

Dagens Dagsorden

Tema: Ledelsessikring

Ledelsessikring er en af bestyrelsens vigtigste opgaver, men det handler ikke kun om at finde en ny leder, når den gamle går på pension. Det drejer sig om at sikre en kompetent ledelse hele tiden.

Nye ledelseskompetencer

Samfundsudviklingen og de nye strukturer i uddannelsessektoren stiller nye krav til bestyrelser og ledelser i sektoren – og derfor kræves der nye lederkompetencer. Birthe Friis Mortensen giver sit bud på en *før, nu og fremtidsprofil*.

Den refleksive bestyrelse

Rasmus Adrian argumenterer for, at på trods af et stadig større fokus på bestyrelsesarbejde i kulturinstitutioner er der stadig behov for standarder, kompetenceudvikling og professionalisme.

Hvordan har anbefalingerne det?

I januar 2011 kom anbefalingerne til god ledelse i selvejende kulturinstitutioner. Vi har taget en snak med Lars Liebst for at høre, hvordan han ser på udviklingen og anbefalingernes effekt på ledelsen af kulturinstitutioner.

Organisatoriske faser

Enhver organisation gennemgår en række organisatoriske faser, og disse har stor betydning for, hvordan organisationen agerer. Gitte Lykkehus og Birger Hørning giver her et redskab til at identificere, hvor ens organisation befinder sig.

Bestyrelsens kontrolfunktion

I serien om bestyrelsens kerneopgaver er vi kommet til kontrolfunktionen. Under finanskrisen har vi set, hvor galt det kan gå, når bestyrelser ikke har forudsætnin-
gerne for at udøve rettidig kontrol.

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Ledelsessikring i selvejende institutioner <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	3
Tema: Nye ledelseskompetencer i ungdomsuddannelserne - generations- eller sporskifte? <i>Af Birthe Friis Mortensen, Pluss Leadership</i>	side	6
^ Kommentar: Kronprinsen er død <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	9
^ Artikel: Den refleksive bestyrelse <i>Af Rasmus Adrian, Nordic Arts Management Service</i>	side	11
^ Artikel: Behov for institutionalisering af kodeksarbejdet <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	14
^ Artikel: Bestyrelsens kontrolfunktion <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	16
^ Artikel: Organisatoriske faser <i>Af Gitte Lykkehus og Birger Hørning, HANSENBERG</i>	side	21

LEDELSESSIKRING

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

Det er snart ti år siden, Finansministeriet første gang påpegede, at vi stod over for en aldersudfordring i den offentlige sektor, når de store efterkrigsårge skulle på pension. Mange af disse personer besidder i dag ledelsessposter og står foran en snarlig pension – og det gør sig gældende både i staten, kommunerne, regionerne og i de selvejende institutioner.

Det er en af bestyrelsens vigtigste opgaver at sikre, at en virksomhed til enhver tid har en kompetent ledelse. I fagsproget går det ofte under betegnelsen ”ledelsessikring”. Derfor er det også nødvendigt, at de selvejende institutioners bestyrelser arbejder på at sikre, at fødekæden er i orden, og at der til enhver tid er en kompetent ledelse – også når den nuværende går på pension.

Ledelsessikring er som sagt en vigtig disciplin i bestyrelsesarbejdet, men da der er mange selvejende institutioner, der ikke har skiftet top-ledelsen i den tid, de har været selvejende, er der mange bestyrelser, der ikke har stået over for rekruttering af ledere før. Det kan blandt andet gælde gymnasierne, vuc-centrene og social- og sundhedsskolerne, der først blev selvejende i 2005. Derfor opleves der heller ikke den store opmærksomhed omkring denne problemstilling i de offentlige bestyrelser. I private virksomheder, hvor der løbende sker udskiftning blandt direktørerne, har der været mere fokus på området.

^ Hvad er ledelsessikring?

Ledelsessikring handler kort sagt om at sikre, at der altid er en kvalificeret ledelse af en given virksomhed eller institution. Dagens Dagsorden har tidligere beskrevet, hvordan bestyrelsens kerneopgaver er blevet udvidet med tiden, men at hyre og fyre ledelsen har altid været blandt bestyrelsens vigtigste opgaver.

