

POLITISK REPRÆSENTATION

Skrevet af: [_ Rasmus Birkeholm Jensen](#) // Direktør, Dagens Dagsorden

Det er en ganske udbredt praksis med politisk repræsentation i de selvejende institutioners og offentlige virksomheders bestyrelser.

Det finder i varierende form sted i stort set alle de sektorer, som har placeret driftsopgaver i en selvejende institution eller et offentligt aktieselskab. Den umiddelbare idé bag er tydelig nok. Det giver tilskudsyderen en mulighed for at „holde øje“ med institutionen, der modtager tilskud for at udføre en vigtig samfundsopgave. Og institutionerne ser herigennem især en mulighed for en mere direkte adgang til tilskudsgiveren.

I de fleste tilfælde er det politikere, der bliver placeret i bestyrelserne, specielt i kommunerne og regionerne, men i andre tilfælde kan en kommune eller region vælge at udpege embedsmænd til at varetage opgaven. I nogle af de statsejede virksomheder udpeger det ansvarlige ministerium hele bestyrelsen med undtagelse af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, og i andre tilfælde definerer vedtægterne, hvilke organisationer og myndigheder der er udpegningsberettigede. I den forbindelse kan pilen også sagtens pege på en politiker.

^ Kommunerne

De danske kommuner står som en central interessant i en meget stor del af de selvejende institutioner, det gælder blandt andet uddannelsesinstitutioner og kulturinstitutioner. Kommunen er ikke ejer eller primær tilskudsyder til f.eks. ungdomsuddannelsesinstitutionerne, men udpeger typisk ét bestyrelsesmedlem til institutionen, og det vil oftest være en politiker.

Hvad angår museer, er kommunen ofte primær, eller en af de primære, tilskudsydere, og her udpeger kommunen ét eller flere medlemmer til bestyrelsen – ofte politikere, men ikke altid. I de tilfælde, hvor museerne ikke er selvejende, fungerer den pågældende kommunes kulturudvalg i mange tilfælde som „bestyrelse“.

Udover at være interessant i mange selvejende institutioner er de danske kommuner også ejere af en større gruppe virksomheder inden for forsyning, affaldshåndtering og infrastruktur. Her udpeger kommunerne ligeledes medlemmer til bestyrelserne, og i mange tilfælde består bestyrelserne udelukkende af politikere. Det gør sig eksempelvis gældende for forsyningsselskaberne, hvor hovedparten har en

bestyrelse, der udelukkende består af kommunalpolitikere, hvis vi ser bort fra de medarbejdervalgte medlemmer.

Hvilke politikere der ender med at blive udpeget til de enkelte bestyrelser, afhænger af kommunalvalget, da fordelingen af bestyrelsesposterne typisk er en del af konstitueringsaftalen.

^ Regionerne

Regionerne er ligesom kommunerne interessant og bidragsyder i en lang række selvejende institutioner og virksomheder.

I regionernes tilfælde er det næsten udelukkende politikerne, der besætter bestyrelsesposterne, og regionspolitikere fordeler sig på mange forskellige selvejende institutioner. Det drejer sig dels om uddannelsesinstitutioner som gymnasier, sosu-skoler, VUC og erhvervsakademier, men ligesom hos kommunerne er der også mange museer, der har regionsrådspolitikere i bestyrelsen. Derudover kan regionsrådspolitikere være i bestyrelserne for forskellige typer erhvervsfremmeselskaber samt visse pensionselskaber.

Selve udpegningen af medlemmer til de enkelte bestyrelser foregår på samme måde som i kommunerne som en del af konstitueringsaftalen.

^ Staten

Den danske stat er ejer eller medejer af en række virksomheder og yder tilskud til langt de fleste selvejende institutioner og andre statslige institutioner.

Det er ikke folketingspolitikere, der bliver udpeget til de enkelte institutioners og virksomheders bestyrelser, men udpegningen kan besluttes blandt folketingets medlemmer eller i de ansvarlige ministerier. Eksempelvis udpeger folketinget seks medlemmer af Danmark Radios bestyrelse og Kulturministeriet tre. For TV2 og DSB's vedkommende udpeger henholdsvis Kulturministeriet og Transportministeriet hele bestyrelsen med undtagelse af de medarbejdervalgte. Men i langt de fleste statslige selvejende institutioner definerer vedtægterne, hvilke organisationer og myndigheder der er udpegningsberettiget. I det omfang kommuner og regioner skal udpege et medlem, falder valget som nævnt ofte på en politiker.

> > > *Fortsættes næste side*

Politisk repræsentation i bestyrelserne

Staten, kommunerne og regionerne i Danmark er ejer, medejer eller interessant i mange forskellige virksomheder og institutioner. Det offentlige interesser er ofte blevet varetaget af bestyrelsesmedlemmer, de har udpeget, og disse er ofte politikere.

Hvor udbredt er brugen af politikere i bestyrelserne, og hvordan skal de varetage deres opgaver? Der er mange fordele ved den politiske repræsentation, men det kræver også en stor arbejdsindsats af mennesker, der i forvejen har nok at se til.

>> POLITISK REPRÆSENTATION I BESTYRELSENE

Fordele ved politikere i bestyrelser

Aktiv varetagelse af ejerinteresser

Indsigt i og forståelse for det politiske spil

Mere direkte adgang til ejer/tilskudsyder

Kan bidrage til at øge hele det politiske systems forståelse for institutionens behov

Bibringer stærkt netværk

Kompetence i at læse stemningen og interessenternes behov

^ Fordele ved politikere i bestyrelser

Der er mange offentlige institutioner, der går målrettet efter at sikre sig magtfulde politikere i deres bestyrelser. Institutionerne er anhängige af de offentlige bevillinger, og de skal ofte fungere i samspil med en række andre offentlige institutioner, hvis planer og services de er dybt afhængige af. Derfor anser de det ofte som en fordel, at der sidder politikere med omkring bestyrelsesbordet, som får tæt indsigt i institutionens forhold og kan tale dens sag i de politiske fora. Politikerne kan endvidere give en mere direkte adgang til tilskudsgiverne samt bibringe den samlede bestyrelse et mere klart billede af, hvad kommune eller region forventer af institutionen. De er en kilde til, eller en slags medium i formidlingen af, informationer fra og til tilskudsydere. Man kan sige, at det i princippet er udtryk for en meget aktiv varetagelse af kommunens eller regionens ejerinteresser.

