

Dagens Dagsorden

Tema: Den politiske fremtid

Rammerne for selvejes fremtid skabes af de folkevalgte politikere, men hvad er deres visioner for, og holdninger til, selvejet som organiseringsform?

Interview med Birgit Aagaard-Svendsen

Birgit Aagaard-Svendsen er ny formand for Komitéen for God Selskabsledelse, og Dagens Dagsorden har interviewet hende om, hvordan offentlige bestyrelser kan bruge anbefalingerne til god selskabsledelse.

Ledere, der tør lede

De mange forandringer i uddannelsessektoren har skabt nye udfordringer – en af dem er lederskabet. Det er ikke længere nok at være faglig leder – der skal lederskab til, skriver Anne Almind Pedersen, Pluss Leadership.

Fra strategikort til risikostyring

Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen gennemgår, hvordan man går fra strategikort til risikostyring. Der sondres mellem kritiske succesfaktorer og strategiske risici.

Synspunkt

De offentlige bestyrelser er artsfremmede konstruktioner med et ben i begge lejre. Christian S. Nissen mener nu alligevel, at det går meget godt.

Bestyrelsesværktøj: Online informationsdeling

Der findes forskellige online værktøjer, en bestyrelse kan gøre brug af – vi præsenterer to af de bedste og billigste.

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Selvejets politiske fremtid <i>Af Jeppe Thvilum, Pluss Leadership</i>	side	3
^ Kommentar: Selvejets politiske fremtid <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	6
^ Artikel: Viljen til at ville karriere <i>Interview med Birgit Aagaard-Svendsen, formand for Komitéen for god Selskabsledelse</i>	side	8
^ Artikel: Ledere, der tør lede - udfordringer i uddannelsessektoren <i>Af Anne Almind Pedersen, Pluss Leadership</i>	side	11
^ Artikel: Fra strategikort til risikostyring <i>Af Per Nikolaj Bukh, AAU og Karina Skovvang Christensen, AU</i>	side	13
^ Artikel: Bestyrelsens organiseringsfunktion <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	15
^ Bestyrelsesværktøj: Online informationsdeling <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden og Jeppe Thvilum, Pluss Leadership</i>	side	18
^ Synspunkt: Med et ben i begge lejre <i>Af Christian S. Nissen</i>	side	20

SELVEJETS POLITISKE FREMTID

Skrevet af: **Jeppe Thvilum** // Konsulent, Pluss Leadership

På bagkant af en valgkamp, som havde økonomi som altoverskygende hovedtema, vil Dagens Dagsorden stille skarpt på, hvilken vej institutionsstrukturen bevæger sig.

Presset på velfærdssamfundet og dets institutionsstruktur, som vi kender den i dag, har Ove Kaj Pedersen, professor i statskundskab fra CBS, beskæftiget sig med i bogen „Konkurrencestaten“. Heri skriver han, at: *„Globaliseringen har transformeret den beskyttende velfærdsstat til en konkurrencestat, der har det som sin primære mission at ruste borgerne til at sikre Danmark topplaceringer på de internationale ranglister. Politikere, eksperter og borgere må se forandringerne i øjnene for at sikre en kvalificeret diskussion om fremtidens samfund.“*

Netop denne kvalificerede debat ønsker Dagens Dagsorden at tage. For med en ny regering ved magten, som næppe *„finder den skov, hvor pengetræerne gror“*, som Astrid Krag siger, er der meget, som tyder på, at velfærdsstatens udfordringer skal løses med de midler, som allerede er til rådighed i dag. Med en aldrende befolkning, hvor flere skal forsørges af færre, handler det om for institutionerne at få mere ud af færre midler. Der skal ganske enkelt tænkes anderledes. Et af de centrale punkter, hvor Ove Kaj Pedersen påpeger, at staten kan tænke og agere anderledes, er ved at skabe bedre betingelser for konkurrencelignende vilkår inden for den offentlige sektor.

Drivkraften skal være at skabe de bedst mulige betingelser for, at den offentlige sektor kan anvende sine knappe ressourcer på den mest effektive måde. En af metoderne kan være at foretage institutionelle reformer med henblik på at udvikle konkurrencelignende mekanismer inden for den offentlige sektor og mellem den offentlige og den private sektor. Her er udbredelsen af selvejende institutioner som institutionel struktur en af mulighederne.

I Danmark er der ca. 3.500 institutioner og virksomheder, hvis drift og økonomi overvejende er baseret på offentligt tilskud, mens det ledelsesmæssige ansvar er placeret decentralt – hos en bestyrelse og en daglig ledelse. Det drejer sig eksempelvis om gymnasier, museer, varmeværker, daginstitutioner. Hvis man skal tage Ove Kaj Pedersens ord for troende, så vil en af løsningsmuligheder for velfærdsstaten være at organisere det offentlige i større selvejende institutioner, da

det fungerer bedre som organisations- og ledelsesform. Derudover er de også i højere grad økonomisk bæredygtige.

For at undersøge, om et større antal selvejende institutioner - ikke blot teoretisk, men også i praksis - kan blive løsningen på fremtidens udfordringer, tog Dagens Dagsorden Research til Christiansborg for at få de otte partiers syn på sagen.

Da hovedparten af de selvejende institutioner i dag er uddannelsesinstitutioner, var det oplagt at kontakte de otte partiers uddannelsesordførere til en snak om, hvordan de overordnet betragter selveje som styreform og naturligvis om, hvilken udvikling, de ser for antallet af selvejende institutioner, både generelt og specifikt inden for uddannelsesområdet.

De otte politikere, som blev interviewet, var Peter Juel Jensen fra Venstre, Merete Riisager fra Liberal Alliance, Alex Ahrendtsen fra Dansk Folkeparti, Rosa Lund fra Enhedslisten, Anette Vilhelmsen fra SF, Mai Henriksen fra De Konservative, Troels Ravn fra Socialdemokratiet og Lotte Rod fra Radikale Venstre.

I tabel 1 på næste side er der en forenklet oversigt over, hvordan de enkelte partier har svaret.

Som det fremgår af tabel 1, var der blandt folketingets partier en overordnet tilfredshed med selveje som styreform. SF's Anette Vilhelmsen: *„Generelt ser vi positivt på selveje som styreform. Det giver en motivation i forhold til medejerskab i institutionen.“* Samme positive toner lød fra regeringspartnerne, henholdsvis Socialdemokratiet og Radikale Venstre *„I Socialdemokratiet ser vi positivt på selveje som institutionsstruktur, det er en praksis, vi har tradition for inden for arbejderbevægelsen“*. Radikale Venstre mener, at selveje i udgangspunktet er en god styreform, men at det inden for uddannelsessektoren afhænger af tilskudsmodellen, man benytter sig af. Kun Enhedslistens Rosa Lund finder styreformen decideret uhensigtsmæssig. Hun lægger vægt på en bekymring for, *„at uddannelsesinstitutionerne køres som virksomheder og dermed rettes fokus et forkert sted hen“*.

> > > *Fortsættes næste side*

Hvordan ser fremtiden ud for de selvejende institutioner?

En stor del af de selvejende institutioner er uddannelsesinstitutioner, så Dagens Dagsorden Research har snakket med partiernes uddannelsesordførere.

Vi spurgte dem om, hvordan de ser på selveje som organiseringsform, fremtiden for selveje og om folkeskolen står over for at blive selvejende.

>> SELVEJETS POLITISKE FREMTID

Tabel 1: Oversigt over partiernes syn på selveje

Spørgsmål	Venstre	Socialdemokratiet	DF	Radikale Venstre	SF	Enhedslisten	Liberal Alliance	De Konservative
Holdning til selveje som styreform? ¹	Stor tilhænger	Positiv	Meget positiv	Både positiv og negativ	Generelt positiv	Imod det på uddannelsesområdet	En positiv styreform	Positiv
Fremtiden? ²	Selveje kan være en oplagt mulighed	En del af fremtiden, men med mere samfundsansvar	Fremtiden går mod mere selveje	Reform af nuværende system	Selveje kan være spændende	Mindre selveje	Mindre detailplanlægning og mere selveje	Mere selveje
Folkeskolen som selvejende institution? ³	Måske som forsøgsordning	Nej. Det ligger fint hos kommunerne	Svært at forestille sig	Nej	Definitivt nej	Nej	Et oplagt valg	Ja

1) Hvordan ser du helt generelt selveje som styreform?

2) Hvordan ser du fremtiden for selvejende institutioner?

3) Hvordan ser du fremtiden for folkeskolerne, går de en fremtid i møde som selvejende institutioner?