Der har generelt været et større fokus på ledelsessikring i de senere år, blandt andet på grund af de store årge, der står over for at skulle pensioneres, men ledelsessikring handler ikke kun om generationsskifte, og det handler ikke kun om ansættelse og afskedigelse af topledere. Bestyrelsen er ansvarlig for løbende at sikre organisationens ledelse. Det vil sige at sikre fødekæden af kommende ledere (også kaldet successionsplanlægning) og at evaluere og udvikle den siddende ledelse med henblik på at sikre ledelseskvalitet på højeste opnåelige niveau.

Selv hvis bestyrelsen finder direktør/rektor kvalificeret til at lede organisationen (og det gør de næsten pr. definition, så længe vedkommende er der), er den stadig nødt til at forholde sig til, at den daglige leder skifter job, bliver syg eller får den berømte tagsten i hovedet. Hvis bestyrelsen løbende har haft drøftelser omhandlende ledelsessikring, vil den være bedre rustet til at håndtere en sådan situation.

^ Der er et behov for ledelsessikring

Som nævnt er der altid et behov for, at bestyrelsen med passende intervaller forholder sig til ledelsessikring, og behovet for, at de offentlige bestyrelser arbejder mere målrettet med det, er bestemt ikke mindre. Ikke på grund af manglende kompetencer, men alene som følge af alderssammensætning i det offentlige. En Hvidbog udgivet af Personalestyrelsen (i dag Moderniseringsstyrelsen) i 2010 peger på, at staten står over for en aldersmæssig udfordring. En tredjedel af det offentlige medarbejdere er over 50 år, hvor det i den private sektor kun er hver fjerde, hvilket betyder, at det offentlige står over for en stor udskiftning af medarbejderstaben inden for de kommende ti år¹.

Det er selvfølgelig ikke alle disse medarbejdere, der er ledere, men det kan formodes, at gennemsnitsalderen blandt ledere i det offentlige, og i de selvejende institutioner, er højere end den samlede gennemsnitsalder. En kortlægning af ledernes alder, foretaget af Dagens Dagsorden Research, viser da også, at en stor del af lederne i de selvejende institutioner står over for en pensionering inden for de næste fem til ti år.

For social- og sundhedsskolerne gælder det for eksempel, at få er under 50, mange er i 50'erne, og ca. en tredjedel er over 60 år. Mange af museerne har allerede været i gang med en foryngelsesproces, men der er stadig mange museumsledere, der står overfor pensionering inden for de næste fem til ti år. Erhvervsskolernes alderssammensætning matcher social- og sundhedsskolernes, men eftersom der er flere erhvervsskoler (72 mod 16), er der også sket flere udskiftninger på lederposterne. Danske Erhvervsskoler oplyser, at der årligt er en afgang på 4-5 direktører, og at de forventer, at denne tendens vil fortsætte i de næste år.

> > > *Fortsættes næste side*

¹ Hvidbog: Statens arbejdspladser.

Ledelsessikring og successionsplanlægning

I faglitteraturen opererer man med to begreber; *ledelsessikring* og *successionsplanlægning*.

Ledelsessikring beskæftiger sig med, at organisationen til enhver tid skal have en kompetent ledelse, og det er bestyrelsens ansvar.

Formålet med successionsplanlægning er at sikre, at der altid er en person klar til at tage over, hvis en leder eller nøglemedarbejder forlader organisationen. Successionsplanlægning finder sted i de fleste store selskaber, men det er svært i offentlige institutioner, da stillinger skal opslås.

>> LEDELSESIKRING I SELVEJENDE INSTITUTIONER

Indenfor museumssektoren mener man dog ikke, at der er et problem med alderssammensætningen. Hverken Organisationen Danske Museer eller Kulturstyrelsen har en præcis opgørelse over aldersfordelingen, men begge aktører mener, at lederne aldersmæssigt fordeler sig bredt mellem 33 og 67 år.