Rent kompetencemæssigt besidder politikere selvfølgelig også vigtige kompetencer. De har i sagens natur politisk tæft, og det er ikke uvæsentligt for institutioner, der skal manøvrere i et politisk landskab med mange interessenter, der føler ejerskab til institutionen. Det er vigtigt at kunne læse stemningen omkring institutionen og interessenternes behov, f.eks. i forbindelse med overvejelser over, hvilke andre institutioner man bør samarbejde eller fusionere med. Desuden kan politikere også ofte bidrage med et nyttigt netværk.

^ Der er dog faldgruber

Paradoksalt nok indeholder stort set alle de fordele og argumenter for politikere i bestyrelser, der kan listes op, også en skyggeside.

Ud fra en governance-betragtning stiller eksperter spørgsmålstegn ved, om det er udtryk for god praksis, at tilskudsgiver også sidder så massivt med i den øverste ledelse af institutioner, der modtager tilskud. Herved sidder de principielt og kontrollerer sig selv. En governance-struktur, som ideelt bør operere med en passende armslængde mellem ejer (tilskudsgiver), bestyrelse og daglig ledelse, risikerer at blive undermineret, når man i praksis begynder at udnytte de fordele, der er for institutionen ved at have en politiker i bestyrelsen. F.eks. ved at bruge vedkommende som informationskilde til det politiske system.

Man kan stille det spørgsmål, om politikerens kan være byrådets repræsentant i bestyrelsen? Nej, som bestyrelsesmedlem er han en del af institutionens øverste ledelse, og som sådan bør han have fokus på institutionens interesse. Men han kan omvendt heller ikke være institutionens repræsentant ind i byrådet. Så det er en meget vanskelig balanceakt for politikere at fungere som bestyrelsesmedlemmer i selvejende institutioner.

Den helt store faldgrube er muligheden for interessekonflikter. I disse år med opbrud i institutionslandskaber i både uddannelsessektoren, kultursektoren og forsyningssektoren vil der kunne opstå mange situationer, hvor en institutions interesse kan kollidere med en kommunes interesse. F.eks. i spørgsmålet om, hvorvidt institutionen kan fusionere „ud af“ kommunen, eller om den skal koncentrere sig om samarbejde med institutioner inden for kommunens grænser. Det sidste vil mange kommuner være interesseret i for at sikre opretholdelse af den strategiske ledelse i området.

En andet potentielt problem kan være den uklare rollefordeling, der kan opstå, når eksempelvis en kommune både er ejer, myndighed og kunde hos et forsyningselskab. Kommunen er ejer af forsyningselskabet, hvis bestyrelse oftest består af teknisk udvalg. De samme personer skal samtidig fungere som myndighed. Derudover køber kommunen også ydelser hos forsyningselskabet og er som sådan interesseret i så lave priser som muligt. Derfor skal bestyrelsen også forholde sig til, at hvis selskabet sætter prisen på vand op, medfører det en ekstraregning til kommunen. Sådanne spørgsmål kan principielt bremse for udviklingen i selskabet.

> > > *Fortsættes næste side*

Faldgruber ved politikere i bestyrelser

Muligheder for interessekonflikter

Skaber en uklar governance-struktur

Sammenblanding af ejer-, tilsyns- og kunde-/samfundsinteresser

Kompetencer ikke målrettet til institutionsbestyrelser

For lidt tid til aktivt bestyrelsesarbejde

>> POLITISK REPRÆSENTATION I BESTYRELSENE

Politisk fornemmelse og politisk indsigt kan sagtens være relevante kompetencer i en offentlig bestyrelse. Men som politiker er man valgt på holdning og vælgernes tillid, men heri ligger ingen garanti for, at man besidder de øvrige kompetencer inden for ledelse, økonomi, strategi mv., som der er brug for i en bestyrelse. Politikere i bestyrelser, valgt fordi de er politikere, går derfor imod trenden med at se bestyrelsessammensætningen i et kompetenceperspektiv. Hvis politikerne optager mange af en given institution eller virksomheds bestyrelsespladser, bliver der selvsagt mindre plads til andre medlemmer i bestyrelsen, og derved kan der komme til at mangle vigtige kompetencer i bestyrelseslokalet.

Endelig er der spørgsmålet om, hvorvidt politikere har den fornødne tid til at varetage et bestyrelsesjob aktivt. Der har været megen kritik de senere år af de professionelle bestyrelsesformænd, der har flere end en halv snes bestyrelsesposter. Men arbejdspresset synes ikke mindre for politikere, der oven i købet oftest har et job ved siden af deres politiske arbejde. Det kan resultere i en meget presset kalender, og hvor det næsten ligger i kortene, at bestyrelserne må acceptere fravær af politikerne. Alternativt kommer det ofte til at handle om udførelse af et basalt bestyrelsesarbejde fordelt over fire årlige møder, hvor tendensen i erhvervslivet de senere år ellers er gået i retning af mere aktive bestyrelser.

> > > Fortsættes næste side

Specialister i revision og rådgivning af offentlige selskaber og institutioner

Læs mere på www.bdo.dk



BDO Kommunernes Revision, Godkendt revisionsaktieselskab, en danskejet revisions- og rådgivningsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og en del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne.

WWW.BDO.DK



>> POLITISK REPRÆSENTATION I BESTYRELSENE

Som eksempel kan nævnes Aalborg Kommune, hvor byrådet udpeger i alt 608 medlemmer og stedfortrædere til bestyrelser, råd, nævn etc. Langt størstedelen af disse skal findes blandt de 31 byrådsmedlemmer, hvilket giver et snit på ca. 19 poster per person. I Region Midtjylland er det ikke helt så omfattende, idet de 41 politikere her „blot“ fordele 306 poster mellem sig, hvilket giver et snit på 7,5 poster per person.

^ Kommunerne tænker sig om

Ovennævnte faldgrupper har fået flere kommuner til at overveje deres samlede governance-struktur og herunder især politikernes rolle i forskellige offentlige bestyrelser. Dagens Dagsorden har været i kontakt med flere kommuner, som enten de senere år har saneret i den politiske repræsentation, står midt i det, eller overvejer at sætte et arbejde i gang omkring teamet.

Dagens Dagsorden vil den kommende tid følge udviklingen tæt. Det er især interessant at følge, om ændringer især er drevet af et ønske om at reducere politikernes arbejdsmængde, eller om de vil være præget af nogle mere principielle governance-overvejelser. Man må forvente, at der ud af arbejdet også vil udspringe en tydeligere governance-struktur, hvor der er mere styr på rollefordelingen mellem det at være politiker og dermed rammesættende og tilskudsgivende for en institution, være myndighed, være del af institutionens øverste ledelse og være kunde i eller modtager af institutionens ydelser. Der er nok at tage fat på i en governance-optik. :::::

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 ☐www.pluss.dk

ER POLITIKERNE PÅ VEJ UD AF BESTYRELSENE?