Hvor selveje som styreform generelt nyder stor opbakning, er det et mere mudret billede, politikerne giver omkring fremtiden for de selvejende institutioner. Radikale Venstres Lotte Rod henviser til en reform af det nuværende system, mens Venstres Peter Juul Jensen holder sig til, at *„de, som har glæde af en institution, skal have indflydelse på den, og selveje kan i den forbindelse være en oplagt mulighed.“* Nogenlunde samme forsigtighed i udtalelserne kommer fra Troels Ravn, Socialdemokratiet: *„Den selvejende styreform skal selvfølgelig være en del af fremtidens Danmark, men de, som modtager offentligt tilskud, skal påtage sig et samfundsansvar.“*

Måske som forventet er både Liberal Alliance og De Konservative varme tilhængere af en større udbredelse af styreformen, mens Enhedslisten ikke ser store fremtidige perspektiver i selveje som styreform. Mai Henriksen, De Konservative: *„Jeg ser meget positivt på mere selveje, fordi jeg er overbevist om, at selveje er med til at fremme det personlige ansvar.“* Et parti, som måske lidt overraskende for nogen, ligeledes ser særdeles positivt på fremtiden for selvejede institutioner, er Dansk Folkeparti. Her udtaler Alex Ahrendtsen, at *„fremtiden er god, fordi flere og flere institutioner vil overgå til selveje.“*

Blandt uddannelsesordførerne blev der generelt talt i positive, men uklare vendinger om fremtiden. Således var der meget få reelle svar på, hvilke institutioner man ønskede overgik til selveje. Et sted, der dog var klar tale, var omkring folkeskolen som mulig selvejende institution. Med undtagelse af Liberal Alliance og delvist De Konservative, var alle partierne enige om, at den nuværende placering og kommunale forankring ikke stod til diskussion. Selv Venstre, som ellers mod slutningen af den forgangne valgkamp luftede muligheden for at gøre folkeskolerne selvejende, holdt sig til, at *„der var perspektiver i en forsøgsordning med selveje.“*

^ Nye svar på fremtiden?

Er flere selvejende institutioner en del af løsningen på fremtidens udfordringer hos magthaverne, som den er det hos teoretikerne? Ud fra interviewene med de folkevalgte er det svært at sige noget entydigt.

Trods åbenlys tilfredshed med selveje som styreform, var der en meget begrænset lyst til at komme med konkrete eksempler på institutioner, som kunne overgå til selveje. Her var det kun Liberal Alliance og De Konservative, som åbenlyst bakkede om mere selveje inden for uddannelsessektoren, mens Venstre mere nølende henviste til mulighederne for *„forsøgsordninger“*.

> > > Fortsættes næste side

>> SELVEJETS POLITISKE FREMTID

I det nye regeringsgrundlag er der da heller ikke lagt op til mere selveje. Her fremgår det, at:
„Regeringen vil nedsætte et udvalg, som skal udarbejde forslag til en taxameterreform, der fordeler ressourcerne til ungdomsuddannelserne mere retfærdigt. Taxametersystemet skal bl.a. tage højde for uddannelsesstedernes forskellige geografiske og sociale udfordringer. Dette vil blandt andet forbedre uddannelsesdækningen i yderområderne.“

I regeringsgrundlaget er der i højere grad lagt op til en justering af de eksisterende ordninger end til egentlige reformer af styreformen. På folkeskoleområdet bliver det sandsynligvis ikke. Her er de tre regeringsbærende partier enige med Enhedslistens Rosa Lund om, at *„folkeskoleområdet ligger fint placeret hos kommunerne“*.

Hvor den næste landvinding for styreformen skal komme, er svært at sige. En af mulighederne er, som Mai Henriksen (K) åbner op for, at lade det være op til kommunerne:

„Jeg kan godt se flere frihedsgrader for mig. Det er helt oplagt at bruge det kommende frikommuneforsøg til eksempelvis at teste nye styreformer af. Det kræver blot, at de 9 kommuner ansøger om det! Så mulighederne er rigtig store – hvis kommunalbestyrelserne ønsker at drible med bolden“.

På baggrund af interview med partiernes uddannelsesordførere kan man generelt spore en stor opbakning til selveje som styreform. De ønsker blot ikke at blive for konkrete og tage slagsmålene.
.....

010811

pwc.dk

**Værdiskabende
rådgivning og revision**
Start med et møde

pwc

Kontakt: PwC, Hjaltesvej 16
7500 Holstebro, T: 9611 1800

Enhver forretning kan forbedres

KOMMENTAR

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

^ Selvejets politiske fremtid

Det er politikerne, der sidder med det afgørende ord, når fremtiden og formålet med selvejet skal fastlægges. Derfor er de også nødt til at tage ansvar for processen.

Dagens Dagsorden har tidligere redegjort for, hvor store beløb der hvert år kanaliseres ud i samfundet gennem de selvejende institutioner (Dagens Dagsorden nr. 1). Der er god fornuft i at placere en stor del af samfundets kerneopgaver i de selvejende institutioner, da alt peger på, at selvejende institutioner i højere grad er økonomisk bæredygtige og mere forandringsduelige end selvforvaltende institutioner inden for det offentlige.

Derfor vil det være en god ide, hvis flere opgaver i fremtiden bliver lagt ud i selvejende institutioner - en tendens Ove Kaj Pedersen også forudså i sidste nummer af Dagens Dagsorden. Men for at det skal ske, kræver det visioner fra de folkevalgte, og de skal turde tage de slagsmål, det kræver, og have det mod, der skal til, for at placere beslutningskompetencen hos en selvejende institutions bestyrelse.

De adspurgte politikere i dette nummer anser umiddelbart selveje som en god organiseringsform, og næsten alle er positive og ønsker mere selveje i fremtiden. Men ingen tør byde på, indenfor hvilke områder det skal være! Folkeskolen kunne være et oplagt bud, men bortset fra en enkelt er de adspurgte politikere imod, at folkeskolen bliver selvejende. Folkeskolen er politisk hjerteblod, og magten over et så tungt område ønsker politikerne ikke at give fra sig.

Men denne holdning viser desværre også, at politikere ikke altid har forstået kernen i selveje som styringsform. Afgiver politikere magt, når de placerer opgaver i selvejende institutioner? Ja, sådan vil mange politikere umiddelbart opfatte det. Men den demokratiske, politiske styring i et moderne samfund foregår i stigende grad som meta-styring af selvstyreformers og indeholder såvel et element af begrænsende rammestyring som motiverende incitamentsstyring. Det betyder, at politikere og embedsmænd ikke skal beslutte produktet og hvordan det tilblives, men i stedet skal formulere visionerne og organisere rammerne – governance strukturen – for selvorganisering og handling. Det er en mere diffus og abstrakt opgave, som mange politikere og embedsmænd har vanskeligere ved at håndtere i sammenligning med situationen, hvor man er tættere på sagerne. Undertiden fratages politikerne i denne styringsform beslutningskompetencen, men ikke ansvaret.

Det er fint, at politikerne i den generelle tale vil mere selveje. Men vi må også forvente, at de har nogle visioner for, hvor vi i fremtiden skal bruge denne model, og at de har nogle visioner for og begynder at drøfte, hvordan vi får selvejet til at fungere endnu bedre. Der er plads til forbedringer. Både politikeres og embedsmænds roller og ageren i forhold til selvejende institutioner skal overvejes grundigt. Der er i den grad brug for at udvikle principper og anbefalinger til godt aktivt ejerskab i det offentlige. Et ejerskab, der lægger det sunde ejerpres på institutionerne, men uden at politikere og ministerielle og kommunale embedsmænd griber ind, så snart medierne bringer noget, som de ikke bryder sig om at høre.

> > > *Fortsættes næste side*

>> KOMMENTAR

Politikerne bør fokusere på at udstikke de overordnede rammer og politikker og så lade bestyrelserne og institutionsledelsen bestemme, hvorledes disse skal udfyldes. Det vil betyde, at politikerne kunne bruge tiden på det, de er sat i verden for, og samtidig gøre det nemmere for bestyrelserne at udføre den opgave, de er sat i verden for. En klar rollefordeling mellem ejer, bestyrelse og daglig ledelse som i enhver anden professionelt drevet virksomhed.

Det betyder selvfølgelig også, at bestyrelserne i de selvejende institutioner sidder med et stort ansvar. De skal både kunne læse det politiske miljø og sikre en effektiv og konkurrencedygtig drift. Institutionerne ligger i mellemlandet mellem den traditionelle offentlige forvaltning og den private virksomhed og skal i virkeligheden mestre kompetencerne fra begge verdener. Derfor skal der også meget mere politisk fokus på bestyrelsernes kompetencer samt rekrutteringsgrundlaget til bestyrelserne. Det bør politikere som „ejere“ have fokus på, ligesom de bør have fokus på fremskaffelse af midler til at sikre efteruddannelse af bestyrelsesmedlemmerne, så de kan blive endnu bedre til at varetage deres hverv.

Der er således nok af spørgsmål at tage fat på inden for rammerne af den generelle positive indstilling fra politikerne til selveje. Der er behov for, at man fra politisk side også begynder at drøfte vilkårene for de selvejende institutioner, herunder politikernes egen rolle og ageren i forhold til disse institutioner. :::::

Institutionsudvikling

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

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

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

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

pluss
LEADERSHIP

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

Interview med Birgit Aagaard-Svendsen, formand for Komitéen for god Selskabsledelse

I 2008 blev hun kåret som årets erhvervskvinde. Hun har siden 1998 været direktør i J. Lauritzen A/S og før den tid bl.a. også været direktør for Nordisk Film.