^ Erfaringer fra det private erhvervsliv

De børsnoterede selskabers bestyrelser har haft et større fokus på ledelsessikring, end man har set det i den offentlige sektor. Det skyldtes blandt andet, at man i det private erhvervsliv generelt gennemfører generationsskiftet tidligere end i det offentlige, men sandsynligvis også fordi man er hurtigere med fyresedlen i de private virksomheder. En kortlægning foretaget af Nyhedsbrev for Bestyrelser i 2008 viste, at 10 % af de børsnoterede virksomheder havde skiftet koncernchef i perioden 2006-2008, og heraf har halvdelen været fyringer¹.

De store private selskaber har i mange tilfælde et anderledes beredskab for ledelsessikring, i nogle tilfælde indbefattende en relativt klar ide om, hvem der skal overtage jobbet som direktør, hvis det bliver nødvendigt. Man ser dog ofte i de store selskaber, at de udover en plan for sikring af ledelsen, også har et lignende beredskab – en successionsplan – for en række nøglemedarbejdere. Et spektakulært eksempel på et sådan beredskab er Apple, der har etableret succesionsplanlægning for deres ledelse og nøglemedarbejdere, og i forbindelse med Steve Jobs afgang som direktør i august 2011 iværksatte bestyrelsen den vedtagne successionsplan for Steve Jobs, og Tim Cook blev udnævnt til administrerende direktør².

I en amerikansk undersøgelse fra 2008, der involverede mere end 1.000 bestyrelsesmedlemmer, anerkendte bestyrelsesmedlemmerne, at ledelsessikring er en af bestyrelsens kerneopgaver. 41 % af de adspurgte tilkendegav, at det var et område, bestyrelserne burde bruge mere tid på, og det på trods af at 64 % af bestyrelserne havde øget den tid, de brugte på emnet³.

^ Kan være en svær proces

Hvis der kun fokuseres på ledelsessikring, når pensionsalderen nærmer sig, kan det give store problemer, hvis den øverste leder i organisationen vælger at skifte job eller f.eks. bliver syg. Hvis bestyrelsen ikke har en handleplan klar i sådanne situationer, kan organisationen stå uden reel ledelse i et halvt år eller mere. Men det er en vanskelig opgave fyldt med dilemmaer, da det kan være ubehageligt for en bestyrelse at forholde sig fremadrettet til sikringen af en kvalificeret ledelse, mens den nuværende stadig fungerer problemfrit i rollen. Men det kan sammenlignes med at spare op til uforudsete udgifter – vi håber ikke, de kommer, men hvis det sker, er det meget rart at være forberedt.

Selve arbejdet med ledelsessikring kan sætte bestyrelsen i en række dilemmaer, for hvordan evaluerer man den daglige ledelse? I den førnævnte amerikanske undersøgelse var det kun to % af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer, der ikke fandt det svært at evaluere firmaets ledelse. En liste over klart definerede mål, direktøren skulle nå, kan ses som værende et hjælpemiddel, men ændringer i forudsætningerne kan gøre det umuligt at nå disse mål. Betyder det så, at direktøren har gjort et dårligt job og skal fyres?

Et andet problem er, hvordan bestyrelsen kan evaluere lederen og lave succesionsplanlægning, uden at sætte spørgsmålstejn ved deres opbakning til vedkommende, for en bestyrelse er nødt til at bakke 100 % op om organisationens leder, lige indtil vedkommende forlader stedet.

> > > *Fortsættes næste side*

1 Nyhedsbrev for Bestyrelser, juni 2008.

2 Steve Jobs fratræder som CEO i Apple

3 Corporate Board Member/PricewaterhouseCoopers Survey 2008 – *What Directors Think*.

>> LEDELSESIKRING I SELVEJENDE INSTITUTIONER

^ Det er måske den vigtigste opgave

Der er ingen tvivl om, at ledelsessikring er en af bestyrelsens vigtigste opgaver – måske endda den vigtigste, for bestyrelsen er nødt til at sikre, at organisationen har en kompetent ledelse. Der vil i de kommende år være stor fokus på området – specielt i de bestyrelser, hvor man står over for en pensionering af den nuværende direktør eller rektor. Processen har været i gang i et par år efterhånden, og blandt andet i museumssektoren har der været en række udskiftninger på lederposterne. Hos erhvervsskolerne har man gennemført en række fusioner i de seneste år, og i den forbindelse har man i de fleste tilfælde valgt at køre videre med den yngste af de fusionerede institutioners ledere.