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

Som det fremgår af forrige artikel, bliver kommunalpolitikere udnævnt til at sidde i en lang række offentlige bestyrelser, udvalg og kommissioner. I Aalborg Kommune har man regnet sig frem til, at det drejer sig om i alt 608 pladser, der skal fordeles mellem de 31 byrådsmedlemmer. Det er godt nok en af største kommuner, men i de mindre kommuner findes ofte forholdsvist lige så mange poster, der skal fordeles. Det er tale om vigtige hverv og funktioner, men også et tidskrævende arbejde. Og i modsætning til folketingspolitikere, har kommunal- og regionsrådspolitikere arbejde ved siden af.

Dagens Dagsorden har allerede givet sit bud på fordele og ulemper ved den politiske repræsentation i de mange bestyrelser. I denne artikel har vi spurgt en topembedsmand og en politiker om deres syn på fordele og ulemper ved politikere i bestyrelserne, herunder om det tidsforbrug arbejdet kræver.

^ Aalborg – omstrukturering er vejen frem

Jens Kristian Munk, kommunaldirektør i Aalborg Kommune, mener, at der er fordele ved at have kommunalpolitikere i bestyrelserne, men som han ser det, er det først og fremmest institutionerne, der gerne ser politikere i bestyrelserne.

- Institutionerne ser ofte politikere som en slags dækning og adgangskort i forhold til kommunen. Det giver en bedre kommunikation, der betyder, at den selvejende institution ikke pludseligt bliver stillet over for krav eller ændringer, den ikke var forberedt på. Samtidigt giver politikernes tilstedeværelse i institutionerne en direkte kommunikationslinje til en af de vigtigste interessenter.

Jens Kristian Munk kan godt genkende problematikken angående det store tidsforbrug, og blandt andet som en konsekvens af dette er man ved at se på hele organiseringen af bestyrelsesarbejdet i Aalborg Kommune.

- Vi er i gang med at se på organiseringen af bestyrelsesarbejdet – og det ser ud til, at vi går over til at uddelegere mere i fremtiden. Det skyldes ikke mindst et ønske fra politikere om en mindre arbejdsbyrde, for det er meget tidskrævende at have mange udvalgsposter og bestyrelsesposter, samtidigt med at skulle passe byrådsarbejdet og et almindeligt job ved siden af. Denne omorganisering betyder også, at vi skal se på vedtægterne for mange af institutionerne, for i dag siger vedtægterne ofte, at der skal udpeges et medlem fra byrådets midte.

Ændringerne i måden at organisere bestyrelserne på betyder også en ændring i, hvordan kommunen styrer og kommunikerer med de forskellige selvejende institutioner og selskaber – og det er de bevidste om i Aalborg.

- Når vi ikke længere har politikere i bestyrelserne, er vi nødt til at se på, hvordan vi kommunikerer med de selvejende institutioner. Vi bliver nødt til at være mere præcise i vores formuleringer og forventninger. Institutionerne og virksomhederne skal vide, hvad vores forventninger er, så de har et mål at arbejde hen imod. Det er nødvendigt at formulere præcise og skarpe ejerkontrakter – og det skal vi blive bedre til.

- Det skal ikke forstås således, at politikere før har varetaget byrådets interesse i organisationerne, men meget af kommunikationen er foregået via den eller de politikere, der har siddet i bestyrelsen.

> > > *Fortsættes næste side*

>> KOMMENTAR

Vi har i forlængelse af strukturreformen brug for at revurdere kommunalbestyrelsernes rolle og funktion, udvalgsstrukturerne, grænsefladerne og samspillet mellem politikerne og de ansatte ledere.

Der er herunder især også behov for at se på politikernes deltagelse i bestyrelsesarbejde i de selv-ejende institutioner og offentligt ejede virksomheder. Ikke kun af hensyn til politikernes arbejdsbelastning, selvom der heri også ligger et argument for justering af den givne praksis mange steder. Men man bør især se på dette tema ud fra hensyn til skabelse af den optimale governance-struktur for de institutioner, som man har valgt at placere vigtige samfundsmæssige opgaver i.

Når man har valgt at lægge en given opgaveløsning uden for den offentlige forvaltning, må man formode, at det er fordi, den pågældende opgave bedst løses ved, at man placerer driftsopgaven hos en decentral ledelse, der står lidt mere frit til løbende og dynamisk at kunne udvikle institutionen og dens ydelser i forhold til kundernes og borgernes efterspørgsel. Så må man også tage skridtet fuldt ud og skabe de rammer for institutionen, der giver den de bedste udviklingsbetingelser. Det vil sige rammer, der sikrer kommunen en platform til at kunne fungere som en god ejer med et passende ejerpres på institutionen, samt en kompetente bestyrelse, der ved, hvad der forventes af ejeren og institutionens interessenter, og som kan udstikke rammerne for og sparre med den daglige ledelse.

Det behøver ikke i alle tilfælde at betyde, at det ikke er en fordel, at der sidder politikere i bestyrelserne. Men man bør generelt set nok skrue ned på brugen af politikere i offentlige bestyrelser, sådan som vi nu ser, man planlægger at gøre i Aalborg Kommune. Fra kommunens side skal man så sætte ind med andre styringsinstrumenter i forhold til institutionerne. Det kan handle om videreudvikling af drifts- og udviklingskontrakter, brug af ejerstrategier, udvikling af bestyrelsernes kompetencer, etablering af dialogforum mellem bestyrelsesformænd og den politiske top etc.

Et skoleeksempel på en konstruktiv dialog mellem en kommune og en kulturinstitution om dannelse af en professionel bestyrelse, der matcher institutionens udfordringer, har vi i tilfældet Sydvestjyske Museer, som er beskrevet i en artikel i dette nummer. Her ser vi, hvordan der kan skabes en løsning til både kommunens og institutionens tilfredshed, når der laves et grundigt forarbejde. :::::

Den Gamle By er et af de mest kendte museer i Danmark. Det åbnede i 1909 som verdens første frilandsmuseum.

Museet har mere end 350.000 besøgende om året og 120 fastansatte medarbejdere samt yderligere 320 løst ansatte.

Den Gamle Bys bestyrelse er relativt stor og består af 13 medlemmer, der repræsenterer en bred interessentkreds fra både kommune, region, erhvervsliv og universitet. For at sikre et smidigt bestyrelsesarbejde har man oprettet et forretningsudvalg med beslutningskompetencer.

