i bestyrelserne er et tegn på, at de forsøger at blive bedre ledere. De efterspørger blandt andet kompetencer og viden om selvevaluering, publikumsudvikling, omverdenanalyse, lobbyisme og forretningsudvikling. For det, der er tilgængeligt fra erhvervslivet, er godt - men svært at tilpasse netop kulturens institutioner. F.eks. er formlen for værdisætning af publikums følelsesmæssige oplevelser, kunstnerens udvikling og fællesskabets fremkomst endnu ikke opfundet. Det er derfor svært at arbejde med de parallelle bundlinjer, der ikke alle passer ind i excel-ark og afrapporteringsskemaer, som er de centrale værktøjer i den offentlige forvaltning mellem staten som tilskudsyder og institutionen som modtager. Denne målbarhed er en fast del af forvaltningspraksis i tilskudsforholdet mellem stat og kulturinstitution og danner hermed grundlag for det fælles styringsparadigme, partnerne indgår i. Dette er det nuværende styringsparadigme (Paradigme forstået som nogle fælles grundlæggende antagelser om ledelse og styring, indlejret i det aktuelle styringssystem og -politik. Jacob Torfing og Peter Triantafillou: *New Public Governance på Dansk* (2017)) i den offentlige sektor, som i høj grad er præget af new public management og dens styringsværktøjer, som i mange år har mødt stor kritik og er blevet skældt ud af de offentlige institutioner¹.

Denne prisopgave spørger til elementer i et centralt styringsregime, der kan skabe større ledelsesrum; regimer omfatter både regler, f.eks. gennem lovgivningen, der sætter nogle krav til bestyrelsernes ansvar i institutionerne, men regime betegner også de sociale og kulturelle normer, der sjældent er formuleret og nedskrevet, men opstår og udvikler sig diskursivt i både sprog og handling. Netop disse sociale og kulturelle normer kan være afgørende for hvordan det ledelsesrum, bestyrelserne i offentlige institutioner skal agere i, bliver opfattet; motiverende, forståeligt og fleksibelt eller kompliceret, frustrerende og uhensigtsmæssigt?

Danmarks ledende forsker i offentlig ledelse, Jacob Torfing, arbejder med tre primære elementer, der udgør et styringsparadigme; grundfortællingen, forvaltningspolitiske målsætninger og principper, samt styringsværktøjerne. Dette essay vil fokusere på muligheden for at øge og styrke ledelsesrummet for kulturbestyrelserne, ved at styrke det videngrundlag, de arbejder ud fra - hvilket afspejler sig i Torfings første kategori; grundfortællingen.

> > > *Fortsættes næste side*

¹ Se bl.a. <https://videnskab.dk/kultur-samfund/ny-bog-new-public-management-har-fejlet>, <https://www.denoffentlige.dk/maalstyring-giver-tunnelsyn-npm-skaber-det-helt-forkerte-fokus>, <https://jyllands-posten.dk/debat/kronik/ECE9560301/vi-skal-have-afskaffet-new-public-management/>, <https://www.altinget.dk/artikel/ved-npms-doedsleje-hvad-har-vi-laert>, https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/tilgiv_os_-_vi_vidste_ikke_hvad_vi_gjorde.pdf