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



Birthe Friis Mortensen er chefkonsulent og partner i Pluss Leadership. Hun har stor erfaring fra uddannelsessektoren, hvor hun har været rektor for Jysk Center for Videregående Uddannelse og direktør for Aarhus Købmandsskole. Hun har senest været udstationeret som direktør for Erhvervsskolen Nordsjælland.

I denne artikel beskriver hun, hvorledes behovet for ledelseskompetencer har udviklet sig og giver et bud på, hvordan de ser ud i fremtiden. For de fremtidige ledere i uddannelsessektoren bliver det essentielt, at de kan arbejde både *horisontalt* og *vertikalt*.

NYE LEDELSES-KOMPETENCER

Skrevet af: _ Birthe Friis Mortensen // Chefkonsulent, Pluss Leadership

I forbindelse med vores arbejde med strategiudvikling med bestyrelser i ungdomsuddannelsessektoren møder vi oftere og oftere spørgsmålet om succesfuld planlægning af generationsskifte.

Hvordan sikrer man sig, at organisationen har en ledelse, der kan bringe skolen sikkert ind i fremtiden?

Det er vanskeligt at få et fuldt overblik over aldersfordelingen blandt rektorer og direktører i ungdomsuddannelsessektoren. Et forsigtigt gæt peger dog på, at der inden for de næste fem til ti år vil ske en omfattende udskiftning på ledelsesniveau i sektoren.

Bestyrelserne har derfor god grund til at igangsætte arbejdet med successionsplanlægning – hvordan får vi sikret en smidig og glidende generationsskifteproces i skolen, således at vi har rette mand på rette plads, når vores rektor, inspektør, direktør og vicedirektør om få år går på pension?

Også andre, mere samfundsmæssige udviklingstræk støtter, at bestyrelsen drøfter ledelseskompetencer i fremtiden.

Samfundsudviklingen – og dermed udviklingen i kravene til bestyrelser og ledelser i sektoren – kræver nye lederkompetencer.

Når ledelseskompetencerne i stigende grad bliver et strategisk indsatsområde for bestyrelserne, hænger det også sammen med den store udvikling, der er sket inden for ungdomsuddannelsessektoren over især det sidste tiår. Udviklingen foregår ikke ens for alle uddannelses- og institutionstyper, men set som tendens over hele sektoren er der sket en udvikling, som kan beskrives som nedenfor:

^ Før-profil

For blot få år siden var det afgørende vigtigt, at rektor/direktør for en ungdomsuddannelsesinstitution var pædagogisk leder – og var opmærksom på og udrundet af den uddannelsesmæssige tradition og

havde en baggrund som underviser. Stadig i dag er det sådan, at HL – Handelsskolernes Lærerforening, som også organiserer en lang række direktører inden for erhvervsskolesektoren – forlanger, at man skal have pædagogikum som direktør.

Samtidig var det væsentligste for ledelsesudøvelsen at sikre kvaliteten og fagligheden i uddannelserne, skabe de bedste uddannelsesmæssige rammer for skolen og eleverne og sikre de økonomiske rammebevil-linger, der var nødvendige for at gennemføre uddannelsesporteføl-jen. Dette gjaldt både almene, merkantile og tekniske uddannelser. Ledelsesopgaven udførtes i stor udstrækning som indadvendt mod skolen som skole og meget pædagogisk fokuseret.

En af grundene til, at forretningsudvalg er så hyppigt anvendte 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.

^ Nu-profil

De senere år er det i stigende grad blevet relevant at fokusere på uddannelsesinstitutionerne som virksomheder, som selvejende insti-tutioner med stærkere fokus på markedsmekanismer, konkurrence og markedsføring.

En stærk indflydelse fra New Public Management (NPM) har været gennemgående i den centrale styring af uddannelserne i sektoren.

> > > *Fortsættes næste side*

>> ARTIKEL: NYE LEDELSESKOMPETENCER I UNGDOMSUDDANNELSERNE – GENERATIONS- ELLER SPORSKIFTE?