SPARRING FRA ET FORRETNINGSUDVALG

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

Den Gamle By i Aarhus er et kulturelt fyrtårn i Danmark. Museet er en levendegørelse af en dansk købstad i de forrige århundreder med huse, boliger, butikker og værksteder. Den verdensberømte Guide Michelin giver Den Gamle By de maksimale tre stjerner, og museet er på listen over verdens 1.000 største seværdigheder. Flere end 350.000 gæster besøger årligt Den Gamle By, som trods navnet er i løbende udvikling, i øjeblikket bl.a. med opbygning af to nye kvarterer, som viser 1900-tallets historier.

Dagens Dagsorden har taget en snak med formanden og direktøren for institutionen om, hvordan man bedriver bestyrelsesarbejde i denne institution. De fremhæver samstemmende forretningsudvalget som et uomgængeligt redskab til få sådan en „offentlig“ bestyrelse til at fungere på en måde, så der både sikres effektive beslutningsprocesser og den nødvendige forankring af beslutningerne hos de centrale interessenter.

^ For og imod forretningsudvalg

Bestyrelser kan vælge at organisere sig med forskellige udvalg. Komité for God Selskabsledelse opfordrer generelt bestyrelser til i større udstrækning at arbejde med udvalg, som kan forbedre sager til orientering og beslutning i den samlede bestyrelse. Beslutningskompetencen ligger naturligvis i den samlede bestyrelse.

I komitéens seneste anbefalinger fra 2010 slås der til lyd for brug af bl.a. revisions-, nominerings- og vederlagsudvalg. De nævnte udvalg ser man imidlertid næsten ikke praktiseret i offentlige bestyrelser. Institutionernes størrelse og kompleksitet berettiger tilsyneladende ikke til at tage den slags instrumenter i brug i bestyrelsesarbejdet. Til gengæld ser man i mange selvejende institutioner og andre offentlige virksomheder, at man enten etablerer ad hoc udvalg i forbindelse med eksempelvis byggesager eller ansættelsessager, eller mere typisk har et permanent forretningsudvalg, der tager sig af disse sager. For eksempel har de fleste erhvervsskoler organiseret sig med et forretningsudvalg.

Der har i faglige kredse, der beskæftiger sig med udvikling af det gode bestyrelsesarbejde, været divergerende opfattelser af det formålstjenlige i at organisere sig med et forretningsudvalg. Men den helt overvejende holdning har været, at det bør man ikke gøre. Det opfattes af kritikerne som en måde at kompensere for, at man står med en alt for stor bestyrelse, og for at få det til at fungere i praksis, er man nødt til at etablere et forretningsudvalg. I stedet for burde man reducere bestyrelsen, så den ikke er større, end at alle bestyrelsesmedlemmerne kan deltage aktivt, som det hedder i anbefalingerne til god selskabsledelse. Kritikerne hævder endvidere, at man med et forretningsudvalg risikerer at opdele bestyrelsen i et A og B hold, således at den samlede bestyrelse tenderer at fungere som en slags repræsentantskab i stedet for en egentlig bestyrelse.

Men hvis forretningsudvalg som udgangspunkt er en dårlig idé, hvad er så årsagen til deres popularitet i de selvejende institutioner? Kunne der alligevel være argumenter for, at denne konstruktion netop i offentlige bestyrelser har nogle fordele, som ikke kan nås ad anden vej, og at modellen ikke bare kan affærdiges som en dårlig løsning der?

En af grundene til, at forretningsudvalg er så hyppigt anvendt i de selvejende institutioner, skal givet findes i institutionernes vedtægter og kravene til bestyrelsessammensætningen.

Vedtægterne for den enkelte institution tager typisk afsæt i nogle standardvedtægter for den pågældende institutionstype. Vedtægterne dikterer ofte en relativt stor bestyrelse – på 10-15 medlemmer, samt endvidere retningslinjer for, hvordan medlemmerne skal udpeges. En bestyrelse af den nævnte størrelse står i skarp kontrast til, hvad der normalt antages at være den optimale størrelse for en bestyrelse, nemlig 5-7 personer.

> > > *Fortsættes næste side*

>> CASE-DIREKTØRSPARRING FRA ET FORRETNINGSUDVALG

De enkelte typer af selvejende institutioner har deres individuelle regelsæt for udpegning af bestyrelsen. I nogle tilfælde, eksempelvis Det Kongelige Teater, bliver bestyrelsen udpeget af ejeren, hvorimod andre institutioner har vedtægter, der lægger op til partsudpegning, som det er tilfældet for Den Gamle By i Aarhus. Partsudpegningen kan indeholde nogle fordele, i og med at institutionen herigennem får en mere direkte adgang til centrale interessenter, der ligeledes bliver opdateret på, hvad der sker i den pågældende institution og dermed i højere grad kan bakke op omkring institutionen. Problemet er, at når man skal forsøge at indkapsle de mange interessenter i bestyrelsesarbejdet, og der eventuelt samtidigt skal være plads til de medarbejdervalgte og eventuelt kursister/elever, kommer man hurtigt op på en stor bestyrelse. Det er godt ud fra et ønske om at sikre ro og opbakning til institutionen, ved at de centrale interessenter sidder med om bordet, og det er mindre godt i forhold til at sikre et effektivt og dynamisk beslutningsorgan. Alene det at få koordineret så mange travle menneskers kalendere hen over året er en udfordring. Det går måske med hensyn til de ordinære 4-5 møder om året, men hvad så, når der er påkrævet ekstra møder med kortere varsel. Her er det, at mange har set et forretningsudvalg som en praktisk foranstaltning.

Den Gamle By har taget rammerne om forretningsudvalget et skridt videre. Det som gør forretningsudvalget hos Den Gamle By anderledes er, at det er skrevet ind i vedtægterne og givet en vis beslutningskompetence. Dagens Dagsorden har taget en snak med bestyrelsesformand Jørgen Andersen (JA) og direktør Thomas Bloch Ravn (TBR) om baggrunden for denne konstruktion og om deres syn generelt på ejerforholdene i relation til en institution som Den Gamle By og betydningen af forretningsudvalget for bestyrelsesarbejdet.

^ Ejerskab

Hvem opfatter I som jeres ejere, hvis man kan tillade sig at tale om ejere i en „selvejende“ institution? (TBR): Vi opfatter samfundet som „ejere“.

(JA): Vi har to tilskudsydere, der kan sidde og skrue på knapperne og derigennem ændre på tingene. Det er staten og kommunen. På en måde repræsenterer de jo samfundet, og dermed er vi alle ejere, men det er jo hos kommunen og Kulturministeriet, at den form for ejerskab kan udøves.

(TBR): Der ligger selvfølgelig magt hos ministeriet og kommunen, men det gør der så sandelig også hos publikum og medierne, som jo også repræsenterer samfundet og dermed ejerne.

