31

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 31 . NOVEMBER . 2016

Dagens Dagsorden

Find vej i megatrends

Inspiration til at læse megatrends og handle på dem samlede 135 deltagere på Årets Offentlige Bestyrelseskonference. Deltagerne lyttede til oplæg, diskuterede med hinanden i workshops og netværkede.

TEC er Årets Offentlige Bestyrelse

„Prisen anerkender bestyrelsens klare valg af kvalitet i undervisningen som strategisk pejlemærke for TEC og ikke mindst vores metode til at sikre, at vores mål bliver efterlevet på alle uddannelsesretninger – vi skal videre ad den vej for skolens og samfundets skyld.“ Per Påskesen, bestyrelsesformand for TEC.

Når teknologien kuldkaster forretningsmodellen

Vores samfund forandrer sig med eksponentiel hastighed. Netop hastigheden gør, at vi oplever det som disruption. Omstillingen fra jæger-samler-samfundet til agerbrugssamfundet var lige så radikal som dagens omstilling, men den var bare lineær, så derfor tog den tusind år.

Succes måles på klimatilpasning, bæredygtighed og genanvendelse

Levering af rent vand og rensning af spildevand på en sikker og effektiv måde er fortsat centralt, men løsning af denne opgave skal fremover tænkes ind i bl.a. byudvikling og administration af det åbne land – vandselskaberne skal blive en partner i samfundet.

Sådan (be)griber og prioriterer bestyrelsen fremtidens muligheder

Vi er samspilsramte. Hvert 30. år rammes verdensøkonomien af krise – den sidste kaldte vi finanskrisen. Hvert 250. år får vi et teknologiskifte – sidst var det opfindelsen af dampmaskinen. Netop nu bakser vi med en økonomisk krise og et teknologiskifte på samme tid, hvilket gør det uendeligt svært at se, hvad fremtiden bringer.

Kulturel identitet i den globaliserede verden

Det spændende nye sker i mødet mellem forskelligheder. Når vi rejser i udlandet, eller udlændinge kommer hertil, skal vi være langt mere bevidste om, hvem vi er, og hvad vi kan tilbyde, for så er vi gode partnere, hvor der kan opstå noget nyt hos dem og hos os. Derfor er der fortsat behov for en dansk kulturel identitet.

31

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 31 . NOVEMBER . 2016

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

Det fælles samlingspunkt om værdiskabende offentlige bestyrelsesarbejde *side* **3**
Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership

Årets Offentlige Bestyrelse: TEC *side* **5**

Når teknologien kuldkaster forretningsmodellen *side* **6**
Oplæg v/ Jesper Ulsø

Succes måles på klimatilpasning, bæredygtighed og genanvendelse *side* **8**
Oplæg v/ Jesper Nybo Andersen, Orbicon A/S

Sådan (be)griber og prioriterer bestyrelsen fremtidens muligheder *side* **9**
Oplæg v/ Anders Drejer, Aalborg Universitet

Kulturel identitet i den globaliserede verden *side* **10**
Oplæg v/ Bertel Haarder, Kultur- og kirkeminister

Workshop I: Uddannelsessektoren i den digitaliserede, globale verden *side* **11**
Oplæg v/ Stina Vrang Elias, DEA og Gitte Nørgaard, Aarhus Business College

Workshop II: Forsynings- og infrastruktursektoren - samarbejde og konkurrence melem energikilder og forsyningsarter *side* **14**
Oplæg v/ Hans-Martin Friis Møller, Kalundborg Forsyning og Carl-Emil Larsen, DANVA

Governance halter i sportens verden *side* **16**
Oplæg v/ Niels Nygaard, Dansk Idrætsforbund

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

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

DET FÆLLES SAMLINGSPUNKT

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

Dagens Dagsorden og Pluss Leadership er stolte over, at vi, sammen med samarbejdspartnerne Horten og EY samt de 10 bestyrelsesforeninger og brancheorganisationer i vores netværk, nu for femte år i træk har samlet bestyrelsesformænd, ledere og andre med interesse for offentligt bestyrelsesarbejde til at hente viden og netværke på Årets Offentlige Bestyrelseskonference.

I år løftede vi perspektivet ved at se på, hvordan bestyrelser og deres ledelser finder vej i de megatrends, som sætter rammerne for vores virksomheders og institutioners virke.

Følgende trends er der nogenlunde enighed om blandt fremtidsforskere og trendanalytikere[1]:

- ***Globaliseringen*** fortsætter og får nye dimensioner, f.eks. ved at virksomheder placerer forskning og udvikling tæt på i international sammenhæng stærke videnmiljøer.
- ***Teknologisk udvikling og digitalisering***. Digital livstil, fleksible produktionsteknologier og nye tekniske landvindinger dominerer.
- ***Klima som innovationsdriver***. Stigende fokus på CO2-neutralt samfund og krav om bæredygtig produktion og transport.
- ***Sundhed og aldring***. Købestærk og global ældregruppe. Øgede sundhedsudgifter og pres på for øget teknologianvendelse i sundhedssektoren.
- ***Urbanisering***. Menneskelige ressourcer, innovation, kulturtilbud, iværksætteri og virksomhedsudvikling mv. koncentrerer sig i stigende grad om de større byer.

Disse megatrends muliggør en anderledes måde at udvikle, producere og levere vores produkter og services på. Deleøkonomi snakkes der meget om i øjeblikket. Ny vin på gamle flasker, måske, men man kan ikke se bort fra, at en kombination af disse megatrends giver en helt anderledes formel, at der kan skaleres og udvikles interessante forretningsmodeller, som med ét kan udfordre eksisterende virksomheders forretningsgrundlag.

Dette går under begrebet „Disruption", som er det nye buzzword i ledelseskredse. Disruption[2] er meget mere end innovation; det er en ændring af måden, vi tænker på, vores adfærd, måden, vi gør forretninger på og lever vores dagligdag på. Disruption fordriver et eksisterende marked, en industri eller teknologi og erstatter det med et nyt og bedre produkt. På én gang destruktivt og kreativt. Indtil videre gentages de samme eksempler – Netflix, der har fortrængt Blockbusters videoudlejning. Kodak, der blev udkonkurreret af digitalkameraet. Airbnb, som udvider overnatningsmuligheder.