Hun har været formand for Infrastrukturkommissionen og medlem af flere bestyrelser, i dag bl.a. Metroselskabet.

I juni blev hun valgt som ny formand for Komitéen for god Selskabsledelse.

VILJEN TIL AT VILLE KARRIERE

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

Der er ifølge Birgit Aagaard-Svendsen flere forklaringer på, at kvinder er så dårligt repræsenterede i danske bestyrelser. Men i sidste ende er det også et spørgsmål om hos den enkelte kvinde og hendes familie at have viljen at ville kvindens karriere, at prioritere og tage konsekvensen af sine prioriteringer. For vi kommer ikke til at slække på kravene til, hvor meget tid der skal investeres i topstillinger.

Birgit Aagaard-Svendsen ved, hvad hun snakker om, når det kommer til kvinder og karriere. I 2008 blev hun kåret som årets erhvervskvinde. Hun har siden 1998 været direktør i J. Lauritzen A/S og før den tid bl.a. også været direktør for Nordisk Film. Hun har været formand for Infrastrukturkommissionen og medlem af flere bestyrelser, i dag bl.a. Metroselskabet. I juni blev hun valgt som ny formand for Komitéen for god Selskabsledelse.

Komitéen for god Selskabsledelse (tidligere også kendt som Nørby-udvalget) nedsættes af Erhvervsministeren og udarbejder anbefalinger til god selskabsledelse. Anbefalingerne er i første række møntet på de børsnoterede selskaber, men siden Nørby-udvalget i 2001 kom med de første anbefalinger, har de sat dagsorden for bestyrelsesarbejdet i stort set alle typer virksomheder og institutioner. På en række områder er der, inspireret af Komitéens arbejde, udarbejdet særlige, tilpassede anbefalinger. Der findes f.eks. anbefalinger for godt bestyrelsesarbejde på universiteter (University Governance), kulturinstitutioner (Liebst-udvalget), selvejende uddannelsesinstitutioner, små og mellemstore virksomheder, fagforeninger (Union Governance) etc.

Dagens Dagsorden har interviewet Birgit Aagaard-Svendsen om, hvordan de offentlige bestyrelser kan bruge anbefalingerne til god selskabsledelse samt om hendes generelle vurdering af status for god selskabsledelse og godt bestyrelsesarbejde i Danmark. Herunder selvfølgelig også - fristes man til at sige - hvordan hun ser på udfordringerne med at få flere kvinder i bestyrelserne.

^ Danmark er kommet godt med

Hvor står Danmark helt overordnet sammenlignet med andre lande, når det drejer sig om god selskabsledelse?

Malet med den brede pensel, må vi sige, at vi er kommet godt med. Vi har netop gennemført en undersøgelse af, i hvilket omfang anbefalingerne følges. Den viser, at 80 % af anbefalingerne følges af de børsnoterede selskaber. Derudover er der 10 %, hvor man vælger ikke at følge dem, men forholder sig til dem og forklarer, hvorfor man ikke finder det relevant at gøre det. Tilbage er der 10 % af anbefalingerne, hvor det halter med at få dem implementeret. Det handler især om anbefalingerne vedrørende vederlag, hvor vi altid har været noget lukkede i Danmark, og om selvevaluering. Selvevaluering er for mange en vanskelig størrelse at få hånd om, men det er vigtigt, at der kommer fokus på dette emne, at bestyrelser får talt sammen og taget stilling til deres performance. Men det kommer i praksis meget an på formandens tilgang til selvevaluering, for evalueringen skal initieres af bestyrelsens formand.

Hvis man følger med i erhvervspressen, tillægges bestyrelsen æren og ansvaret for succeser og fiaskoer i langt større omfang end tidligere. Er vi i virkeligheden kommet dertil, hvor vi overdriver forventningerne til, hvilken forskel en bestyrelse i praksis kan gøre?

Nej, det mener jeg ikke. Vi har jo i Danmark med det to-strengede system en klar arbejdsdeling mellem direktion og bestyrelse. Det positive i den udvikling, du antyder, er, at der er kommet en langt større bevidsthed om denne arbejdsdeling. Førhen indtog bestyrelserne en mere passiv rolle, hvor de begrænsede sig til at ansætte direktionen, godkende strategien og udøve kontrol. I dag er der, og skal der være, en langt tættere sparring mellem direktion og bestyrelse, og det er kun naturligt, at der peges på bestyrelsen, når det handler om virksomhedens strategi. Bestyrelser skal sikre, at diverse policies og strukturer er på plads i virksomhederne, at de fungerer og er konsistente. Hertil kommer successionsplan som en vigtig opgave. Ikke at

> > > Fortsættes næste side

>> VILJEN TIL AT VILLE KARRIERE

der nødvendigvis er en afløser klar for den nuværende direktion, men at bestyrelsen har en plan for, hvad det er for en proces, man sætter i gang, når situationen opstår.

^ Kvoter har ikke noget med god selskabsledelse at gøre

Komitéen for god Selskabsledelse har august 2011, og efter at EU har offentliggjort en grønbog om god selskabsledelse, ændret anbefalingerne vedrørende mangfoldighed. Det er blevet læst som et svar på debatten om de for få kvinder i bestyrelserne.

Tilføjjelsen handler ikke specifikt om at sikre flere kvinder i bestyrelser, men om mangfoldighed generelt. Ud over den kønsmæssige dimension er det også vigtigt, at vi i bestyrelser får en større spredning på nationalitet, alder og etnisk baggrund. Spørgsmålet om kvinder skal ikke stå alene. Med hensyn til kvinder skal vi have gang i fødekæden. Vi skal sikre, at talentmassen udnyttes. Kvinder er jo ved at være dominerende på universiteterne, og derfor er det vigtigt, at der iværksættes lærings- og karriereløb, der bidrager til at få flere kvinder ind i de øverste ledelsesniveauer.

Hvad er din forklaring på, at der er så relativt få kvinder i bestyrelserne i Danmark sammenlignet med andre lande?

Først og fremmest skyldes det, at fødekæden ikke er på plads. Kvinder findes ikke i tilstrækkeligt stort omfang på de øverste ledelseslag, og det skyldes igen flere forhold. Det har noget at gøre med, at kvinder ofte vælger jobfunktioner og organisationer, som ikke altid er mest oplagte platforme for lederkarrierer. Desuden handler det om de familiepolitiske rammebetingelser, og endelige handler det om, at de, der ansætter, skal kunne se kvinderne.

Med hensyn til de familiepolitiske rammebetingelser er noget så lavpraktisk som lukkeloven og institutionernes åbningstider meget afgørende. Min egen mand var som lokalpolitiker med til at beslutte, at institutionerne i forbindelse med den generelle arbejdstidsnedsættelse skulle lukke tidligere om fredagen. Det var svært foreneligt med mit arbejde, så det endte med, at det som regel var min mand, der hentede barn om fredagen. Senere fik vi au pair, og det fik hverdagen til at gå lettere. Man må bare erkende, at vil man gøre karriere, uanset om man er mand eller kvinde, så fordrer det, at man arbejder mere end fra otte til seksten. Og familien skal være enige om at prioritere det, og det vil sige, at man formodentlig også er nødt til at betale sig fra at få gjort de ting på hjemmefronten, som der ikke er timer til selv at lave, når man gør karriere. Der skal gives plads til, at kvinder kan komme i karriere, men kvinder skal også have viljen til at ville.

Er indførelse af kvoter svaret på udfordringerne med at få flere kvinder i bestyrelser?

Kvoter har intet med god selskabsledelse at gøre. Der skal være en sammenhæng mellem erfaring, kvalifikationer og det ansvar, man pålægger en person. Derfor skal vi have gang i fødekæden. Og hvorfor taler man kun kvoter i relation til bestyrelser? Hvorfor så ikke også i forhold til pædagoger, hvor der er klar overvægt af kvinder, eller i forhold til departementschefer – kan man ikke lige så godt sige, at der skal være lige mange kvinder og mænd, som er departementschefer, som at der skal være en ligelig kønsfordeling i børsnoterede selskabers bestyrelser?

^ Aktivt ejerskab burde på dagsordenen i det offentlige

Du sidder også i nogle offentlige bestyrelser, bl.a. Metroselskabet, og du har siddet i Danmarks Radios bestyrelse. Hvad er det særlige ved offentlige bestyrelser, og kan de bruge jeres anbefalinger til noget?

Jeg mener, at anbefalingerne er et glimrende udgangspunkt for god selskabsledelse, som også offentlige bestyrelser kan lade sig inspirere af. Tag f.eks. afsnittene om ejerskab og kommunikationen med ejeren. En offentlig institution må stille sig spørgsmålet, hvem dens ejer er, og hvordan bestyrelsen kan bidrage til at sikre en god, transparent dialog mellem ejeren – en kommune eller et ministerium – og driftsenheden og inden for en ramme, hvor man respekterer arbejdsdelingen mellem ejeren og bestyrelsen.