Hvis man skulle lave et organisationsskema, så føler jeg ikke at vi refererer til nogen. Vi skal agere bedst muligt indenfor nogle rammer, der er afstukket gennem en dialog med den statslige lovgivning, den kommunale forvaltning, publikum og Den Gamle Bys egen mission.

(JA): Det er rigtigt, men man må alligevel sige, at Kulturministeriet alligevel udøver en form for myndighed over for os igennem museumslovgivningen og gennem bevillingerne, der er den helt afgørende faktor. Selvom vi er et af de museer, der tjener mange penge, både på billetsalg og via fonde, sørger de offentlige tilskud for basisberedskabet. Derudover skal de jo også godkende vores regnskaber hvert år.

Kunne de udøve deres ejerskab på en anden måde?

(JA): Så skulle det være ved, at ejeren havde udpegningsret over bestyrelsen, som det er tilfældet med Det Kongelige Teater. Der er også flere andre kulturinstitutioner, der har politisk udpegede bestyrelser, såsom symfoniorkestrene og Danmark Radio. Der udøver man ejerskabet som en slags eneaktionær.

(TBR): I vores bestyrelse er sammensætningen og udpegningen godkendt sammen med vores vedtægter. Udøvelsen af ejerskab hænger også sammen med institutionens tilstand. Vi har ikke været ude i alvorlige kriser, men hvis vi tre år i træk havde millionunderskud, ville ministeriet nok udøve deres ejerskab på en anden måde.

> > > *Fortsættes næste side*

Som det tidligere er beskrevet i Dagens Dagsorden, står museerne over for mange potentielle udfordringer og forandringer. Vi har allerede set mange sammenlægninger, og museumsudredningen lægger ligeledes op til større enheder.

De større enheder og potentielle udfordringer bringer nye kompetencer i spil i bestyrelseslokalet. Men hvad har museerne af muligheder for at udnytte dem, og i hvor høj grad sker det.?

DEN PROFESSIONELLE MUSEUMSBESTYRELSE

Skrevet af: [_ Bettina Henriksen](#) // Konsulent, Pluss Leadership

Landets museumsbestyrelser er vidne til omfattende forandringsvinde i museumsverdenen. De mange nye krav og forventninger til, hvad et museum skal være og skal kunne, stiller store krav til bestyrelsernes evne til at udvikle strategi og udstikke retning. Kulturministeriets standardvedtægter for museumsbestyrelser giver museer og kommuner rig mulighed for at sikre, at de rette kompetencer er repræsenteret i museernes bestyrelser. Spørgsmålet er, i hvor høj grad det sker.

^ **Kompetenceprofiler - et centralt fokuspunkt**

Der er fra flere sider fokus på det stigende behov for at sikre en mere formålsrettet sammensætning af bestyrelserne i selvejende institutioner, herunder kulturinstitutioner. På kommunalt plan ses i flere tilfælde en generel tendens mod at sikre en større armlængde mellem kommunalbestyrelser og politikere på den ene side og driftsmæssige institutioner på den anden. Formålet er tosidet. For det første er det et opgør med dobbeltrollen, hvor politikerens sideløbende med rollen som politiker og den, der sætter rammerne, også fungerer som driftsansvarlig. For det andet viser der sig et stadigt stigende behov for at bringe specialiserede, faglige og erhvervsmæssige kompetencer ind i bestyrelsessammenhæng – kompetencer, som ikke nødvendigvis er repræsenteret hos politikerne eller foreningsrepræsentanter. Overvejelserne handler derfor samtidig om at fremme fokus på kompetenceprofiler.

Overvejelserne er yderst aktuelle i relation til museumsverdenen - hvad enten vi taler kommunalt ejede, selvejende eller forenings-ejede museer. Aktualiteten bekræftes af Kulturministeriets nylige anbefalinger til „God ledelse i selvejende kulturinstitutioner“. Med Liebst-udvalgets anbefalinger til bl.a. sammensætning og organisering af bestyrelserne, annoncerer man fra centralpolitisk hold et behov for en øget professionalitet, hvad angår ledelse og institutionsdrift. I kølvandet på anbefalingerne er flere museer som led i deres kvalitetsvurderinger blevet opfordret til at overveje institutionens bestyrelsessammensætning.

^ **Frihed til at vælge**

Kulturministeriets vejledende formuleringer giver i praksis stort spillerum, når museer og kommuner skal udforme deres egne vedtægter for bestyrelsesområdet og sammensætte bestyrelsen (jf. nedenfor):

Uddrag af standardvedtægterne for statsanerkendte museer¹:

- *Er museet kommunalt* vil bestyrelsen normalt være kommunens kulturudvalg, men den kan også være valgt af kommunalbestyrelsen/kulturudvalget
- *Er museet foreningsejet* vil bestyrelsen normalt være identisk med foreningens bestyrelse (suppleret med kommunal repræsentation), som vælges på den årlige generalforsamling
- *Er museet selvejende* fastsættes bestyrelsens sammensætning umiddelbart af den kreds, der stifter museet. Typisk vil sammensætningen i dette tilfælde ske ved udpeging fra en række institutioner, der ønskes repræsenteret i museets bestyrelse.

I praksis kan der ved foreningsejede, og især selvejende museers bestyrelser være tale om sammensætninger, der kombinerer foreningsvalgte (venneforening) og institutionsudpegede medlemmer.

Blandt de retningslinjer, der direkte vedrører bestyrelsens sammensætning, fremgår det som følger:

Uddrag fortsat...

Ved fastsættelse af bestemmelserne om sammensætningen af museets bestyrelse skal det i alle tilfælde sikres:

- At bestyrelsen skal bestå af mindst 5 medlemmer
- At bestyrelsen skal omfatte mindst én repræsentant fra de (eventuelle) lokale tilskudsgivende myndigheder
- At bestyrelsen ikke kan være selvsupplerende.

> > > *Fortsættes næste side*

¹ Standardvedtægter for museer, der er godkendt som tilskudsberettigede i henhold til museumsloven. Senest revideret 1. marts 2010.

>> DEN PROFESSIONELLE MUSEUMSBESTYRELSE

At kompetencer – og ikke andre interesser – har været afgørende for valget, er bl.a. klart i lyset af Esbjerg Erhvervsudviklings beslutning om at udpege den kandidat, som bestyrelsen har peget på. Omtalte kandidat var et blandt tre navne og repræsenterer en virksomhed uden for kommunen, mens de to øvrige var stærke lokale erhvervsnavne.