Så voldsomme og radikale forandringer ser vi ikke i den offentlige sektor. Og dog. I Danmark har vi verdens største offentlige sektor. Det ville være et stort problem, hvis man fra politisk hold forsøgte at afskærme den offentlige sektor fra disse megatrends. Og det gør man da heller ikke. De reformer og samfundsstrategier, som kommer i en lind strøm – i uddannelsessektoren, i forsyningssektoren og for så vidt også i kultursektoren – er en reaktion på de nævnte megatrends. Det er en erkendelse af, at den store stat og offentlige sektor, vi har i Danmark, kun kan berettige sig selv, hvis den aktivt bidrager til, at befolkningen og virksomhederne understøttes i at klare sig i den globale konkurrence, i at tage udfordringer med digitaliseringen op, i at sikre at vi i en tid, hvor befolkningen ældes, gør andet for at øge arbejdsudbuddet, i at effektivisere og få stadig mere kvalitet for færre penge.

> > > Fortsættes næste side

1 Baseret bl.a. på RegLab's analyse af Fremtidens industri i Danmark, 2012, Institut for Fremtidsforskning (2006), „Why Megatrends Matters", FORA (2009), „New Nature of Innovation", Lars Tvede (2010), „Supertrends".

2 Erik Buchwald Christensen.

>> DET FÆLLES SAMLINGSPUNKT OM VÆRDISKABENDE OFFENTLIGT BESTYRELSESARBEJDE

Vi satte scenen for at fremme og skabe anerkendelse om offentligt bestyrelsesarbejde tilbage i 2012 med den første konference under overskriften ***„Offentlige bestyrelser for fremtiden“***, hvor vi ligeledes for første gang uddelte prisen "Årets Offentlige Bestyrelse". Under overskriften ***„Small is beautiful Big is powerful“*** stillede vi i 2013 skarpt på de samarbejder og fusioner, der finder sted i de samfundssektorer, hvor man har valgt at lægge driften ud i decentrale enheder med bestyrelser som øverste ledelsesorganer. I 2014 satte vi fokus på bestyrelsens rolle i strategilægningen – ***„Bestyrelsens strategiske fodaftryk“*** kaldte vi konferencen. Sidste år var fokus på at skabe værdi i samarbejdet i og omkring bestyrelsen under overskriften ***„Bestyrelsens værdiskabende samarbejde“***.

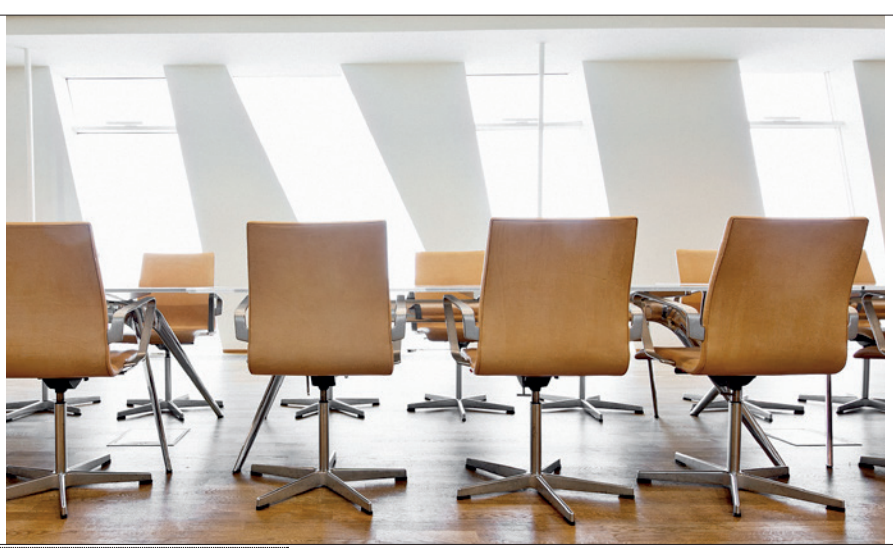
I stedet for at beskytte befolkningen mod de store forandringer som følge af globalisering og digitalisering, klæder konkurrencestaten dem på til kompetencemæssigt at kunne tage udfordringerne op.

Det er her, at bestyrelsen og ledelsen af de selskabsgjorte og selvejende driftsorganisationer kommer ind i billedet. I den styringslogik eller i det organisationsideal, som der ligger i konkurrencestaten, er de den helt afgørende instans i at sikre, at vores uddannelsesinstitutioner, kulturinstitutioner og forsyningsvirksomheder er dynamiske og agile enheder, så de til enhver tid virkeliggør de intentioner, der ligger i reformerne. Men også på den måde, at de gennem læsning af megatrends og de strategier, der udvikles i den enkelte enhed, kan medvirke til at presse de nødvendige reformer frem. For innovation og de nye ideer starter sjældent i Folketinget eller hos de myndigheder, der sætter rammerne for institutionernes virke. De inspireres typisk af de virksomheder og institutioner, der er på forkant og har læst udviklingen og tolket megatrends før andre. Det var inspiration til at læse udviklingen og handle på den, vi var samlet om på Årets Offentlige Bestyrelseskonference.

Jeg vil gerne sige tak til alle foredragsholderne for visionære og engagerede bidrag. Samt tak til alle, der deltog på konferencen. Bedømt ud fra evalueringen er jeg glad for at kunne konstatere, at vi med dette tema, og de gode oplæg, ramte noget, der synes at have givet værdifuld inspiration i det strategiske bestyrelsesarbejde.

Og et stort tillykke til TEC med prisen som Årets Offentlige Bestyrelse. 4.000 offentlige bestyrelser kunne konkurrere om prisen. 15 bestyrelser blev indstillet og vurderet. Ud af disse blev Provas og TEC af et uafhængigt bedømmelsesudvalg valgt som „Best in Class“ i henholdsvis forsyningssektoren og uddannelsessektoren. Men det var uddannelsesinstitutionen, der i år løb med den nationale pris Årets Offentlige Bestyrelse. Det ser jeg frem til, at både forsynings- og infrastrukturvirksomhederne samt kultursektorens institutioner vil udfordre næste år.

Vi vil nu sætte os sammen med bestyrelsesforeningerne og vores partnere for at finde temaet for næste års konference. ::::::



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

TEC ER ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSE

På Årets Offentlige Bestyrelseskonference i København 26. oktober overrakte fhv. finansministerMogens Lykketoft prisen Årets Offentlige Bestyrelse til bestyrelsesformand **Per Påskesen**, TEC.

Af redaktør Jens Kristian Sommer

TEC er en stor erhvervsskole og gymnasium i København med knap 5.000 årselever og næsten 800 medarbejdere. I spidsen for skolen står den 14 personers store bestyrelse, som nu er kåret som den mest værdiskabende offentlige bestyrelse 2016.