> > > Fortsættes næste side

>> VILJEN TIL AT VILLE KARRIERE

Er det ikke netop i relation til spørgsmålet om det aktive ejerskab, som har fået en fremtrædende placering i Komitéens seneste anbefalinger, at der kan være brug for mere eksplicit at få det oversat til de særlige vilkår med det offentlige som ejer, som udøves i en virkelighed, hvor både politikere, embedsmænd, borgere og presse øver indflydelse?

Man kan godt stille spørgsmålstegn ved, om de offentlige myndigheder altid er gode nok til at fortælle bestyrelserne, hvad deres opgaver er, og hvad de forventer sig af dem. Men jeg synes også, at man må rette spørgsmålet mod institutionerne og deres bestyrelser selv. Er de gode nok til at kommunikere med deres ejere? Forstår de at læse ejernes interesser, og forstår de ejerens behov for rettidig information?

Tag Metroselskabet som et eksempel. I forbindelse med de mange udbygningsplaner kommer vi ofte i situationer, hvor vi kan se, at hvis vi „blot“ realiserer de besluttede og bevilligede planer uden at skele til deres sammenhæng til kommende udbygningsmuligheder, og dermed ikke laver de hensigtsmæssige fysiske åbninger til disse, når vi er i gang, kan det besværliggøre og fordyre kommende anlægsprojekter. Det ville kunne få politikerne til at se mindre heldige ud i offentligheden og således skabe et politisk problem. Her skal vi som ansvarlig bestyrelse gå tilbage til vores ejere - politikerne - og bede dem om at overveje nogle muligheder, som vi ser, og bede dem om at tage politisk stilling til dem.

Det er en meget vigtig opgave for en bestyrelse at skabe en formel struktur, der sikrer en transparent kommunikation og dialog mellem institutionen og dens ejer. Herunder at få afklaret, hvilken rapportering ejeren vil have. Så jo, der kunne godt være brug for at tage op i det offentlige, hvad det vil sige at være aktiv ejer, hvordan det offentlige udøver sit ejerskab, og hvilken rolle og forpligtigelse bestyrelsen har i at støtte ejeren i at kunne udøve sit ejerskab. :::::

Ændring af anbefaling

I Komitéen for god Selskabsledelses ændrede anbefaling fra august 2011 vedrørende mangfoldighed hedder det:

„4.1.4. Det **anbefales**, at det øverste ledelsesorgan (bestyrelsen, red.) hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige mulighed for begge køn, samt at det øverste ledelsesorgan fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sine målsætninger som status for opfyldelse heraf“.

Der har i de senere år været mange forandringer i uddannelsessektoren – ikke mindst hos de almene gymnasier. Ny ejerstruktur, organisationsform, gymnasiereform etc., for blot at nævne nogle.

Anne Almind Pedersen argumenterer her for, at disse forandringer skaber nye krav til lederen.

Der er ikke længere nok med en faglig ledelse. I dag er der brug for en professionel ledelse – der tør lede!

LEDERE, DER TØR LEDE

Skrevet af: _ Anne Almind Pedersen // Konsulent, Pluss Leadership

Forandring er den moderne verdens grundvilkår. Forandring som grundvilkår er ikke ny viden, og det er ord såsom tilpasning og omstilling heller ikke. De seneste år har det almene gymnasium oplevet forandringens nærvær gennem overgangen til selveje, gymnasiereformen, pres på økonomien, høje krav til kvalitet i uddannelserne og dokumentation. Der er ydermere krav om mere rummelighed i de danske skoler, flere og anderledes tilbud til de unge, samarbejde på tværs af institutioner, med kommuner, jobcentre osv.

Men trods forandringens efterhånden velkendte og forventede entré, så er håndteringen af forandringsbølgen stadig en smule kejtet. Da en af vores ambitiøse kunder blev udfordret på netop spørgsmålet om forandring, sagde han:

„Jeg tror, de fleste ledere i gymnasieverdenen kan se et behov for mere ledelse og for at ændre på noget af det gamle „plejer“. Spørgsmålet er bare, om og hvornår tiden er moden til det“.

Det kan være en vanskelig proces for virksomheder generelt at skulle forandre sig og forsøge at bevæge sig fra den aktuelle organisation til den ønskede organisation. Der, hvor potentialet virkelig bliver udfoldet. Men for det almene gymnasium er opgaven særligt udfordrende.

^ Fra skemaplanlægning og faglig ledelse til professionel ledelse

Styring, administration og faglig ledelse har i mange år udgjort essensen af lederes arbejde på det almene gymnasium. I dag har arbejdsopgaverne ændret sig og rummer mere og flere krav til den enkelte leders kompetencer. Lidt groft sagt kan man sige, at nogle ledere er gået fra at håndtere utilfredshed med skemaplanlægningen til at skulle håndtere utilfredshed med og til tider decideret modarbejdelse af den strategiske linje for skolen. Altså en proces fra styring og faglig ledelse til professionel ledelse.

I sådan en proces er det vanens magt og en helt særlig arbejdsidentitet, der er på spil både for medarbejdere og for ledere. Medarbejderne har været vant til at arbejde yderst selvstændigt og med en høj grad af indflydelse på egne arbejdsopgaver og -rutiner. De yder i det daglige ledelse i eget klasserum og har tidligere kun i begrænset omfang skullet arbejde på tværs af fagområder og forholde sig til omgivelsernes krav til gymnasiet. Ledere af almene gymnasier er ofte opflasket af samme system. De har selv været undervisere (eller er det stadig) og har fået gymnasiets logikker, arbejdsrutiner og kultur ind med modermælken.

Fordelen ved det er, at de kan sætte sig ind i medarbejdernes frustrationer over pludselig indblanding og ændringer i arbejdsrutiner. Ulempen ved det er, at flere ledere ligesom medarbejderne også agerer uvante over for ledelse.

Dertil kommer, at der ikke er tradition for at ansætte ledere, der ikke kommer fra gymnasieverdenen. Det betyder, at sandsynligheden for at skolerne reproducerer sig selv og dets (både hensigtsmæssige og uhensigtsmæssige) vaner, er højere end på andre arbejdspladser, hvor personer med forskellige arbejds erfaringer og baggrunde mødes.

Her spiller bestyrelsen også en central rolle. Stillingsopslag for rektorer indeholder ofte klare forventninger om, at den kommende rektor har en baggrund som lærer i gymnasieverdenen. Det er bestyrelsen, der ansætter rektor og sætter overlæggeren på rektors kvalifikationer. Hvad er vigtigt, hvis man skal være en god leder af det almene gymnasium? At man har undervist 10 år i matematik? Måske, hvis man skal forstå kulturen og modtage lærerkollegiets faglige respekt, vil nogen svare. Men gør det nødvendigvis rektor til en god leder?

> > > Fortsættes næste side

>> LEDERE, DER TØR LEDE

^ Fremtidens uddannelsessektor kalder på ledere, der tør lede

Det er nu fem år siden, gymnasierne overgik til seleveje og gymnasireformens implementering for alvor satte ind. Det er stadig ét af de problemer, rektorer kæmper mest med.

Når ledere beskriver det, de ser som det mest værdiskabende gymnasium, så er det ofte med ord som *forandringsparate medarbejdere, smidig, fleksibel og innovativ organisation*. Alle beskrivelser, som vil være værdifulde kompetencer i gymnasiernes tilpasning til de mange forandringer. Men vejen dertil synes for mange svær at gå. Og lederne kan ikke gøre det alene. Det er en fælles indsats, hvor lederne er nødt til at forstærke medarbejdernes engagement og loyalitet over for de strategiske mål, der sættes for gymnasiet.

Det er en svær opgave. Tilbage til vanerne og kulturen på de almene gymnasier, så er der stadig et slag, der mange steder endnu ikke er slået. Slaget handler om, at ledere indtager ledelsesrummet og *tør lede*. Der er mange forskellige måder at gribe det an på, og som vores kunde udtaler det, så er det et spørgsmål *„om og hvornår tiden er moden til det“*. Nogle rektorer henviser til, at kulturen vil ændre sig helt af sig selv, når den ældre medarbejdergruppe går på pension og nye kommer til. Andre rektorer taler om de små skridt og ændringer over tid. I begge tilfælde er der tale om løsninger, der har lange udsigter. Er ønsket en mere forandringsparat kultur, så kan det være inspirerende at kigge de rektorer over skulderen, der aktivt bryder med de gamle vaner og som søger et større og bedre udnyttet ledelsesrum.

Der er eksempler på gymnasier, der ansætter en kommunikationschef fra det private til at få styr på skolens kommunikation – eksternt og internt – og som kan stille de kritiske og velmenende spørgsmål, som kun en udefrakommende kan gøre det. Der er eksempler på gymnasier, som arbejder med

udviklingsgrupper frem for udvalg, fordi det ligger i dem, at de er midlertidige og dermed mere dynamiske. Der stilles leverancekrav til udviklingsgrupperne, og der bliver fulgt op med stor interesse på de nye og innovative ideer.