^ Kommunen er afgørende

Eksemplet fra Sydvestjylland peger dog på en ganske vigtig og afgørende præmis for museernes mulighed for at udvikle bestyrelsesarbejdet. Til trods for de frie rammer i vedtægterne er situationen den, at skal bestyrelsesarbejdet udvikles i praksis, må også kommunen erkende behovet for at se på bestyrelsesarbejdet i sammenhæng med de mange samfundsmæssige og økonomiske hensyn, som museumsinstitutionerne er underlagt. Og derpå vælge at indtage en bevidst og strategisk tilgang til behovet. Idet bestyrelsen ikke er selvsupplerende, er det nødvendigt for bestyrelsen og direktionen at indgå i en dialog med dem, der er udpegningsberettigede. I tilfældet med museer er det i varierende omfang hovedtilskudsyder – dvs. kommunen – som også er den, der skal godkende museets vedtægter.

Kommunen er så at sige sidste mand på bolden, og udviklingen af bestyrelsesarbejdet på museerne, herunder en optimal sammensætning af bestyrelserne, vil derfor afhænge dels af kommunens dagsorden og "strategiske udfarenhed", dels af et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem kommunens politikere og museets ledelse.

Det er vores indtryk, at der rundt omkring på de danske museer er tradition for et godt og tæt samarbejde med kommunen. Her er således allerede grundlag for at indgå i dialog om museernes udviklingsmuligheder. Som nævnt indledningsvist har flere kommuner allerede fokus på at bringe særlige kompetencer ind i deres selvejende institutioner.

Udviklingen kan antages at blive forstærket fremover – at den simple årsag, at mange kommunalpolitikere har et uhørt højt antal bestyrelsesposter pr. person sideløbende med deres job som byrådsmedlem og civiljob. Det betyder, at de vil have svært ved at udføre deres respektive job kvalificeret – herunder at opfylde deres hverv som bestyrelsesmedlem. Flere kommuner arbejder derfor på en løsning, hvor man i stedet for at udpege politikere udpeger eksterne erhvervsfolk, fagfolk mv. til posterne. Kommunen vil i stedet sikre sin indflydelse på de selvejende institutioner gennem en øget kontraktstyring.

Udviklingen kommer i dette tilfælde som følge af en helt anden dagsorden end det at sikre museerne den professionelle ledelse, som Kulturministeriet kalder på. Spørgsmålet er, om Kulturministeriets retningsgivende standardvedtægter for museer burde pege mere i den retning, som de også advokerer for i „God ledelse i selvejende institutioner“? Det kunne være værd at undersøge – f.eks. i forbindelse med en kommende revidering af museumsloven, som forventes i kølvandet på museumsudredningen og senest i foråret 2013.

^ Hvordan sikres de rette kompetencer?

Der er mange hensyn at tage i forbindelse med sammensætning af en bestyrelse. Men ideelt set bør sammensætningen tage udgangspunkt i museets strategi og et fire-femårigt perspektiv. I lyset heraf udpeges de kompetencer, som er nødvendige for at opfylde de strategiske overvejelser og basalt set sikre bestyrelsen de rette forudsætninger for at drive og udvikle virksomhed og fungere som kvalificeret sparring til den daglige ledelse.

Omstående figur giver et bud på de kompetencer, som er vigtige i relation til kulturinstitutioner anno 2012:

> > > *Fortsættes næste side*

>> DEN PROFESSIONELLE MUSEUMSBESTYRELSE

Figur 1: Bestyrelsens kompetencer



Figuren stammer fra et kompetencehjul udviklet af Pluss Leadership til bl.a. kulturinstitutioner. Vha. en simpel scoremodel ud fra hjulet er det muligt at tegne et billede af bestyrelsens status quo sammenlignet med den optimale kompetenceprofil set ud fra institutionens behov. Ud fra denne analyse er det muligt at indhente nye kompetencer og udvikle på de kompetencer, der allerede er repræsenteret i bestyrelsen – alt efter bestyrelsens handlingsmuligheder.

Netop udvikling af bestyrelseskompetencer er et vigtigt fokus af særligt to grunde: Dels har ikke alle museer samme platform for at handle som f.eks. Sydvestjyske Museer. Det vil som sagt afhænge af faktorer som museets størrelse, den nuværende organisering, den siddende bestyrelse, kommunens dagsorden og strategiske vilje og tæft, forholdet mellem museum og kommune mv. Dels vil der fortsat være medlemmer repræsenteret i bestyrelserne, som repræsenterer et politisk bagland, en museumsforening, medarbejderstaben el. lign., som altså ikke nødvendigvis repræsenterer de kompetencer, som er nødvendige set ift. udviklingen i museumsverdenen og de udfordringer og muligheder, som opstår i kølvandet herpå.

Der ses tilsvarende positive takter i det danske museumsvesen, hvad angår kompetenceudvikling i et bestyrelsesperspektiv. Flere og flere museer prioriterer at afholde bestyrelsesseminarer og -kurser for deres bestyrelser og evt. direktionen. Også S sammenslutningen af museumsforeninger i Danmark (Sammus) har aktivt grebet bolden, hvad angår deres og deres medlemmers rolle i en professionalisering af bestyrelsesarbejdet.

Museumsforeningerne er i stor udstrækning ophav til landets museer, og de frivilliges involvering i museerne er fortsat det, der medvirker til at skabe og opretholde den værdifulde, lokale forankring. S sammus leverer mange medlemmer til museernes bestyrelser, idet stort set alle museer – uanset ejerskab – har mindst ét foreningsudpeget medlem. Det er derfor positivt, at også foreningerne er opmærksomme på udviklingen og udfordringerne på og for museerne. Formand for sammenslutningen, Jens Olufsen, beskriver behovet som følger:

”På grund af den omfattende fusionstendens i museumssektoren, må vi se i øjnene, at forretningen bliver større i relation til både antal ansatte og den økonomi, der skal forvaltes. Det stiller krav om, at det er de rigtige personer med de rette kompetencer, som sidder i bestyrelsen. De skal samlet set kunne udstikke retning i form af en strategi og tage det overordnede ansvar for driften. Det er ikke længere nok kun at interessere sig for historien – det handler om de overordnede linjer”.

Han fortsætter:

”Hvis vi som museumsforeninger fortsat vil have indflydelse på bestyrelsesniveau, så må vi sørge for, at det er folk, der magter opgaven”.

Sammenslutningen har inden for de seneste år fokuseret på at få udviklet bestyrelseskurser for forenings- og bestyrelsesmedlemmer og deltaget i debatter om museumsudredningen eksternt og internt i foreningen. I 2012 overvejer foreningen at lade den årlige temadag stå i bestyrelsens navn, ligesom der er planer om nye bestyrelseskurser særligt målrettet foreningens medlemmer.