Bedømmelsesudvalget fremhæver, at bestyrelsen har:

- Lagt en visionær strategi om at bygge skolen op om kvalitet i uddannelserne med centrale målepunkter for kvalitet
- En klar opfølgningsstrategi, hvor de enkelte uddannelsesretninger får frihed til at omsætte kvalitetsmålene, og de bliver målt på kvaliteten
- Økonomiske kontrolprocedurer, som fanger faresignaler, så bestyrelsen kan afværge problemer
- klar arbejdsdeling om, at bestyrelsen har det strategiske ansvar, mens eksekvering og daglige drift er direktionens ansvar.

Kvalitet giver berettigelse og får eleverne til at vælge TEC

Bestyrelsesformand for TEC Per Påskesen: *„Prisen anderkender bestyrelsens klare valg af kvalitet i undervisningen som strategisk pejlemærke for TEC og ikke mindst vores metode til at sikre, at vores mål bliver efterlevet på alle uddannelsesretninger – vi skal videre den vej for skolens og samfundets skyld.“*

Kompetent bedømmelsesudvalg

Bedømmelsesudvalget består af professor Steen Thomsen, CBS, den erfarne erhvervsleder og bestyrelsesformand Peter Højland samt sidste års prisvinder, bestyrelsesformand for Esbjerg Gymnasium Flemming Just.

Med afsæt i et skriftligt nomineringsskema og et personligt interview med bestyrelsesformændene har de udpeget ‚best in class' i uddannelses-, forsynings- og kultursektoren – og blandt dem har udvalget kåret TEC som Årets Offentlige Bestyrelse 2016.

Danmarks offentlige bestyrelser står bag prisen

Bag prisen står „Dagens Dagsorden – Forum for Offentlige Bestyrelser“ – et netværk af ti bestyrelsesforeninger og brancheorganisationer samt de tre partnere, Pluss, EY og Horten. De ønsker med prisen at fremhæve bestyrelser, som viser, hvordan principperne for „God Selskabsledelse“ virker i praksis samtidig med, at bestyrelsen rent faktisk skaber værdi. ::::::

NÅR TEKNOLOGIEN KULDKASTER FORRETNINGSMODELLEN

Jesper Ulsø er virksomhedsleder og entreprenør. Han har praktiske erfaringer fra et bredt udsnit af brancher fra IT og dot.com, over medie- og servicevirksomhed, til industrivirksomhed. Han er civilingeniør/HD og dimitterede fra Singularity University (USA) i 2015. Karrieren begyndte hos IBM, hvorefter han drev egne virksomheder i 12 år inden for IT og dot.com. I dag er Jesper Ulsø direktør i Aller Media og bestyrelsesformand i flere virksomheder i Danmark, Norge og Sverige inden for Content Marketing, distributions- og rejsebranchen.

Redaktør Jens Kristian Sommers oplevelse af Jesper Ulsø's oplæg med overskriften: ***„Når teknologien kuldkaster forretningsmodellen"*** på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2016.

Vores samfund forandrer sig med ekspotentiel hastighed. Netop hastigheden gør, at vi oplever det som disruption. Omstillingen fra jæger-samler-samfundet til agerbrugssamfundet var lige så radial som dagens omstilling, men den var bare lineær, så derfor tog den tusind år. Som illustration af forskellen på lineær og eksponentiel udvikling, så når vi med 30 lineære skridt ud i receptionen, mens vi med 30 eksponentielle skridt når 26 gange rundt om jorden.

Grundlaget for den digitale samfundsomstilling er udviklingen af datakraft. Mikroprocessorens kapacitet fordobles hver 12-18 måneder, og priserne falder endnu hurtigere. I dag koster en computer det, der svarer til en kop kaffe, og den fylder mindre end en fingernegl. Det åbner op for global udbredelse og mulighed for at integrere computere i alle mulige produkter.

Tænk nye veje, så ændres verden om lidt

Da Colombus fik ideen om at sejle ad bagvejen til Indien, fandt han Amerika. Det er præcist sådan, det er i vores digitale verden; vi skal tænke helt nyt, fordi vi har en idé om, at det er smart. Men det, der viser sig at være rigtigt smart, er i virkeligheden noget helt andet end det, der oprindeligt var tænkt. Det er vores (langsomme) evne til at tænke nyt, som begrænser vores udvikling – altså softwaren.

Teknologikombinationer revolutionerer verden

Telefonen, (digital)kameraet, computeren og WWW er gamle opfindelser. Det revolutionerende er, at det hele nu er samlet i mobiltelefonen. Det giver Facebook mening, og med Facebook er man verificeret til GoMore, airbnb… og pludselig opstår der en teknologiplatform for deleøkonomi.

Netværk har værdi, fordi skalering er gratis

Facebook købte Instagram i 2012 for 1 mia. dollars – der var 13 medarbejdere. MobilePay slukker lyset for Swipp, fordi trafikken er på Mobile Pay. Værdien af netværket vokser, jf. Metcalfes lov, med antallet i anden potens – oprindeligt formuleret om værdien af telefaxmaskiner. Jo flere der har telefax, des flere kan man udveksle dokumenter med, og dermed stiger værdien af at eje en fax. For 50 år siden levede superbrands i gennemsnit i 67 år, og de havde i høj grad sin base i noget materielt.

Teknologi skuffer, inden det slår igennem

De første digitalkameraer skuffede, billedkvaliteten var uantageligt ringe, og prisen var ekstremt høj – faktisk havde Kodak patentet på digitalkameraet, men solgte det. I takt med at prisen faldt og kvaliteten steg, blev det analoge kamera udraderet. Men det helt revolutionerende er, at der nu er kameraer i alt – de selvkørende biler bruger kameraer til at navigere. Det var der næppe nogen, der havde forestillet sig, da de fiflede med de første digitalkameraer.

Udvikling baseret på digitalisering giver lige adgang for alle

Tager vi f.eks. læring. De første digitale løsninger for e-learning har skuffet. En del universiteter ser ud til at have fundet en brugbar form. Næste fase er, at digitale løsninger udraderer den fysiske verden – bøger, skoler, universiteter holder op med at eksistere i den form, vi kender, men undervisning består.

> > > *Fortsættes næste side*

Når nogle få personer kan undervise alle, vil prisen for undervisning falde til næsten nul. Det giver selv de fattigste i ulandene mulighed for at lære på globalt topniveau, og dermed bliver undervisning demokratiseret – det er ikke kun os i ilandene, som får monopol på de bedste uddannelser. Det er formuleret meget præcist i Amara's Law: „*We tend to overestimate the effect of a technology in the short run and underestimate the effect in the long run*".