^ Aktier i det almene gymnasium

De almene gymnasiers kerneopgave består i at få flest mulige elever til at gennemføre ungdomsuddannelsen med den bedst mulige uddannelse til følge. Den vigtige kerneopgave skal ses i lyset af, at ungdomsuddannelser generelt anses for at være Danmarks væsentligste langsigtede investering i fremtidig velfærd.

Den demografiske udvikling ift. en stor ældregruppe, der snart går på pension og forventes at leve længere, koblet med den stadigt mindre ungegruppe, der står til at overtage, betyder, at der i Danmark ikke er „råd“ til at tage nogen unge. Der er et ønske om, at det samlede potentiale af unges arbejdskraft søges udnyttet til det maksimale (hint 95 procent målsætningen). Det betyder også, at der ikke er „råd“ til, at uddannelsesinstitutionerne fejler i løsningen af deres kerneopgave. Endeligt betyder det, at der er mange aktører, der har aktier i ungdomsuddannelserne.

Dels er der Undervisningsministeriet, som skal realisere de politiske målsætninger for uddannelse via selvejende institutioner med egne bestyrelser, dels samfundspolitiske strømninger og initiativer, der kræver omstilling og tilpasning af hele uddannelsessystemet. Derudover er der hele lokalområdet omkring uddannelsesinstitutionen. Dvs. kommunen, erhvervslivet, de afgivende folkeskoler og de aftagende uddannelsesinstitutioner eller arbejdspladser. Internt på uddannelsesinstitutionen er der naturligvis bestyrelsen, ledelsen, medarbejderne og selvfølgelig eleverne.

De mange påvirkninger fra aktiehaverne kalder på de ledere, der har en stærk evne til at samarbejde. De seneste års ændringer lægger et pres på det almene gymnasium, hvor

der ikke er plads til at lukke sig om sig selv. Hverken som institution eller medarbejdergruppe. Der er behov for samarbejde i ordets bredeste forstand. Pointen er nemlig, at det almene gymnasiums kerneopgave også er en samfundsopgave, og gymnasier kan kun løse deres kerneopgave succesfuldt, hvis det sker i tæt samarbejde med aktiehaverne.

Påvirkningerne internt og eksternt fra omgivelserne er altså med til at forstærke behovet for en mere fleksibel og forandringsparat organisation, der kan reagere hurtigt. Derfor er det også på tide at få ryddet op i nogen af de gamle og uhensigtsmæssige vaner. De opgaver, som uddannelsesinstitutioner står overfor, kan ikke løses ved hjælp af gamle metoder. De passer ganske enkelt ikke til de nuværende problemstillinger.

^ Fremtidens ledere

Fremtidens ledere i gymnasieverdenen skal kunne jonglere med en stor gruppe af interesser med ikke altid afstemte interesser og forventninger. De skal kunne jonglere med mange løbende forandringer, og derfor kræver det også noget særligt af ledere i dag på de almene gymnasier. Den type af ledere, som man bør kigge over skulderen og lade sig inspirere af i dag – det er de ledere, der:

- formår at få ryddet op i de gamle og uhensigtsmæssige vaner, som ikke længere bidrager til gymnasiets fremdrift,
- tør være ledere og ønsker at udfylde det nye ledelsesrum,
- kan motivere og engagere medarbejdergruppen i en fælles indsats for skolens strategiske mål,
- har stærke samarbejdsevner,
- og som sidst men ikke mindst er involverende, innovative og lytter til, hvad fremtiden kræver af det almene gymnasium.

Per Nikolaj Bukh, cand.oecon., ph.d. er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en mængde artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en række offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.

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

FRA STRATEGIKORT TIL RISIKOSTYRING

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

Uanset hvor god en strategi man har lagt, og hvor omhyggeligt strategikortet er udarbejdet, vil det ikke være en garanti for, at strategien lykkes, eller at der ikke tilstøder virksomheden noget utilsigtet. Enhver virksomheds drift er forbundet med en række større og mindre risici – og der er derfor brug for risikostyring.

Vi har i tidligere artikler vist, hvordan en offentlig eller selvejende virksomhed kan arbejde med strategi med udgangspunkt i en strategikortlægning og balanced scorecard. I denne artikel sætter vi med dette afsæt fokus på, hvordan risikostyringen integreres heri.

^ Grundprincipper

Lidt populært sagt drejer risikostyringen sig for det første om at forudse, hvad der kan gå galt, ved at identificere hændelser, som vil skade virksomheden og dens indtjening, og for det andet at tage forholdsregler, så sandsynligheden for, at disse hændelser indtræffer, kan reduceres eller skaderne reduceres. Og endelig for det tredje at følge op på, om de nødvendige handlinger bliver gennemført, hvordan risikoen udvikler sig, og hvilke konsekvenser de identificerede risikohændelser har for virksomheden, når de indtræffer.

Det er ikke et formelt krav, at en virksomhed skal have en strategi. Derfor er der heller ikke formelle krav til, hvordan bestyrelsen skal forholde sig til implementeringen af strategien, opsætte mål, definere strategiske indsatser mv. Hvad angår risikostyring og interne kontroller, er det imidlertid en bestyrelsesopgave at påse, at der er etableret de fornødne procedurer. Dog indeholder f.eks. selskabsloven ikke konkrete anvisninger på, hvad denne risikostyring består af. Corporate governance anbefalingerne fra Komiteen for God Selskabsledelse er mere fokuserede, om end der heller ikke her er angivet specifikke krav ud over, at bestyrelsen skal sikre, at virksomheden har en effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem.

Risikostyring og kontrolsystemer kan have betydning, da disse medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, til at sikre overholdelse af gældende regler og forskrifter samt til at sikre kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering, jf. Komiteen for God Selskabsledelse.

^ Kritiske succesfaktorer vs. strategiske risici

Som et særskilt fokusområde for bestyrelsen vil virksomhedens strategivalg medføre bestemte risici, ligesom specifikke forhold vil udgøre særlige risikofaktorer i relation til strategien. Det er vigtigt at være opmærksom på, at de kritiske succesfaktorer, KPI'er og strategiske indsatser, som diskuteret i de foregående artikler, *ikke* udgør en risikostyring, men alene følger op på, i hvilket omfang strategien og de planer, som den indebærer, bliver gennemført.

Hvis man som en illustration af dette forestiller sig et selvejende behandlingscenter for sindslidende mennesker med misbrug, der som en kritisk succesfaktor har fokus på at øge andelen af henvendelser direkte fra en hjemmeside med oplysninger om behandlingerne – og at denne hjemmeside „er under udvikling“. En naturlig KPI i strategikortet vil være %-del af henvendelser, der foregår via hjemmesiden. Men risikofaktorerne vil f.eks. dreje sig om, hvorvidt oplysningerne på hjemmesiden er retvisende og afspejler de faktiske aktiviteter; eller som en *strategisk risikofaktor*, hvorvidt hjemmesiden overhovedet kommer til at fungere som tilsigtet.

Ud over de specifikke risikofaktorer, der knytter sig til de kritiske succesfaktorer, som eksemplificeret ovenfor, vil der også være strategiske risici knyttet mere generelt til virksomhedens forretningsmodel, politiske forhold, konkurrenters adfærd og makroøkonomiske forhold.

> > > Fortsættes næste side

>> FRA STRATEGIKORT TIL RISIKOSTYRING

Der kan her være tale om forholdsvis usandsynlige hændelser, som dog alligevel kan indtræffe, hvilket de senere års finanskriser og recession i den globale økonomi har demonstreret. Denne type risici kan ikke overvåges ved en nøgletalsrapportering, og det er i flere større private virksomheder praksis at bruge scenarieplanlægning, kriseberedskaber og tilsvarende teknikker til at berede ledelsen på, hvorledes disse risici kan håndteres.

^ Forskellige typer risici

Sammenfattende betyder det, at man med fordel kan fokusere risikostyringen på tre aspekter:

1. Governance og compliance risici
 - Standardiserede processer
 - Opsplitning af ansvar
 - Interne kontroller og revision
2. Operationelle og strategiske risici
 - De kendte ubekendte: Kritiske succesfaktorer
 - Identificere risici og Key Risk Indicators for Kritiske Succesfaktorer
 - Integrere, prioritere og overføre risici
3. Enterprise risk
 - De ukendte ubekendte: Den samlede strategi
 - Anvend scenarieplanlægning og tilsvarende metoder

Det første risikoområde, governance og compliance risici, vedrører den mere traditionelle risikostyring, hvor bestyrelsens opgave er at sikre, at direktionen har de nødvendige procedurer og kontroller, der håndterer dette. Det næste risikoområde vedrører de kritiske succesfaktorer, og endelig vedrører det tredje risikoområde faktorer vedrørende den samlede strategi. :::::

Læs mere om strategikort og strategistyring

Kaplan, Robert S. 2009. Risk Management and the Strategy Execution System. *Balanced Scorecard Report*, Vol. 11, No. 6 (November - December 2009): 1-6.