De centrale styringsmekanismer (stat, amter) har i stor udstrækning hentet sine metoder i internationale NPM-styringserfaringer og har med redskaber som mål- og resultatstyring, resultatlønskontrakter, udviklingskontrakter og særlige handlingsplanområder, hvorpå der skal rapporteres særskilt, lagt en NPM-ramme ned over ledelsesudøvelsen, som dermed har skullet udfyldes og anvendes af både bestyrelser og ledelser på selvejinstitutionerne.

I tider med ressourceknaphed har man samtidig skåret i basisbevillingerne, for i stadigt større omfang at reservere midler i puljer til særlige indsatser, som skolerne herefter har kunnet søge om tildeling af, på baggrund af ansøgninger, der understøtter det politiske formål med puljerne. Skarpt sammenfattet kan det siges, at samtidig med at selvejinstitutionerne er blevet frisat som selvstændige virksomheder med egne bestyrelser og en langt mere virksomhedslignende ledelse, er styringsfriheden og ledelsesrummet tilsvarende blevet indskrænket som følge af en stadig større detailstyring gennem kontrakter og centralt fastsatte målsætninger.

^ Fremtidsprofil

Flere forskere peger på, at Danmarks overlevelse i den globale konkurrence i stigende grad skal sikres via uddannelse. God og veldokumenteret kvalitets- og basisuddannelse i folkeskolen, relevant og målrettet ungdomsuddannelse og – sidst, men ikke mindst – mulighed for, løbende gennem hele arbejdslivet at kunne videreuddanne sig til nye jobtyper, kompetencekrav og den globale konkurrenceudsætning, som hastigt ændrer virksomheder og organisationers livsvilkår og overlevelsesmuligheder.

Ove Kaj Pedersen skriver i sin bog „Konkurrencestaten“, at Danmark har ændret sig fra at være en velfærdsstat til en stat, som skal sikre den enkeltes konkurrenceevne gennem livslang og løbende udvikling og tilegnelse af nye færdigheder og kompetencer. Som en følge heraf, siger Ove Kaj Pedersen, skal uddannelsesinstitutionerne i fremtiden i stigende grad se sig som et led i en kæde – som en del af et sammenhængende uddannelsessystem.

Denne afgørende ændring vil også spille ind på kravene til fremtidens ledere. Det vil i stigende grad blive nødvendigt at sikre samarbejdsmuligheder og samarbejdsflader **vertikalt** – (mod „leverancesystemet“ - folkeskolen i den ene ende og „aftagersystemet“ - videregående uddannelser, jobs og mesterlære i den anden ende) og **horisontalt** mellem ungdomsuddannelser og videregående uddannelser på samme niveau.

Mange peger på, at der i dag er en skæv og samfundsmæssigt set uhensigtsmæssig fordeling mellem de erhvervsrettede ungdomsuddannelser og de almene ungdomsuddannelser. Der uddannes for mange „forkert“ i forhold til de krav og behov, samfundet som helhed har.

Fremtidens uddannelsesledere skal derfor i stigende grad kunne se sig selv som agenter i et sammenhængende uddannelsessystem, der af en lang række årsager skal kunne samarbejde om de unge – sikre rigtigt studievalg og mindske frafald – men også kunne samarbejde om anvendelse af knappe ressourcer – dyre værksteds-, laboratorie- og specialfaciliteter, fleksible uddannelsesbygninger, udefaciliteter og tværgående opgaver som studievejledning og almen vejledning af de unge.

Som de private virksomheder skal uddannelsesinstitutionerne i stigende grad være bevidste om deres Corporate Social Responsibility – deres samfundsmæssige og sociale opgave, som kun kan løses ved at se skolen/virksomheden som et led i en større, sammenhængende kæde, der tilsammen løser de vigtige samfundsmæssige opgaver, herunder opfyldelsen af 95% målsætningen, der har vist sig i visse områder at være en endog meget stor udfordring.

> > > Fortsættes næste side

>> ARTIKEL: NYE LEDELSESKOMPETENCER I UNGDOMSUDDANNELSERNE - GENERATIONS- ELLER SPORSKIFTE?