Eksponentiel udvikling sker også i de andre videnskaber

Ovenfor er kun belyst effekten af digitalisering. Inden for nanoscience, biotech og alle de andre forskningsgrene er udviklingen også eksponentiel. De bidrager i sig selv og i samspil med hinanden til en endnu hastigere og endnu mere kompliceret samfundsudvikling. Og er det en god idé? Vi må sige, at den teknologiske udvikling hidtil har givet os stadig højere indkomster, bedre helbred og dermed bedre forudsætninger for at leve det gode liv. ::::::

Virksomhedsudvikling

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

Pluss

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

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

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

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

SUCCES MÅLES PÅ KLIMATILPASNING, BÆREDYGTIGHED OG GENANVENDELSE

Jesper Nybo Andersen er administrerende direktør for virksomheden Orbicon A/S (siden 2001) med ansvar for den overordnede ledelse og den strategiske udvikling af virksomheden. Orbicon er de seneste 10 år vokset fra 175 til 600 ansatte. Væksten er sket organisk, suppleret med akkvisitioner.

Jesper Nybo Andersen er dybt engageret i erhvervs- og miljøpolitiske forhold og har holdt en lang række indlæg på højere læreanstalter samt i faglige eller erhvervspolitiske netværk. I sin 30 år lange erhvervskarriere har han været involveret i adskillige turnarounds og nationale og internationale aktiviteter. Hans uddannelsesmæssige baggrund er en mastergrad i fysisk geografi og med en særlig erfaring i Jordfysik, Pedologi and Environmental Risk Management.

Redaktør Jens Kristian Sommers oplevelse af Jesper Nybo Andersens oplæg med overskriften: ***„Succes måles på klimatilpasning, bæredygtighed og genanvendelse“*** på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2016.

Kerneproduktet med levering af rent vand og rensning af spildevand på en sikker og effektiv måde er fortsat centralt, men løsning af denne opgave skal fremover tænkes ind i bl.a. byudvikling og administration af det åbne land – vandselskaberne skal blive en partner i samfundet. Det er den nye udfordring for vandselskaberne, og det kræver helt nye kompetencer i deres bestyrelser og nye måder at bruge bestyrelser på.

Udviklingen fra sikker drift til at blive en partner i samfundet sker relativt hurtigt. Da vandselskaberne blev udskilt i omkring 2010, var formålet, at selskaberne skulle levere forsyningssikkerhed til lavest mulige priser.

Gode bestyrelseskompetencer til et sådant selskab er erfaring med drift, lean, økonomi, jura og teknik.

Nu er der sket et skift mod ‚Vækst og lønsomhed', hvor driftsoptimering skal skabe investeringsrum til ny teknologi, volumenvækst, internationalisering mv.

Gode bestyrelseskompetencer til et sådant selskab er erfaring med marketing, internationalisering, innovation, drift og forretningsudvikling.

Fremtidens vandelskab er partner i samfundet. Her er der forsat fokus på sikker drift og kvalitet, hvor selskaberne anvender ‚Best Available Technology' og bruger sine vandinvesteringer til også at skabe kultur, miljø og landdistriktsudvikling. Selskabet skal varetage sociale forpligtelser, sikre viden om vand gennem skole- og uddannelsestjeneste, og så skal selskabet bidrage til at skabe eksportomsætning for erhvervet.

Gode bestyrelseskompetencer til et sådant selskab er erfaring med politik, borgerinddragelse, innovation, drift og bæredygtighed.

Det er således helt andre bestyrelseskompetencer, der er brug for i vandselskaberne. Disse krav bør ejerne tænke med ind, når de udpeger fremtidens bestyrelser for deres vandselskaber.

Bestyrelserne skal bruges – rigtigt

Jesper Nybo Andersen anbefaler, at når vi nu har valgt en ‚professionel' bestyrelse, så brug den.

- Erkend at vi alle har begrænsninger og lær af at dele erfaringer
- Brug brancheforskellighederne til at udfordre „plejer“
- Bed medlemmerne om at lave debatoplæg
- Inviter til 1:1 ”kaffemøder”, hvor særtemaer drøftes nøjere
- Brug bestyrelsens netværk

For i takt med at selskabernes udfordringer ændres og vokser, er der ikke bare behov for nye kompetencer. Bestyrelsen skal også sættes i spil på nye måder for at kunne skabe værdi for selskabet.
::::::

Link til PowerPoint præsentation fra:
Jesper Nybo Andersen

SÅDAN (BE)GRIBER OG PRIORITERER BESTYRELSEN FREMTIDENS MULIGHEDER

Professor **Anders Drejer,** Aalborg Universitet. Han blev professor som 34-årig – den hidtil yngste alder for en dansk professor. Anders Drejer kombinerer sin omfattende forskningsindsats, publiceret i en lang række fagtidsskrifter og bøger, med praktisk ledelse og socialt ansvar. For øjeblikket er han medlem af fire virksomhedsbestyrelser, hvoraf han er bestyrelsesformand for to.

Redaktør Jens Kristian Sommers oplevelse af Anders Drejers oplæg med overskriften: ***„Sådan (be)griber og prioriterer bestyrelsen fremtidens muligheder"*** på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2016.

Vi er samspilsramte. Hvert 30. år rammes verdensøkonomien af krise – den sidste kaldte vi finanskrisen. Hvert 250. år får vi et teknologiskifte – sidst var det opfindelsen af dampmaskinen. Netop nu bakser vi med en økonomisk krise og et teknologiskifte på samme tid, hvilket gør det uendeligt svært at se, hvad fremtiden bringer.

„Man skal aldrig lade en god krise gå til spilde," skal Winston Churchill have sagt. Med det mente han, at en krise giver mulighed for at træffe upopulære beslutninger til at forny samfundsordenen – så nok genopstår samfundet, men i en ny udgave.

Når et samfund står over for et teknologiskifte, er det radikalt nye tiltag, der er behov for, og her kan man kun i begrænset omfang trække på tidligere tiders erfaringer, for det er helt andre drivkræfter, som gælder. Der er behov for radikal innovation.

For 30 år siden opfandt man begrebet „work smarter not harder". Det passer ikke længere; vi er nødt til både at „work smarter and harder".