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

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

Pluss Leadership bistår med udvikling af styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 800 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

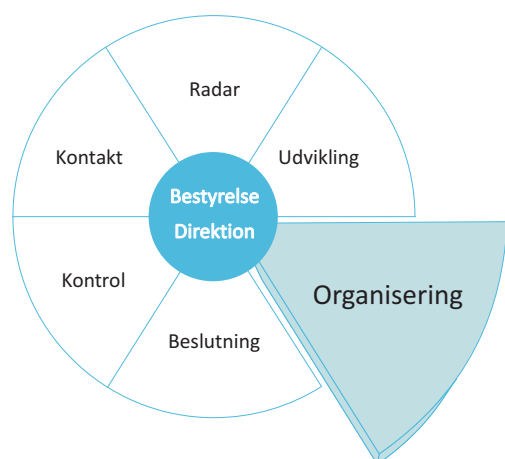
BESTYRELSENS ORGA-NISERINGSFUNKTION

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

Dagens Dagsorden kører en artikelserie om bestyrelsens kerneopgaver. Denne artikel er den fjerde i rækken, hvor vi i Dagens Dagsorden nr. 5 introducerede en helhedsmodel til forståelse af bestyrelsens kerneopgaver – bestyrelsens univers. I henholdsvis nr. 6 og 7. har vi redegjort for bestyrelsens radar- og udviklingsfunktion.

I denne artikel går vi i dybden med det, vi kalder bestyrelsens organiseringsfunktion. Se figur 1.

Figur 1: Organiseringsfunktionen



Organiseringsfunktionen handler om bestyrelsens fokus på at sørge for en „forsvarlig organisation af selskabets virksomhed...“, som det bl.a. hedder i aktieselskabsloven, og som det med lidt andre ordvalg står i diverse vedtægter for selvejende institutioner og offentlige virksomheder. I organiseringen er den vigtigste opgave at sikre, at virksomheden eller institutionen nu og i fremtiden har en kvalificeret topledelse.

^ Ledelsessikring

Udvælgelse og ansættelse af direktionen må karakteriseres som bestyrelsens vigtigste enkeltopgave. Det er entydigt bestyrelsens ansvar at sikre en god ledelse af virksomheden gennem ansættelse af en kvalificeret leder. Ansættelse og afskedigelse af topledelsen kan ikke afgøres af en generalforsamling eller af et ministerium eller kommune, som har interesse i institutionen, og opgaven kan heller ikke uddelegeres til andre.

Uden en dygtig leder har ingen bestyrelse mulighed for succes. Det er gennem lederen, at bestyrelsens planer og beslutninger gennemføres. Derfor er det også en bestyrelses opgave at sikre, at lederen er rimeligt aflønnet og gennem sin løn og ansættelseskontrakt er styret af hensigtsmæssige incitamenter set i forhold til virksomhedens formål og strategier. Her har vi bl.a. under finanskrisen set, hvordan bankbestyrelser har fejlet fatalt ved at indgå lønkontrakter med direktører, som har ansporet disse til at arbejde for kortsigtede kursstigninger på bekostning af virksomhedernes langsigtede overlevelse.

I offentlige selvejende institutioner og virksomheder er der oftest et langt mindre spillerum for brug af lønnen som motivationsfremmende instrument, idet denne i stort omfang vil være bestemt af overenskomstmæssige forhold. Flere steder er der dog i de senere år blevet stillet resultatlønskontrakter til rådighed for bestyrelserne som instrument til at fremme en bestemt adfærd. Bl.a. i regi af Ministeriet for Børn og Unge arbejdes der med resultatlønskontrakter som et redskab for bestyrelsen til at stimulere lederens adfærd til at understøtte institutionens strategi og målsætninger. Ministeriet har dog fastlagt nogle rammer, inden for hvilke bestyrelsen kan definere mål, som lederen skal leve op til for at kunne udløse en bonus.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS ORGANISERINGSFUNKTION

Ledelsessikringen handler imidlertid ikke blot om at fokusere på den nuværende leder af institutionen. Det er også et bestyrelsesanliggende at sikre, at fødekæden til topledelsen er på plads, og at man har et beredskab for, hvad der skal ske den dag, hvor der sker en udskiftning på toplederposten.

^ Ledersparring og -evaluering

Ingen leder kan i længden udvikle sig og levere på topniveau, hvis han eller hun ikke har en kompetent bestyrelse af føre en dialog med – en bestyrelse, som giver modspil, som sparrer, udfordrer eller dæmper lederen alt efter situation og behov. Det er derfor en vigtig opgave for en bestyrelse at kunne sætte rammer for ledelsen, og gennem de gode, empatiske spørgsmål understøtte lederen i sit lederskab – om så at sige „at spille lederen stærk“. Ikke mindst bestyrelsesformanden har en vigtig funktion her.

Det er vigtigt, at lederen kender bestyrelsens forventninger, og at bestyrelsen og lederen evaluerer på samarbejdet. En vurdering af lederen vil typisk ske inden for følgende tre områder:

- En vurdering af de opnåede resultater i forhold til de mål, der er sat for virksomheden eller institutionen
- En vurdering af samarbejdet med bestyrelsen – herunder kemi, hvordan bestyrelsen føler sig informeret, og hvordan man oplever, at lederen eksekverer på de beslutninger, der træffes i bestyrelsen
- En vurdering af lederens profil over for medarbejdere og virksomhedens eksterne interessenter.

Denne evaluering kan indgå som en del af en samlet bestyrelses- og direktionsevaluering (se Dagens Dagsorden nr. 1), eller typisk som et punkt på et bestyrelsesmøde forud for formandens eller formandskabets årlige samtale med lederen om bl.a. lønregulering. Udfordringen er altid at finde den passende balancen mellem på den ene side at arbejde

for et godt og tillidsfuldt samarbejde med den daglige leder, samtidig med at man på den anden side sikrer en passende distance mellem bestyrelse og direktion. Bestyrelsen skal være i stand til at holde lederen ud i strakt arm og vurdere hans eller hendes præstationer. I den løbende debat om udvikling af det gode bestyrelsesarbejde ser vi flere og flere tilfælde, hvor bestyrelser markerer sig som et selvstændigt, og et af lederen uafhængigt ledelses- og kontrolorgan, ved bl.a. at sætte lederen uden for døren på et eller flere møder gennem året. Der er bestyrelsesformænd i større danske virksomheder, der slutter alle deres bestyrelsesmøder af med at sende direktionen ud og skabe et rent bestyrelsesrum. Men det typiske er dog, at det er noget, man kun praktiserer én gang om året.

Den praksis omkring bestyrelsens mødevirksomhed uden om lederen, man måtte beslutte i den enkelte bestyrelse, bør nedfældes i en forretningsorden, så alle parter er bekendte og trygge ved ordningen. Det er vigtigt, at man er i stand til at praktisere et tillidsfuldt samarbejde samtidig med, at der er en kultur for at kunne forholde sig professionelt, kritisk til lederens arbejde.

Bestyrelsens tillid til lederen kan principielt ikke gradbøjes. En bestyrelse kan sagtens identificere områder, hvor lederen bør forbedre og udvikle sig, og i den forbindelse give råd om og muligheder for, at det kan ske. Men tilliden til, at det er den rigtige person til at lede organisationen, må ikke kunne betvivles. For så er der kun én handlemulighed, nemlig at foretage en udskiftning. Og i den situation står bestyrelsen alene. Ansættelse og afskedigelse af lederen er næsten den eneste opgave, som bestyrelsen må løse alene uden lederens bistand.

^ Organisationsevaluering

Ansaret for den daglige drift, personale mv. ligger naturligvis hos direktøren eller institutionslederen, og bestyrelsen skal være opmærksom på ikke at træde ind over lederens ansvarsområder. På samme måde, som ingen topleder i længden kan fungere

effektivt uden at have en bestyrelse at føre en dialog med, kan ingen topleder fungere, hvis ikke bestyrelsen giver rum til ledelse i dagligdagen. Derfor skal bestyrelsen ikke blande sig i driften og må aldrig gå uden om lederen i forhold til andre i organisationen, med mindre det udtrykkeligt er aftalt med lederen.

Men det er ikke det samme, som at bestyrelsen ikke skal interesse sig for, hvordan organisationen fungerer, herunder om organisationsstrukturen understøtter strategien, om der forefindes de nødvendige politikker for, hvordan man kører tingene i dagligdagen – eksempelvis HR-politikker, IT-politikker, kommunikationspolitikker, finansieringspolitikker etc. Det er naturligvis også legitimt og forventeligt, at bestyrelsen interesserer sig for medarbejdertilfredshed, samt for hvorvidt organisationens løn- og incitamentsstruktur sikrer tiltrækning og fastholdelse af nøglemedarbejdere og –kompetencer nu og i fremtiden. Bestyrelsen må ikke i sine bestræbelser på at undgå at gå i driftsmode, blive så berøringsangste, at de ikke tør udfordre lederen i disse anliggender.