Skematisk – og meget overordnet – kan dette sammenfattes som nedenfor:

FØR	NU	FREMTID
• „Primus inter pares“-ideal • Pædagogisk ledelse • Faglig forankring og kvalitet • Fokus på dannelse og dyder • Kernefaglighed frem for tværfaglighed • Ledelse er en underliggende kunnen/disciplin	• Virksomhedsledelse i forlængelse af NPM • Administrator af rammebevillinger og mål- og rammestyring • Fokus på vækst og tiltrækning af midler fra puljer • Topledelse som selvstændig disciplin - generaliseret ledelse	• Virksomhedsledelse i forlængelse af CSR og samfundssammenhæng • Ledelse som selvstændig disciplin med underliggende specialdiscipliner • Strategisk ledelse og ledelse med stort udsyn • Samarbejdsprofil og erkendelse af skolens placering i en større uddannelseskøde

Bestyrelserne kan med fordel tage en dybere drøftelse af skolens strategiske udvikling og de krav, denne vil stille til ledelsesudøvelsen i fremtiden. Med generationsskifte-problematikken er der en rigtig god anledning til at igangsætte disse, meget vigtige, drøftelser.

^ Hvad gør bestyrelsen helt konkret?

Nogle af de centrale spørgsmål for bestyrelsen i en generationsskifteproces er:

- Har vi de rette kompetencer til de fremtidige lederjob?
- I hvilket omfang ønsker vi at få tilført kompetencer udefra, og hvor har vi interne talenter, vi gerne vil udvikle?
- Hvad gør vi i dag for at rekruttere, fastholde og udvikle lederpotentialer?
- Ved vi, hvem der kan tage over og bære et større ansvar i fremtiden?
- Kan vi oparbejde en fødekæde af talenter, som evt. gradvis kan overtage ledelsesfunktioner?
- Hvilke mål og motivationsfaktorer kan være relevante i forhold til denne type medarbejdere/ledere?
- Hvilke tiltag kan vi iværksætte i forhold til at forberede generationsskifte (udvælgelse, mentorordninger, træning, coaching, lederuddannelse)?

Det er oplagt, at et eventuelt „talentudviklingsprogram“ kobles med en samlet plan for lederudvikling, hvad indgår lederudviklingssamtaler, intern oplæring/sparring/coaching og ekstern uddannelse. I forbindelse hermed overvejes det også, om ledelsen skal rekrutteres udefra.

På denne baggrund kan bestyrelsen sammen med ledelsen tilrettelægge en styret proces frem mod generations- og kompetenceskifte. :::::

KOMMENTAR

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

^ Kronprinsen er død

Når vi interviewer bestyrelsesmedlemmer i forbindelse med gennemførelse af bestyrelsesevalueringer, og vi kommer til spørgsmålet om, hvorvidt de har en plan og et beredskab i tilfælde af, at deres topleder pludselig skulle forlade jobbet, er det næsten så sikkert som amen i kirken, at de slår blikket ned. Det har de typisk aldrig drøftet. Men mange giver så udtryk for, at de håber og regner med, at formanden eller formandskabet har en plan.

Er det godt nok? Nej, det er det selvfølgelig ikke, men problemstillingen er mere komplekst end som sådan, og det er i virkeligheden for billigt at stille spørgsmålet, som antydte overfor. Men jeg har været med til at evaluere en del bestyrelser, hvor jeg må konstatere, at det i det pågældende tilfælde vil være ganske kritisk for organisationen, hvis toplederen pludselig skulle få den berømte tagsten i hovedet. Fordi vedkommende er fantastisk dygtig, tegner virksomheden ind- og udadtil, sidder på en masse informationer og viden og alene binder det hele sammen i toppen af organisationen. Problemet i dette tilfælde er ikke primært, at bestyrelsen har forsømt at køre en kronprins i stilling, og at den ikke har en skuffeplan for, hvad den gør i den akutte situation, hvor lederen pludselig er væk. Problemet er, at bestyrelsen over tid har ladet tingene udvikle sig, så én person bliver så dominerende og afgørende vigtig. Det er det, der gør organisationen sårbar.