- Der er brug for at skabe en god ledelsesskik for innovation – en Innovation Governance. I december 2001 lancerede Nørby-udvalget sin første rapport om corporate governance og bragte dette emne i front i ledelsesdebatten. Det var godt og nødvendigt.
- Selvom debatten om corporate governance er god, kan den ikke stå alene. I en situation, hvor innovation er blevet den centrale kilde til konkurrencekraft og overlevelse, har ledere og medarbejdere i alle organisationer brug for langt mere præcist at forstå og mestre de processer, som skaber innovationen.
- I lyset af denne udfordring har Innovationsrådet og den til lejligheden nedsatte arbejdsgruppe besluttet sig for at komme med et gennemtænkt og sammenhængende bud på, hvad god ledelsesskik burde indeholde i forhold til emnet innovation. En Innovation Governance om man vil.

::::::

Link til PowerPoint præsentation fra:
Anders Drejer

KULTUREL IDENTITET I DEN GLOBALISEREDE VERDEN

Kulturminister og kirkeminister **Bertel Geismar Haarder** er den danske politiker med den længstvarende ministerkarriere. Han har beklædt ikke mindre end 10 ministerposter. I 1975 blev han første gang valgt ind i folketinget, hvor han fortsat har sæde. Ministerkarrieren begyndte med posten som undervisningsminister i 1982, og i perioden 1994-2001 sad han i Europa-Parlamentet.

Redaktør Jens Kristian Sommers oplevelse af Bertel Haarders oplæg med titlen: ***„Kulturel identitet i den globaliserede verden"*** på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2016.

Virksomhederne arbejder globalt, arbejdssproget er engelsk, mennesker flytter på tværs af grænser, de politiske udfordringer er globale og løses af globale aktører. Er der fortsat behov for en dansk kulturel identitet? Det var oplægget til Bertel Haarder, som han greb i luften med et rungende ja: Det spændende nye sker i mødet mellem forskelligheder, så når vi rejser i udlandet eller udlændinge kommer hertil, så skal vi være langt mere bevidste om, hvem vi er, og hvad vi kan tilbyde, for så er vi gode partnere, hvor der kan opstå noget nyt hos dem og hos os.

Ambitionen om at skabe større bevidsthed er hele baggrunden for Bertel Haarders projekt om at skabe en Danmarkskanon. Kanonen er vigtig, men diskussionen om, hvad der er dansk, er endnu vigtigere. Det er i det lys, Bertel Haarder har besluttet, at alle kan byde ind med forslag til, hvad der skal med i Danmarkskanonen. Lige nu er der 1.800 forslag på listen. Det giver en kæmpe debat, når forslagene offentliggøres, og i den gradvise proces om at skære antallet ned til en håndterbar størrelse på 20 og senere 10 vil debatten eskalere.

Ideen om danskhed blussede op i guldalderen med Grundtvig og Kirkegaard, som jo i dag er berømtheder uden for Danmarks grænser. I guldalderen var Danmark ludfattigt, og kun 60 procent af borgerne var danske, resten var tyskere. Og det, vi kender som dansk, har sine rødder i Europa og er kommet til os fra Tyskland. Noget så dansk som juletræet er jo i virkeligheden tysk, men så hænger vi guirlander på, og så er det dansk.

Det at være dansk er ikke kun for danskere. I virkeligheden lever vi i høj grad af at være danskere. Når udlandet efterspørger danske serier, dansk design, etc., så efterspørger de også ideen om det at være dansk. Som nation er vi kendte i Korea, Kina og Japan, mens man i den angelsaksiske verden ikke kan skelne dansk, nordisk og skandinavisk fra hinanden.

Udfordringen i dag er utydelighed, og det håber Bertel Haarder på, at Danmarkskanonen kan være med til at skærpe i såvel processen med at skabe den som i den efterfølgende kanon. ::::::

UDDANNELSESSEKTOREN I DEN DIGITALISEREDE, GLOBALE VERDEN

Stina Vrang Elias har i ti år været leder i DEA – de seneste syv år som administrerende direktør. Hun kom til DEA fra DI, hvor hun begyndte som konsulent og herfra avancerede til at blive medlem af ledergruppen for Intern Organisering. Ved siden af sine ledelsesopgaver er hun medlem af seks bestyrelser og råd – bl.a. Akkrediteringsrådet og Radio- og tv-nævnet. Stina Vrang Elias har en Msc Public Administration fra Roskilde Universitet.

Chefkonsulent Mette Christensens oplevelse af ***„Workshop I: Uddannelsessektoren i den digitaliserede, globale verden"*** på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2016.

Er vores uddannelsessektor fulgt med tiden? Kan den håndtere de unge, der er født digitale og vant til at se hele verden som deres? Og gribe de unge, som ikke får valgt rigtigt i første omgang? Og hvad er bestyrelsernes rolle i en digital, global uddannelsessektor? Det var nogle af de spørgsmål, som var til debat i uddannelsesworkshoppen.

Adm. direktør for DEA Stina Wrang Elias satte i sit indlæg spot på en ungdomskultur, som kolliderer med skole- og fagkulturen. Om den manglende forståelse af, hvad der motiverer de unge i deres uddannelsesvalg, og den manglende sammenhæng mellem deres valg og fremtidens efterspørgsel.

En brændende platform

Lige nu står vi på en brændende platform, sagde Stina. En brændende platform, hvor der 1) skal leveres mere uddannelse for mindre, 2) er en svag kobling mellem uddannelse og arbejdsmarked og 3) sker en skævvridning af arbejdsudbuddet.

At der spares på det danske uddannelsessystem er stik imod den globale trend med at investere massivt i uddannelse – og at se uddannelse som både et offentligt og et privat anliggende. Uddannelse er udslagsgivende for det liv, som man kommer til at leve, men – påpegede Stina – vi har glemt at tale med vores unge om den betydning, uddannelse har, og derfor ser de den ikke.

Et dyrt system

Med afsæt i den store forskel på antallet af unge, der vælger en gymnasial uddannelse frem for en erhvervsuddannelse, pegede Stina på den skævvridning, der sker af hele vores arbejdsstyrke. AE-rådet forventer i 2025 et overskud af højtuddannede og et stort underskud af faglærte. Et underskud, der især rammer det private arbejdsmarked og dermed væksten i vores samfund.

Samtidig er det et dyrt system, vi har, da mange unge ender med at tage to ungdomsuddannelser. 18 pct. af studenterne (stx, hf, htx, hhx) fra 2001 havde i 2011 fuldført en erhvervsuddannelse, hvilket samlet set har kostet 1,4 mia. kr. i taxameter og SU.