BESTYRELSENS LÆSNING AF REVISIONSPROTOKOLLEN

Revisor skal i henhold til lovgivningen føre en revisionsprotokol i virksomheder og organisationer mv., hvis årsrapport mv. revideres. Denne artikel omhandler primært revisionsprotokoller i kommunale aktieselskaber.

I en senere artikel beskriver vi revisionsberetningen, som anvendes i andre offentlige institutioner og såkaldte §60-selskaber.

Skrevet af: **Peter Wulff Andersen** // Statsautoriseret revisor og partner, BDO Kommunernes Revision

Revisionsprotokollen er sammen med revisionspåtegningen til årsrapporten revisors vigtigste meddelelsesmiddel omkring den foretagne revision og resultatet heraf. Mens revisionspåtegningen er en del af selve årsrapporten, er revisionsprotokollen kun til den øverste ledelse, som har ansvaret for tilsynet med virksomheden – det vil i de fleste tilfælde sige bestyrelsen. Endvidere tilgår revisionsprotokollen tilskudsgiver og andre kontrolinstanser i offentlige virksomheder eller virksomheder, som modtager offentlig støtte.

Overordnet skal revisionsprotokollen indeholde oplysninger om revisionsmæssige forhold af ledelsesmæssig interesse, idet revisor skal oplyse om arten og omfanget af den udførte revision og konklusionen herpå. Revisor skal i revisionsprotokollen oplyse om:

- Væsentlige spørgsmål vedrørende revisionen, herunder især usikkerhed, fejl eller mangler vedrørende virksomhedens bogholderi, regnskabsvæsen eller interne kontrol.
- Forhold som normalt må forventes at være af betydning for den øverste ledelses stillingtagen til årsrapporten mv.

Kravene til indholdet af revisionsprotokollen fastlægges i revisorlovgivningen og en række revisionsstandarder.

Revisor anvender følgende typer af revisionsprotokoller:

1. Tiltrædelsesprotokol
2. Revisionsprotokol for revision i årets løb
3. Revisionsprotokol for revision af årsrapport
4. Fratrædelsesprotokol.

^ Tiltrædelsesprotokol

Tiltrædelsesprotokollen indeholder bl.a. en beskrivelse af ledelsens (bestyrelse og direktion) og revisors opgaver og ansvar i relation til revision og regnskabsaflæggelse mv. Herudover indeholder tiltrædelsesprotokollen en beskrivelse af, hvordan revisor vil gribe opgaven an.

Tiltrædelsesprotokollen udarbejdes ved revisors tiltrædelse og genoptrykkes med passende mellemrum – f.eks. ved ændringer i bestyrelsen eller regelgrundlaget for revisionen. Nye bestyrelsesmedlemmer skal altid gennemgå tiltrædelsesprotokollen, så de kender forskellen på bestyrelsens og revisors ansvar i relation til regnskabsaflæggelsen.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSESVÆRKTØJ

^ Revisionsprotokol for revision i årets løb

Revisionsprotokol for revision i årets løb udarbejdes, når der er udført revision i løbet af året, og der efter revisors opfattelse er noget, som skal rapporteres til bestyrelsen.

Revision udført i årets løb kan f.eks. omfatte gennemgang af interne kontroller på væsentlige områder eller uanmeldt beholdningseftersyn.

^ Revisionsprotokol for revision af årsrapport

Revisionsprotokollen til årsregnskabet skal udarbejdes, så den foreligger til bestyrelsen forinden bestyrelsens behandling og godkendelse af årsrapporten.

Eksempler på forhold af ledelsesmæssig interesse som omtales i revisionsprotokollen:

- Fremgangsmåde og omfang af revisionen og konklusionen herpå.
- Såfremt der afgives en revisionspåtegning med forbehold eller supplerende oplysninger, skal årsagerne hertil uddybes nærmere.
- Kommentarer til anvendt regnskabspraksis eller ændringer heri.
- Beskrivelse af væsentlige risici og usikkerheder. Det kan f.eks. være usikkerheder omkring værdiansættelse af aktiver og forpligtelser eller usikkerheder omkring eventualforpligtelser.
- Konstaterede fejl af betydning.
- Usikkerheder om muligheden for at fortsætte driften fremadrettet – f.eks. på grund af mangel på likviditet.
- Uenighed med den daglige ledelse om forhold.
- Andre forhold – f.eks. kritiske bemærkninger om væsentlige svagheder i interne kontroller, spørgsmål om den daglige ledelses integritet samt besvigelser.

Er der mellem ledelse og revisor truffet særlige aftaler om undersøgelser eller detaljeret kontrol, eller er dette krævet i lovgivningen, skal oplysninger om udførelsen og resultatet heraf beskrives i revisionsprotokollen. Det kan f.eks. være omkring forvaltningsrevision.

Eventuelle ikke korrigerede fejl i regnskabet, som ikke er bagatelagtige, skal rapporteres i revisionsprotokollen. Der er tale om konstaterede fejl, som er vurderet uvæsentlige for den samlede årsrapport, men alligevel ikke helt bagatelagtige, og som direktionen har valgt ikke at rette i årsrapporten inden færdiggørelse heraf.

Revisor skal afslutningsvist oplyse, hvorvidt revisor opfylder lovgivningens krav til habilitet og uafhængighed, og hvorvidt revisor har modtaget alle de oplysninger, revisor har anmodet om. Herudover skal revisor give oplysning om eventuelle andre ydelser leveret til kunden udover den ordinære revision. Det kan f.eks. være særlige rådgivningsopgaver og skattemæssig assistance.

^ Fratrædelsesprotokol

Såfremt revisor fratræder før udløbet af valgperioden eller ikke ønsker genvalg, skal revisor give meddelelse herom i revisionsprotokollen, eventuelt med angivelse af årsagen hertil.

^ Bestyrelsens læsning af revisionsprotokollen

Som det fremgår ovenfor, er formålet med revisionsprotokollen: „rettidigt at forsyne den øverste ledelse med observationer, der er afledt af revisionen og relevante for ledelsens ansvar for at føre tilsyn med regnskabsafleggelsen“.

Ved gennemgangen af revisionsprotokollen skal bestyrelsen særligt være opmærksom på følgende afsnit:

- Konklusion om den foretagne revision
- Særlige forhold

Konklusionen om den foretagne revision er vigtig, da der her oplyses om, der afgives en påtegning uden forbehold og supplerende oplysninger. Såfremt revisor tager forbehold eller giver supplerende oplysninger i revisionspåtegningen til årsregnskabet, vil dette være nærmere begrundet i dette afsnit.