Tiden er løbet fra udnævnelse af kronprinser. Den nye topleder hentes oftere og oftere uden for virksomhedens rækker. Man kan groft sagt sige, at bliver man udnævnt, officielt eller uofficielt, til kronprins i en virksomhed, er det tid til at skifte job. For har man været souschef i længere tid, kan det i nogle tilfælde være svært at træde ud af den tidligere chefs skygge, og i andre tilfælde vil bestyrelsen foretrække at benytte lederskiftet til at få nyt blod ind i organisationen. Souschefen, der har arbejdet loyalt som en del af den hidtidige ledelse, vil umiddelbart ikke blive identificeret med nytænkning.

Så bestyrelsens rolle i relation til ledelsessikring og successionsplanlægning handler ikke om at drøfte enkeltpersoner og diskutere kronprinser. Det ville være at gøre både kronprinsen og virksomheden en bjørnetjeneste. Det handler mere bredt om at forholde sig til, hvordan ledelsesopgaverne er fordelt i toppen af organisationen og herigennem reducere sårbarheden i forhold til en enkelt persons tilstedeværelse. Og så handler det om at skabe en kultur for professionelt at kunne tage drøftelserne om kravene til lederne nu og i fremtiden, at kunne evaluere ledelsesadfærd i forhold til disse krav, samt at overvåge og foranledige, at ledertalenter i organisationen udvikles og plejes i forhold til at kunne varetage morgendagens lederjob.

De offentlige bestyrelser vil stå over for en generationsskifte-udfordring inden for de kommende 5-10 år, idet en relativt stor del af lederne når pensionsalderen. Det er i hvert tilfælde en spændende opgave og udfordring for den enkelte bestyrelse. Men med det store antal, kan man i visse dele også tale om en sektormæssig udfordring. Man er nødt til at forholde sig til, hvordan man udvikler tilstrækkeligt mange ledertalenter samlet set i en sektor til at kunne fylde de kommende topjobs ud.

> > > *Fortsættes næste side*

>> KOMMENTAR

Birthe Friis Mortensen skriver i sin artikel i dette nummer af Dagens Dagsorden, at lederrollen i de selvejende uddannelsesinstitutioner har udviklet sig gennem årene, og et lederskifte kan være en anledning for mange bestyrelser til at se på, hvilken type leder der skal tegne institutionen i fremtiden. Det handler ikke om, at de folk, der i dag besidder ledelsesposterne, ikke gør det godt nok, men der er i dag i stigende grad tale om meget større institutioner med en omsætning på to- eller trecifrede millionbeløb. Medarbejderstaben er ligeledes blevet udvidet, så det ikke blot handler om ledelse af lærere, men også en voksende gruppe af teknisk-administrativt personale med en lang række arbejdsopgaver, der ikke tidligere fandtes i uddannelsesinstitutioner. Den samme udvikling finder sted i andre sektorer, hvor opgaveløsningen er lagt ud i selvejende institutioner eller offentligt ejede virksomheder.

Disse sektorer har med tanke på det kommende generationsskifte en historisk chance for at få taget hul på en drøftelse af kravene til fremtidens leder og med afsæt heri mere systematisk udvikle fremtidens ledere, der matcher disse krav. :::::

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 ΣE post@pluss.dk Σ www.pluss.dk

Rasmus Adrian er musikmagister i arts management fra Sibelius Akademiet i Helsingfors og har i flere år arbejdet som leder i musik- og teaterlivet. Rasmus har for nylig etableret virksomheden Nordic Arts Management Service, der tilbyder strategisk rådgivning om ledelse og publikumsudvikling inden for kultursektoren i Norden.

Rasmus Adrian er selv bestyrelsesmedlem i barokorkestret Concerto Copenhagen og i egnsteatret Cantabile 2.

DEN REFLEKSIVE BESTYRELSE

Skrevet af: _ Rasmus Adrian // Nordic Arts Management Service

På trods af flere års fokus på udvikling af bestyrelsesarbejde savner området stadig standarder, kompetenceudvikling og professionalisme.

Denne artikel argumenterer for, at den største aktuelle udfordring for kulturlivets bestyrelser ligger i at rykke området fra et „best practice“ perspektiv til et flerfoldigt perspektiv, der fordrer evner til aktiv, engageret og reflekteret deltagelse i bestyrelsesarbejdet.