At uddanne til fremtidens arbejdsmarked

Hvordan uddanner vi så til fremtidens arbejdsmarked? Stina Wrang Elias gav følgende bud:

- Øget fleksibilitet: Det skal være mere almindeligt, at man går ind og ud af uddannelsessystemet hele livet.
- Fokus på flere anvendelsesorienterede kompetencer: I dag er der et stort hul mellem, hvad man har lært, og hvad man skal anvende, når man kommer ud på arbejdsmarkedet
- Grib de digitale muligheder: It og teknologi betyder noget helt andet i dag end tidligere, og det skal uddannelsessystemet afspejle.

Endelig pegede Stina på, at på fremtidens arbejdsmarked bliver det i stigende grad vigtigt at kunne sætte sin kernekompetence i spil med andre kompetencer – også på et globalt plan.

Link til PowerPoint præsentationer fra:
Stina Vrang Elias

> > > Fortsættes næste side

Gitte Nørgaard har i snart ti år været leder på Aarhus Business College – de seneste seks år som direktør. AaBC er en af landets ældste handelsskoler, som med over 3.200 årselever og mere end 350 fuld- og deltidsmedarbejdere også er en af landets største. Gitte Nørgaard kom til Aarhus Business College fra en stilling som direktør i Muskelsvindfonden, hvor hun også har været økonomichef. Gitte Nørgaard er uddannet på Aarhus Universitet.

Direktør Gitte Nørgaard fra Aarhus Business College satte derefter fokus på, hvordan man får globaliseringen ind i hver lektion.

En vigtig del af strategien

Gitte Nørgaard fortalte, hvordan Aarhus Business College arbejder med globalisering i det daglige. Hun understregede, at selvom det ér kompliceret at arbejde med globalisering, så er det så vigtig en megatrend, at Aarhus Business College har skrevet den ind i sin mission.

Skolens strategiske rammer tager afsæt i Globalisering, Generation next og et politisk krav om et effektivt, transparent og sammenhængende uddannelsessystem. Affødt af det er en række strategiske indsatsområder, der skal styrke det internationale DNA generelt i skolens måde at undervise og drive institution på – helt ned i det enkelte klasseværelse, i den enkelte lektion og i alle fag.

Det betyder fx, at Aarhus Business College tilbyder alle elever på fuldtidsuddannelser af mindst et års varighed et længerevarende udlandsophold i løbet af uddannelsen, og at en del af undervisningen hjemme på skolen foregår på engelsk.

I forhold til digitalisering erkendte hun, at der er en generationskløft – de studerende er digitale indfødte, mens underviserne i bedste fald er digitale tilflyttere. Samtidig betyder udviklingen både inden for digitalisering og internationalisering, at undervisernes rolle ændrer sig markant fra at være traditionelle undervisere til at være læringsvejledere.

Bestyrelsens rolle

For at det kan lykkes at få globalisering ind i hver lektion, er bestyrelsens opbakning vigtig. Bestyrelsen skal fokusere på globalisering og indarbejde det i institutionens strategi, samtidig med at de skal prioritere økonomi til internationale aktiviteter og tiltag.

Et massivt fokus på globalisering betyder, at skolen skal udøve finansiel og ledelsesmæssig kontrol på en helt anden måde end tidligere. Det er bl.a. afdækning af risici forbundet med internationale aktiviteter, herunder sikkerhedsaspekter ved udlandsrejser. Eksempelvis har man fra Aarhus Business College fravalgt Indien, fordi det simpelthen er for farligt at sende lyshårede piger dertil.

Gitte pegede også på, at der skal være styr på forsikringsforhold for elever og medarbejdere på udlandsophold, og derfor er det blevet obligatorisk for alle at tegne en Gouda forsikring inden de sendes ud.

Debatten

I den efterfølgende debat tog flere fat i problemstillingen med, at de gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelserne er kommet til at stå som hinandens modsætninger. Herunder at skævvridningen mellem uddannelserne også hænger sammen med, at kendskabet til erhvervsuddannelserne blandt UU-vejledere, lærere og mor er alt for begrænset.

Et alt for specialiseret system

Debatten satte fokus på, at vi har et meget specialiseret uddannelsessystem, hvor man enten er praktisk eller boglig. I det spil vinder gymnasierne, fordi erhvervsskolerne ikke virker tiltrækkende på 15-16-årige. Som en udtrykte det: *„Vi bliver nødt til at tænke det hele om. Vores uddannelsessystem er anti-praktisk!"*

Link til PowerPoint præsentation fra:
Gitte Nørgaard

> > > Fortsættes næste side

Der blev spurgt til og diskuteret, om vi reelt er ved at indføre det svenske system, hvor 15-17 % unge slet ikke tager en uddannelse, fordi det er så specialiseret, og fordi vi stiller store krav til de unge om allerede i 7.-8. klasse at vælge retning. En løsning, som blev foreslået, er at skele til den angelsaksiske model. Startede danske unge på deres videregående uddannelse på samme tidspunkt som i England og USA, dvs. som 18-årige, så kan man lave en samlet ungdomsuddannelse, der giver mulighed for at bygge enten praktisk eller teoretisk ovenpå.

I forhold til at gå ud og ind af uddannelsessystemet eller få en uddannelse som voksen, så har vi ikke et system, der fanger det problem. *„Hvad gør vi ved, at voksne næsten ikke kan finde tilbage i uddannelsessystemet?"*, blev der spurgt. *„Vi producerer et problem, som bliver større og større."*

Et fælles ansvar

Afslutningsvist pegede en bestyrelsesformand på, at bestyrelserne skal have fokus på deres samfundsmæssige rolle – og medvirke til at gøre både gymnasiale og erhvervsmæssige uddannelser lækre, således at vi får uddannet faglært og akademisk arbejdskraft, der imødekommer de fremtidige behov. ::::::

FORSYNINGSSEKTOREN HAR MERE SAMARBEJDE END KONKURRENCE

Administrerende direktør **Hans-Martin Friis Møller**, Kalundborg Forsyning har mere end 20 års erfaring med håndtering af grundvand, spildevand og miljøtemaer såsom styring, kontrol, beskyttelse af grundvandsressourcer og håndtering af spildevand. De seneste år har han i stigende grad fokuseret på at integrere klimaløsninger i alle projekter og løsninger. I 2009 udgav han bogen " The Climate Management Handbook" om klimatilpasningsløsninger. Han har gjort karriere i Grontmij som direktør i 8 år, og før det 20 år hos Rambøll.