Afsnittet om *særlige forhold* kan f.eks. indeholde afsnit om:

- mangler i interne kontroller og risikoen for besvigelser.
- særlige risici og usikkerheder omkring regnskabsposter.
- usikkerhed om virksomhedens muligheder for at fortsætte driften fremadrettet.
- særlig regnskabspraksis, som bestyrelsen skal være opmærksom på.

Særlige forhold kan også omfatte forhold, som revisor anbefaler ledelsen at undersøge nærmere, herunder anbefalinger til forbedringer i interne kontroller mv. De interne kontroller er de kontroller, som er indbygget i virksomhedens forretningsgange og har som formål at forebygge og opdage fejl. Her bør bestyrelsen helt klart følge op overfor direktionen for at høre dens holdning, og om hvorvidt direktionen agter at følge revisors anbefalinger.

I forbindelse med det bestyrelsesmøde, hvor årsrapporten behandles og godkendes af bestyrelsen, kan bestyrelsen anmode revisor om at være til stede for en gennemgang af revisionsprotokollen. Det er et krav, at revisor deltager, hvis blot et bestyrelsesmedlem kræver revisors tilstedeværelse.

Ofte er det en god idé at have revisor med ved gennemgangen af revisionsprotokollen, da der så vil være mulighed for at stille uddybende spørgsmål til revisor omkring enkelte afsnit i revisionsprotokollen.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSESVÆRKTØJ

Det er selvsagt vigtigt, at bestyrelsen foretager en grundig gennemlæsning af revisionsprotokollen, og det er også et krav ifølge lovgivningen.

Det er derfor også et krav, at bestyrelsen kvitterer med underskrift fra hvert bestyrelsesmedlem på hver revisionsprotokol som bekræftelse på, at revisionsprotokollen er gennemlæst. Som en del af efterfølgende års revision skal revisor kontrollere, at bestyrelsen har underskrevet sidste års revisions

protokol. Revisor nummererer protokollens sider fortløbende, så det er muligt at kontrollere, at alle sider forelægges og godkendes af bestyrelsen.

Reglerne omkring fortløbende nummerering og bestyrelsens underskrift på bestyrelsesprotokollen blev indført efter Nordisk Fjerdsagen for år tilbage, hvor revisor faktisk havde gjort opmærksom på flere kritiske forhold, men bestyrelsen ikke havde fået forelagt revisionsprotokollen og dermed de kritiske oplysninger.

^ Afrunding

Som det fremgår, er revisionsprotokollen et centralt dokument for bestyrelsen i dens kontrol og tilsyn med direktion og virksomhed.

Bestyrelsen skal særligt være opmærksom på revisors konklusion på revisionen og de særlige forhold, som revisor gør opmærksom på, da de er vigtige for bestyrelsens godkendelse af årsrapporten. Samtidig bør bestyrelsen følge op på revisors anbefalinger, herunder direktionens holdning hertil, og hvorvidt direktionen agter at følge revisors anbefalinger. :::::



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

DAGENS DAGSORDEN UDGIVER KOMPENDIUM

^ Offentlige bestyrelser – en central del af den danske styringsmodel

Tidsskrift for Offentlige Bestyrelser, Dagens Dagsorden, har nu eksisteret i ét år. I den anledning har vi tematiseret og samlet en række artikler fra det første års udgivelser. Det er blevet til et kompendium, som enhver der beskæftiger sig med, eller interesserer sig for, offentligt bestyrelsesarbejde bør studere.



Kompedit er på 75 sider og inddelt i fem dele:

- I *Del I* har vi samlet en række artikler, der beskriver facts om offentlige bestyrelser og deres rammevilkår og fremtidsmuligheder.
- I *Del II* bringer vi en række artikler med de temaer, vi har taget op i løbet af året, eksempelvis bestyrelsesformandens rolle, bestyrelseshonorarer, det offentlige som ejer m.fl.
- I *Del III* giver vi ordet til bestyrelsesformændene, bl.a. Michael Christiansen, Kim Simonsen og Birgit Aagaard Svendsen.
- *Del IV* rummer tre cases, der giver et bud på best practice, en fra hver sektor med mange offentlige bestyrelser: Uddannelse, kultur og forsyning.
- Endelig præsenterer vi i *Del V* en række af de bestyrelsesværktøjer, vi har beskrevet i løbet af 2011, bl.a. bestyrelsesevaluering, det gode bestyrelses-møde, revisionsprotokollen mv.

Kompedit koster 300 kr. ekskl. moms og fragt (25 kr.) og kan bestilles ved at skrive til rbj@dagensdagsorden.dk eller udfylde nedenstående og sende til Dagens Dagsorden, Frederiksgade 72, 8000 Aarhus C.

Redaktionskomité

Jan Bendix, ledelsesrådgiver og bestyrelsesformand

Per Nikolaj Bukh, professor, AAU

Carsten Fode, partner og advokat,
Kromann Reumert

Jørgen Ulrik Jensen (ansvars.), direktør og partner, Pluss Leadership

Søren Friis Møller, Ph.d. stipendiat, CBS

Steen Thomsen, professor, CBS

Jens Hornemann, direktør, BDO KR

Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Pluss-gruppen

Frederiksgade 72, 8000 Århus C

CVR nr.: 33 39 40 39

ISSN 2245-1706

Tlf: 4167 7202

www.dagensdagsorden.dk

rbj@dagensdagsorden.dk

Direktør

Rasmus Birkeholm Jensen

Layout

Mie Niklassen

Kommentarer og forslag

Forslag til emner eller kommentarer til artikler modtages gerne fra læsere på rbj@dagensdagsorden.dk

Kopiering og videresendelse er ikke tilladt

Dagens Dagsorden

NÆSTE NUMMER _ 12. APRIL

I næste nummer af Dagens Dagsorden sætter vi fokus på en af bestyrelsens hovedopgaver: Ledelsessikring. Hvordan sikrer bestyrelsen en smidig overgang, og hvordan udvælger man en ny ledelse? Hvornår skal processen i gang?

Mange af landets gymnasier står over for et generationsskifte, hvilken rolle skal bestyrelsen have i det? Derudover skal man måske bruge et skifte i ledelsen til at se på, hvilken kompetenceprofil der matcher institutionens fremtidige udfordringer.

Abonnement

Abonnement bestilles hos Rasmus Birkeholm Jensen, rbj@dagensdagsorden.dk

Et abonnement dækker 10 numre, svarende til et år.

- Pris for hele bestyrelsen er 2.800,- kr. ekskl. moms
- Pris for enkeltpersonsabonnement er 1.200,- kr. ekskl. moms

Hvis der ønskes abonnement for en hel virksomhed, så kontakt rbj@dagensdagsorden.dk