Hvor langt bestyrelsen skal gå i disse spørgsmål, kan der ikke siges noget generelt om. Det afhænger af organisationens størrelse. Omkring f.eks. organisationsstrukturen bør bestyrelsen godkende organisationsprincippet og hovedtrækkene i strukturen. En god tommelfingerregel er, at bestyrelsen bør interessere sig for ledelsesstrukturen indtil to niveauer under direktionen og mindst få en ny struktur lagt fast til dette niveau i det forslag, den skal godkende¹. Det er også god kutyme, at bestyrelsen, eller i det mindste bestyrelsesformanden, er inde over ansættelse af ledere på det niveau, der refererer til direktionen, da det kan være fra det niveau, at den kommende topleder hentes fra. Herudover bør bestyrelsen ikke blande sig i ansættelser af medarbejdere.

> > > *Fortsættes næste side*

¹ Dragsted & Kjær Hansen, *Ledelse for Fremtiden*, Jyllands-Postens Erhvervsbøger, s. 149.

>> BESTYRELSENS ORGANISERINGSFUNKTION

Til understøttelse af den løbende drift i en organisation er der typisk udviklet et sæt instrukser af mere principiel karakter – også kaldet politikker. En politik kan defineres som „en normgivende retningslinje for virksomhedens adfærd over for en gruppe af dens interessenter“¹. Det kan handle om personalepolitikker, prispolitikker, leverandørpolitikker, kommunikationspolitikker etc. Netop fordi politikker handler om forholdet til organisationens interessenter, er det et anliggende for bestyrelsen. Ikke at udforme dem, men at være orienteret om dem med mulighed for indsigelse og, for de vigtigste af dem, godkende dem.

¹ Dragsted & Kjær Hansen, *Ledelse for Fremtiden*, Jyllands-Postens Erhvervsbøger, s. 158.

^ Arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og ledelsen

Grænsen mellem, hvornår bestyrelsen udøver sin legitime ret til at spørge ind til forhold omkring organiseringen eller kommer til at træde ind over lederens domæne og ansvarsområde, er hårfin. Netop dette tema giver ofte anledning til konflikter eller dårlig stemning mellem bestyrelse og lederen. Omvendt opleves også eksempler, hvor ledere beklager sig over, at bestyrelsen, måske på grund af manglende kompetencer, engagerer sig for lidt i organisatoriske spørgsmål og herved efterlader lederen alene med et stort ansvar.

Bestyrelsens passende involvering i disse spørgsmål kan give lederen det nødvendige mandat og rygstød til gennemførelse af nødvendige forandringer i organisationen.

Det er en vigtig egenskab hos en topleder at kunne fornemme, hvor meget en bestyrelse skal informeres om forhold i dagligdagen, for at bestyrelsen får en passende indsigt i og forståelse af organisationen. Herunder er det en god idé, at direktionen en gang imellem lader andre ledere og nøglemedarbejdere få foretræde for bestyrelsen ifm. bestyrelsens behandling af emner inden for de pågældende medarbejders ansvarsområder.

Vi har i det foregående givet eksempler på, hvor grænsen bør gå for bestyrelsens involvering i organiseringsspørgsmål. Men det er vigtigt, at bestyrelse og direktion en gang imellem stopper op og drøfter, om begge parter finder, at man i samarbejdet har fundet den for organisationen rigtige balance i dette spørgsmål. :::::

Anbefalinger:

1. Ansættelse eller afskedigelse af den daglige leder er den vigtigste enkeltbeslutning, som bestyrelsen kommer til at træffe. Der er derfor vigtigt, at man griber denne proces meget professionelt an, herunder sørger for med mellemrum at drøfte en successionsplan.
2. Bestyrelsen skal balancere mellem at skabe et godt og tillidsfuldt samarbejde med ledelsen, og samtidig holde den ud i strakt arm, således at bestyrelsen kan bevare overblikket og uafhængigt vurdere lederens performance. Hvis tilliden mellem bestyrelsen og lederen har lidt varig skade, bør samarbejdet bringes til ophør. Hurtigt og konsekvent.
3. Bestyrelsen bør årligt evaluere ledelsen. Ønsker bestyrelsen en eller flere gange om året at holde møde, eller dele af et møde, uden ledelsens deltagelse, bør det indskrives i forretningsordenen som en aftalt praksis.
4. Bestyrelsen bør udfordre og spørge ind til forhold vedrørende organisationens indretning og hvordan især medarbejderressourcerne plejes og udvikles.
5. Ændringer i organisationens politikker bør forelægges bestyrelsen til godkendelse eller orientering.

ONLINE INFORMATIONSDDELING

Væk med bøvlet i bestyrelserne.

Denne måneds bestyrelsesværktøj effektiviserer og smidiggør kommunikationen og papirflowet for bestyrelsen. Både internt og eksternt mellem bestyrelsen, ledelsen og administrationen – og så er det gratis!

I kategorien Bestyrelsesværktøjer beskrives i dette nummer online værktøjer til deling af information og data. :::::

Skrevet af: Rasmus Birkeholm Jensen // Direktør, Dagens Dagsorden Jeppe Thvilum // Konsulent, Pluss Leadership



Dropbox er et online program til at gemme og dele filer. Du kan få adgang til dine filer fra hvilken som helst computer og dele dem med de folk, du ønsker.

I den gratis udgave har man 2 GB plads, hvilket vil være tilstrækkeligt for de fleste. Hvis der ønskes mere plads, kan man betale for løsnin-ger, der giver fra 50 GB til over en TB (svarende til 1.000 GB).

Dropbox blev startet i 2007 af to amerikanske collegestuderende, der manglede et sted at dele deres filer.

www.dropbox.com

^ Hvad kan Dropbox?

Dropbox kan strukturere og begrænse de mange redegørelser, notater og rapporter i et omfang, som får selv kommunalt ansatte socialrådgivere til at savne administrativt arbejde. I bedste fald fylder de mange papirer bestyrelsesmedlemmernes mapper og skriveborde til det uoverskuelige, i værste fald afholder det nogle fra at deltage i bestyrelsesarbejdet, når papirbunkerne dræber lysten til engagement og indflydelse.

Kort fortalt er Dropbox et sted, hvor man kan opbevare sine filer online. En slags service, hvor man har sine egne data lagt til backup både på nettet (de krypteres naturligvis) og på ens egen computer. På den måde fungerer Dropbox som en portal, hvor flere brugere kan dele filer mellem sig, hvorved man f.eks. i en arbejdsgruppe kan dele sin projektmappe med de andre fra gruppen. Det kan hjælpe bestyrelsesmedlemmer med nemt at forberede sig på fælles dokumenter og udveksle ideer inden et møde. Samtidig holdes alle opdateret med et ajourført materiale, som synkroniseres, hver gang et medlem retter eller tilføjer noget. Det fungerer således som et understøttende værktøj til en bestyrelse, der ikke mødes så tit, og som uden Dropbox ikke nødvendigvis ville have adgang til samme information.

Tanken bag Dropbox er ikke ny. Der har i flere år eksisteret lignende portaler fra private udbydere, hvor man via en række tilkøbte services kan smidiggøre bestyrelsesarbejdet. Eksempelvis kan man med programmet Boardworks købe en række interaktive features „som gør det nemt for en bestyrelse at reagere hurtigt og leve op til retningslinjerne for god corporate governance.“

Det nye ved Dropbox og årsagen til at den skal omtales her, er altså ikke principperne. De er velkendte. Det nye er derimod, at Dropbox-systemet for det først nu kan benyttes gratis, for det andet er det så udviklet, at sikkerhedsniveauet ifølge mange eksperter er på niveau med de udgiftstunge onlineportaler. For det tredje er lagerpladsen blevet udvidet så markant, at en bestyrelse aldrig vil opleve pladsproblemer.

Endelig er der den fordel ved Dropbox, at det fungerer på tværs af mange forskellige platforme - lige fra Windows og Linux til mobile systemer som iOS og Android. På den måde er det nemt at synkronisere sine filer mellem forskellige computere og mobile enheder. Ydermere er der den detalje ved løsningen, at der findes et webinterface, hvor man nemt kan finde filerne ved at logge sig på fra en vilkårlig computer.

> > > Fortsættes næste side

PODIO

Podio er et online program til at gemme og dele filer samt organisere dit arbejde. Du kan logge på fra alle computere med en internetforbindelse. Podio er en hybrid mellem Dropbox, Facebook/LinkedIn og et almindeligt intranet.

I den gratis udgave kan man arbejde sammen og dele filer, og man har 1 GB plads til at gemme sine filer. Hvis man betaler for den udvidede udgave, er der ikke loft på, hvor meget man må gemme.

Podio blev startet i 2009 af en gruppe danske iværksættere, der ville revolutionere måden, vi arbejder på.

www.podio.com

^ Podio kan mere

Podio er et nyere produkt på markedet, men kan mange af de samme ting som Dropbox. Man kan dele filer, Podio har sit eget postsystem, man kan oprette projekter og lave Apps til både iPhone og Android. Podio bliver dermed en hybrid imellem Dropbox, LinkedIn/Facebook og et klassisk intranet.