Chefkonsulent Thomas Lyhnes oplevelse af ***„Workshop II: Forsynings- og infrastruktursektoren – samarbejde og konkurrence mellem energikilder og forsyningsarter"*** på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2016.

Workshoppen for forsyningssektoren blev kickstartet af to spændende oplæg fra henholdsvis Hans-Martin Friis Møller, adm. direktør i Kalundborg Forsyning og Carl-Emil Larsen, adm. direktør i DANVA.

Hans-Martin Friis Møller præsenterede strategien for Kalundborg Forsyning. Kalundborg Forsyning er en multiforsyningsvirksomhed, der leverer både industrivand og forbrugsvand, spildevand og varme til kommunens indbyggere. Selskabet har en årlig omsætning på 300 mio. kr. og aktiver for 2,5 mia. kr., og det håndteres af en fast stab på 80 medarbejdere.

Fra affald til ressource og fra konkurrence til symbiose

Selskabet har et særligt fokus på opbygning af industriel symbiose i området, hvilket betyder, at man forsøger at nyttiggøre affaldsprodukter fra en industriel produktion som råvarer i andre industrielle produktioner. Denne særlige tilgang betyder, at der frem for en konkurrence mellem forsyningsarterne snarere er tale om et udviklet innovativt samarbejde på tværs af forsyningsarterne og på tværs af de lokale virksomheder.

Man må sno sig uden om regulering for at skabe løsninger

Hans-Martin Friis Møller påpegede, at det ofte er oplevelsen, at den offentlige regulering og lovgivning halter bagefter den innovation og udvikling, der sker i selskaberne. Oplevelsen er således, at man som selskab selv skal udvikle og forme markedet, sommetider på trods af reguleringen. Et praktisk eksempel er f.eks. Kalundborg Forsynings arbejde med køling, som ikke umiddelbart kan rummes inden for den gældende regulering. Hvis man i stedet for definerer køling som håndtering af koldt vand, bliver det til en særlig kvalitet af vandet, og dermed kan det passes ind i reguleringen.

Levér sammentænkte innovative løsninger i stedet for enkeltydelser

Et andet aspekt af Kalundborg Forsynings strategiske fokus er at udvikle sin fjernvarmeforretning fra blot at være leverandør af varme til i højere grad at se sig selv som en leve-randør af komfort. Den konkrete implikation af dette kan blive, at man tager ansvar for styring af installationer ude hos slutkunden.

Også i forhold til indsatsen ude i de mindre lokalsamfund, der ikke er koblet på den centrale varmeproduktion, ser Hans-Martin Friis Møller et potentiale for at samtænke indsatsen fra forsyningsselskabet på tværs af forsyningsarterne, således der i højere grad bliver tale om samarbejde frem for konkurrence mellem forsyningsarterne. Her er visionen at skabe et integreret vandmiljø i et attraktivt og levende bymiljø. En konkret indsats er her arbejdet med klimatilpasning, og særligt at håndtere oversvømmelser som konsekvens af kraftigt regnvejr. Her har forsyningen sammen med kommunen etableret grønne områder. Man har bl.a. gennemført en kortlægning af brugen af stisystemer via data fra app'en Endomondo. De områder, som borgerne i forvejen benyttede, blev derfor særligt opgraderet.

Hans-Martin Friis Møllers oplæg pegede således på en række styrker ved samarbejde og innovation på tværs af forsyningsarterne – også i en grad, hvor lovgivning og regulering ikke helt kan følge med.

Link til PowerPoint præsentation fra:
Hans-Martin Friis Møller

> > > Fortsættes næste side

>> FORSYNINGSSEKTOREN HAR MERE SAMARBEJDE END KONKURRENCE

Administrerende direktør for DANVA **Carl-Emil Larsen** startede sin erhvervskarriere som konsulent, men kom ret hurtigt til at arbejde med ledelse, først som divisionschef i Kampsax, efterfulgt at syv år som direktør i Carl Bro, og nu på ellevte år direktør i DANVA. Herudover beklæder han en række tillidshverv bl.a. som formand for Vandsektorens Teknologiudviklingsfond under Miljøministeriet og som bestyrelsesmedlem for GEUS. Han er kandidat i geologi/geofysik fra Aarhus Universitet.

Carl Emil Larsen: „Hvile i sig selv" giver åbenhed til innovation

Carl-Emil Larsens oplæg fokuserede på vandbranchens potentiale for at understøtte innovation, udvikling og eksport af danske vandteknologiske løsninger. DANVAs 160 medlemmer leverer vandløsninger til mere end 5 mio. danskere. Carl-Emil Larsen tog afsæt i debatten om „hvile i sig selv" princippet i den danske vandbranche. Den danske vandbranche er kendetegnet ved stor åbenhed og et meget højt niveau for innovation og udvikling af fremtidens løsninger. DANVA ser en fare for, at et opgør med „hvile i sig selv" princippet vil skabe en konkurrencesituation mellem selskaberne. Konkurrence vil begrænse den vidensudveksling, man ser i dag, og netop vidensudveksling er en vigtig bidragsyder til innovation og udvikling. Dertil forventer DANVA, at en ejerkreds, der ønsker et afkast af sin investering, vil tænke væsentligt mere kortsigtet, end den nuværende ejerkreds gør. Dette vil også medføre, at langsigtede innovative projekter ikke bliver gennemført på grund af den kortsigtede bundlinje.

England og Tyskland ruller privatisering tilbage for at få lavere priser

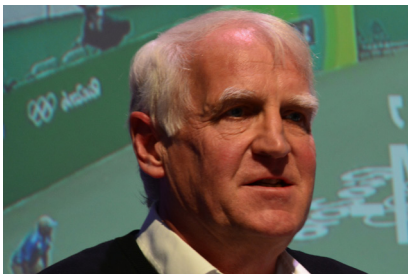
Carl-Emil Larsen henviste til erfaringer fra England og Tyskland, hvor en række forsyningsselskaber blev privatiseret for år tilbage. Nu ser man imidlertid en bevægelse, hvor disse selskaber købes tilbage af det offentlige med henblik på at sikre lavere priser til forbrugerne.

De nye regulatoriske rammer kan øge vandteknologieksporten

Carl-Emil Larsen fremhævede potentialet for øget eksport og dermed for at skabe arbejdspladser i danske vandteknologiske virksomheder. DANVAs nye strategi har dette som et centralt indsatsområde, og målsætningen er at realisere den danske Vandvision 2025. Visionen er at fordoble den danske eksport (fra 15 mia. kr. til 30 mia. kr. årligt) samt at skabe 4.000 jobs i Danmark. De danske vandselskaber er allerede en aktiv part i dette og har gennem den gældende regulering allerede en række muligheder for at bidrage. Disse muligheder er bl.a. at etablere udviklings- og innovationsprojekter, at være ambassadør for danske løsninger, eller i yderste konsekvens at indgå i direkte ejerskab i såkaldte 60/40 selskaber.

Carl-Emil Larsen pegede således på, at der er en række positive muligheder i den gældende regulering og en række farer, hvis der justeres i „hvile i sig selv". ::::::

Link til PowerPoint præsentation fra:
Carl-Emil Larsen



GOVERNANCE HALTER I SPORTENS VERDEN

Formand **Niels Nygaard,** Danmarks Idrætsforbund.

Chefkonsulent Mette Christensens oplevelse af Niels Nygaards oplæg med overskriften: ***„Governance halter i sportens verden"*** på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2016.

Beskyldninger om manglende demokratisk kontrol, bestikkelse, match-fixing mv. belaster Den Internationale Olympiske Komité, FIFA og mange andre. Hvorfor har solide governance principper det så svært i sportens verden, og hvad betyder det for sportens fremtid?

Bestyrelsessammensætningen

God governance starter i bestyrelsen, og Niels Nygaard fortalte i sit oplæg, at DIF har drøftet, om rekruttering til bestyrelsen skal ske i forhold til specifikke kompetencer. Man har dog i DIF valgt at holde fast i, at alle bestyrelsesmedlemmer skal have afsæt i en idræt. Dels ønsker man, at alle bestyrelsesmedlemmer har en sportslig tilknytning, dels mener man, at man inden for egne rækker kan rekruttere de nødvendige bestyrelseskompetencer. Derimod er der et problem med kønssammensætningen, som man arbejder på at ændre. I dag er der ni mænd og to kvinder i DIFs bestyrelse, og problemet er generelt for bestyrelsesarbejdet i klubberne og forbundene.

Derfor arbejder DIF målrettet på at gøre det mere naturligt for kvinder at tage del i bestyrelsesarbejdet. Lige nu er der i alle forbund 20 % kvinder i bestyrelserne, og målet er, at det skal op på 30 % næste år. *„Vi vil dog ikke have kvoter,"* fastslog Nygaard, *„man skal vælges på kvalifikationer".*

Governance problemer i international idræt

Herefter kom Niels Nygaard ind på de tre helt overskyggende governance problemer i den internationale sportsverden: Korruption, Doping og Match-fixing.

Der er stadig et godt stykke vej, inden korruption er udryddet alle steder, men Nygaard var forsigtig optimist og pegede på, at der er arbejdet meget med anti-korruption, også i IOC, som har været meget plaget af netop korruption i forbindelse med tildeling af de olympiske lege. Der er dog endnu længere vej, inden dopingproblematikken er løst.

Statsdoping og mangel på beslutninger

At få stoppet systematisk statsdoping kræver både stor enighed blandt sportens aktører om sanktionerne og til den politiske opbakning i de respektive lande. Nygaard pegede på hele sagen om Rusland og sagde, at det ikke er nogen nem problemstilling at løse. Uanset omfanget af statsdoping, så kommer diskussionen i nogle idrætsforbund til at handle om individets (dvs. den enkelte sportsudøvers) rettigheder kontra systemets. Inden OL i Rio opfordrede DIF og den danske regering alligevel til en konsekvent udelukkelse af Rusland og de russiske atleter, men der gik storpolitik i det. IOC fulgte ikke anbefalingen fra bl.a. Danmark og endte med ikke at træffe en beslutning, men lod det være op til de enkelte forbund, hvilken vej de ville vælge. Manglen på beslutning og manglen på konsekvens er for Niels Nygaard et eksempel på dårlig governance i IOC.

Uigennemsigtige processer

Et andet eksempel på dårlig governance er tildelingen af European Games 2019 til Hviderusland. På grund af dopinganklagerne mod Rusland ville man ikke som planlagt afholde 2019-legene der. Efter en meget tåget og uigennemsigtig proces besluttede et flertal af EOCs generalforsamling at tildele legene til Hviderusland. Beslutningen blev taget, selvom det ikke var muligt at få noget at vide om vilkår, økonomi og program. Det var en proces, som på ingen måde levede op til god governance, og det prøvede DIF at få lydhørhed for. *„Det, vi havde det mest dårligt med, var den lukkede proces,"* sagde Nygaard. *„Vi var ikke nødvendigvis imod Minsk, men vi var imod at træffe beslutning på det grundlag."*

> > > Fortsættes næste side

Link til PowerPoint præsentation fra:
Niels Nygaard

Penge, prestige og magt

En anden del af forklaringen på, hvorfor det i idrættens verden er blevet så svært at samarbejde, handler om, at der er kommet mange – rigtig mange – penge ind i sporten. Samtidig er der stor prestige forbundet med sportsbegivenheder, og der er meget magt i sportens organisationer. Sat op mod det, har – efter Niels Nygaards opfattelse – selv de bedste vedtægter og den bedste kontrol svært ved at virke. For det handler ikke kun om vedtægter og kontrol, men også om hele kulturen i organisationerne. Med andre ord skal der udøves god ledelse – good governance – og det er hele forudsætningen for sportens fortsatte autonomi.

Sportens fremtid

DIF synes, at det er en vigtig værdi, at idrætten har en stor autonomi og har derfor taget initiativ til:

- Udvikling af en nordisk lederuddannelse sammen med de øvrige nordiske lande
- Ressourcer til valg af danske ledere i internationale organisationer
- Samarbejde med Kulturministeriet, Udenrigsministeriet og Folketinget, så vi kan gribe ind og samarbejde om at ændre udviklingen.

Niels Nygaard understregede, at man fra dansk meget gerne vil være med til at ændre på udviklingen, men man ved også, at det er et langt, sejt træk. "I løbet af en årrække vil vi opleve en bedre situation – og ellers bliver det meget, meget skidt for international idræt," sluttede Nygaard. ::::::

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

31

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 31 . NOVEMBER . 2016

Dagens Dagsorden

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

Dagens Dagsorden udgives af:

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

Redaktør
Jens Kristian Sommer

Redaktionskomité
Søren Peter Nielsen, EY
Line Markert, Horten
Jørgen Ulrik Jensen, Pluss

Layout
Mie Niklassen

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

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

Kopiering og videresendelse er tilladt