Podio byder på en pænere grafik end de andre produkter, kombineret med flere funktioner så som muligheden for forskellige tilføjelsesprogrammer tilpasset diverse situationer, samt muligheden for selv at lave sådanne programmer. Derudover kan man lave projekter og allokere folk til de enkelte projekter, hvilket kan være nyttigt, hvis man arbejder med udvalg i bestyrelsen, eksempelvis et forretnings- eller revisionsudvalg. Derudover er der mulighed for at invitere eksterne samarbejdspartnere, såsom revisor eller advokat, ind til de enkelte projekter.

Prisen på Podio er en anden fordel. Der findes to modeller - basismodellen og den udvidede model. Basismodellen er gratis, og den udvidede model, der giver mere support og flere funktioner, koster ca. 45 d.kr. pr. person.

^ Hvorfor gå efter en online løsning?

Formålet med en online informationsdelingstjeneste for bestyrelsen er, at man sparer papiret. Alle kan hurtigt få adgang til de nye informationer, uanset hvor man er (så længe der er en computer med internet/smartphone), og man risikerer ikke, at følsomme oplysninger havner i de forkerte hænder. Afhængig af hvilket produkt man vælger, er der også andre funktioner, der kan være fordelagtig for en bestyrelse. Alt dette skulle gerne kunne medvirke til, at bestyrelsesarbejdet bliver hurtigere og mere smidigt.

Der er flere onlineløsninger på markedet, og hvilken man skal vælge, afhænger i høj grad af de behov, der er til stede i den enkelte bestyrelse. Dog har de programmer, vi har valgt at præsentere, den fordel, at de er gratis i den basale udgave, og der kan opdateres til en udvidet udgave, der så koster penge. Det giver mulighed for at prøve det af, og det er vores vurdering, at mange sagtens vil kunne klare sig med de basale udgaver. Dermed er der ikke behov for, at organisationer går ud og bruger større beløb på indkøb af digitale platforme til bestyrelsen! :::::

Christian S. Nissen er tidligere generaldirektør i DR, på Rigshospitalet og har haft en lang række lederstillinger i det offentlige. Han fungerer nu som foredragsholder, debattør, rådgiver, og adjungeret professor på CBS. Derudover er bestyrelsesmedlem eller formand i forskellige steder, heriblandt Roskilde Universitet.

Christian S. Nissen har skrevet flere bøger og artikler om blandt andet ledelse i det offentlige, heriblandt et kapitel til Børsens Ledeshåndbøger om offentligt bestyrelsesarbejde, og han har senest udgivet den roste bog *Lederskab – til borgernes bedste*.

MED ET BEN I BEGGE LEJRE

Skrevet af: _ Christian S. Nissen //

De offentlige bestyrelser er artsfremmede konstruktioner i det politiske system. De skal bygge bro mellem meget forskellige kulturer. Det er ikke mærkeligt, at de af og til kommer i vanskeligheder og bliver mødt med kritik. Men faktisk går det overraskende godt de allerfleste steder.

Ved Krakas første møde med Regnar Lodbrog blev hun sat på en umulig prøve. Hun måtte hverken være påklædt eller nøgen, hverken mæt eller fastende, hverken alene eller med ledsager. Offentlige bestyrelser har det ofte på samme måde. De skal tage ansvar og udvise handlekraft, men oplever ofte indblanding og detailstyring. De skal optimere de lokale driftshensyn, men bliver tit en brik i et større spil mellem konfliktende samfundshensyn og stridende partsinteresser.

Ved valget af bestyrelseskonstruktionen og den måde, den i praksis anvendes på, har folketing og regering tilsyneladende en gang imellem sat sig mellem to stole. Man vil gerne decentralisere driftsmæssige beslutningsbeføjelser, skabe armslængde, afskærme henholdsvis drift og minister osv. Men når det kommer til stykket, magter man eller vover ikke at tage skridtet fuldt ud og give bestyrelserne det fulde driftsansvar. Arbejdet i de offentlige bestyrelser præges af en ganske særlig blanding af principiel styringstænkning, ideologiske strømninger, operativ nødvendighed og realpolitik, som kan gøre det svært for medlemmerne at følge en konsistent kurs både i forhold til den daglige ledelse og de overordnede politiske instanser.

Med en grov forenkling hænger dette problem sammen med, at de offentlige bestyrelser står med et ben i to meget forskellige lejre, eller kulturer om man vil.

På den ene side er der institutioner og aktivitetsområder, hvor der lægges stor vægt på lokal, rationel (herunder forretningsorienteret) drift som i de erhvervsvirksomheder, hvorfra bestyrelsesmodellen stammer. Her skal bestyrelsen ideelt kun varetage institutionens inte-

resser og kunne handle med stor selvstændighed uden idelig indblanding fra ejerkredsen. Dennes tillid til bestyrelsen bør være så stor, at kontrollen normalt kan begrænses til årsrapporten og fremmødet på den årlige generalforsamling. Er den ikke det, må bestyrelsen skiftes ud. Det er idealet for offentlige virksomheder som f.eks. DONG og DSB og de virksomheder, der gradvist er overført fra offentligt til privat virksomhed som f.eks. TDC og Københavns Lufthavne.

På den anden side har vi institutioner, hvis aktiviteter man – symbolsk eller reelt – ønsker at begrænse politikernes og embedsmændenes mulighed for at øve direkte indflydelse på. Dette såkaldte armslængdeprincip kendes fra en række kunstnerisk-kulturelle felter og f.eks. på universitetsområdet. Omvendt kan det også være, at formålet er at friholde ministeren for direkte ansvar ved at skyde et bestyrelsesled ind som en buffer mellem politik og drift. Når det ofte viser sig svært at etablere den slags vandtætte skotter, hænger det sammen med den politiske kultur. I en særegen symbiose med medierne lever og ånder det politiske spil af strukturel uenighed, kontrol, fejlfinding og udhængning i gabestokken på det offentlige torv. Det kan en minister sjældent holde sig ansvarsfri overfor.

Det hænger ret beset også sammen med, at der er tale om offentlige institutioner (også selvom de som f.eks. universiteterne formelt er selvejende), der finansieres med mange millioner skattekroner. En minister kan ikke bare vente til næste generalforsamling eller en kommende årsrapport, hvis der er ugler i mosen eller rejses kritik. Der skal vises handlekraft, om ikke andet så rent symbolsk. En uformel henvendelse uden om bestyrelsen til den daglige ledelse, en irettesættende udtalelse til pressen eller et krav om, at bestyrelsen omgør en beslutning, er blot nogle af de håndgreb, der tages i brug. I mere pressede situationer ruller der hoveder. Kun sjældent fører det til det drastiske, men mere regelrette, skridt at skifte bestyrelsen ud.

> > > *Fortsættes næste side*

>> MED ET BEN I BEGGE LEJRE

Det er i dette uvante og svært gennemskuelige terræn, at mange offentlige bestyrelsesmedlemmer med baggrund i de private bestyrelses mere professionelle verden render sig staver i livet. De ryster vantro på hovedet og anser det for en ukvalificeret governance adfærd. Men det er vilkårene, mener kendere af Slotsholmens kringelkroge. Begge opfattelser er rigtige.

På den baggrund er det egentlig overraskende, at de offentlige bestyrelser i det store og hele faktisk fungerer meget fornuftigt. Problemer er der i ny og næ. Men de opleves ikke som så alvorlige, at det har hæmmet den politiske vilje til at opretholde og udbrede bestyrelsesformen. Og selvom en del erhvervsfolk har fået skrammer af deres virke i offentlige bestyrelser, har det heller ikke gjort det sværere at rekruttere velkvalificerede bestyrelsesmedlemmer.

Den fleksible pragmatisme – kritikere vil måske kalde det principløshed – man finder i håndteringen af hensynet til armslængden og bestyrelsernes selvstændige position, gør sig også gældende i det daglige bestyrelsesarbejde og håndteringen af relationen til den politiske myndighed og dens embedsapparat. Alle implicerede parter er indstillede på at finde en rimelig, pragmatisk balance og at få tingene til at glide på en fornuftig måde. Let er det ikke altid, men det kan lade sig gøre at løse en umulig opgave – ligesom Karka gjorde. :::::

The advertisement features a large, dark blue rectangular background. On the left side, the word "KROMANN" is written in a small, white, sans-serif font, with "REUMERT" centered below it in the same font. On the right side, the words "KROMANN" and "REUMERT" are written in a very large, white, sans-serif font, with "KROMANN" positioned above "REUMERT". The text is partially cut off on the right edge. In the bottom left corner, there is a block of small white text describing the firm's vision and services, followed by the website address.

Kromann Reumerts vision er "Vi sætter standarden", fordi vi ikke vil nøjes med at være gode – vi vil være de bedste. Vi leverer værdiskabende løsninger og rådgivning med engagement og nærvær. Det opnår vi med fokus på værdierne kvalitet, forretningsforståelse, samarbejdsglæde og troværdighed. Vi er Danmarks førende advokatvirksomhed med mere end 580 medarbejdere, hvoraf omkring 300 er jurister. Vores kontorer er i København, Aarhus, London og Bruxelles.

www.kromannreumert.com

KROMANN
REUMERT

[illegible]