^ Fokus på professionelt bestyrelsesarbejde

Bestyrelsesarbejdet i danske kulturinstitutioner har gennem de senere år i stigende grad været genstand for opmærksomhed. Fra tilskudsydere søger man til stadighed at sikre, at skatteyderne får „value for money“ med krav om effektivitet og økonomisk gennemsigtighed, herunder med krav om, at bestyrelsesansvaret i kulturlivet varetages professionelt. Samtidig står det klart for mange med et dagligt virke som bestyrelsesmedlem eller institutionsleder, at bl.a. omverdensrelationer og hastigt ændrede markedsvilkår stiller stigende og ændrede krav til kulturinstitutionernes ledelsesfunktioner.

Kulturlivet har alle dage været præget af en særlig kompleksitet, da institutionerne på området ofte opererer med indbyggede spændinger og modsætninger, f.eks. i forholdet mellem deres interne kunstneriske og økonomisk/administrative rationaler eller i modsætningen mellem ydre, politisk bestemte resultatkrav og de fordringer, der er resultat af skærpede markedsvilkår i konkurrencen med andre underholdnings- og fritids- og oplevelsestilbud. Disse spændinger og modsætninger er næsten altid mere eller mindre latent til stede og er et grundlæggende vilkår, der betinger ledelsesopgaven på området.

^ Cultural governance i Danmark

Behovet for at hæve de ledelsesmæssige standarder gav i 2011 anledning til, at et udvalg nedsat af Kulturministeriet udgav en redegørelse med anbefalinger for god ledelse i selvejende kulturinstitutioner¹. Redegørelsen indeholder en række fornuftige og hensigtsmæssige råd, anvisninger og retningslinjer, der meget jordnært har til formål at sikre, at bestyrelser og direktioner har et hensigtsmæssigt udgangspunkt for deres arbejde. Redegørelsen fungerer i udgangspunktet som et godt redskab for de fleste bestyrelser. Når vejledningen alligevel ved gennemlæsning ikke fuldt ud virker dækkende for den virkelighed, der gælder i mange bestyrelser, er det måske fordi, at den kun overfladisk formår at berøre det, der er den største udfordring for bestyrelsers arbejde i dag. Denne udfordring består i at gøre bestyrelsen i stand til systematisk at forholde sig reflektivt til sin egen institution, dens konkrete omverden og den heraf afledte ledelsesopgave.

En stor del af litteraturen om bestyrelser i hel- og halvvoffentlige institutioner har i de seneste 20-30 år taget udgangspunkt i at overføre „corporate governance“ begrebet fra den private sektor og applicere det i en relevant sammenhæng. Der er meget godt at sige om dette projekt, for med governance begrebet åbnes op for at belyse og forstå en række afgørende problemstillinger og udfordringer for bestyrelsesarbejdet. I dansk sammenhæng har Jens Nielsen introduceret begrebet „cultural governance“ i en artikel udgivet af CBS i 2007², der samtidigt rammende problematiserer en håndfuld idealtypiske tilgange til bestyrelsesarbejdet i danske kulturinstitutioner. Hos Jens Nielsen skal idealet om god governance i kulturlivet ses i sammenhæng med det komplekse af relationer, netværk og afhængigheder som kulturinstitutioner > > > Fortsættes næste side

1. Kulturministeriet (2011). *Anbefalinger til god ledelse i kulturinstitutioner*.

2. Lyck, Lise & Nielsen, Jens (2007) *Strategisk kulturledelse i Danmark*, Center for Tourism and Culture Management, København: CBS.

>> DEN REFLEKSIVE BESTYRELSE OG ...

tioner typisk indgår i. God governance er hos Nielsen udtryk for den ledelsesmæssige kapacitet i kulturinstitutioner, der gør det muligt at agere strategisk i de ofte komplekse og paradoksale spændingsfelter, der opstår i forholdet til andre aktører, konkurrenter, publikum, tilskudsydere etc.

Med denne tilgang til governance begrebet åbnes op for en forståelse, der ikke begrænser sig isoleret til ledelsesfunktionen i den enkelte institution. I stedet ses governance som et udvidet begreb, der også indbefatter bl.a. det overordnede politiske forvaltingsregime, som institutionerne er underlagt, og de netværk af afhængigheder og relationer, de indgår i.

^ Kritikken af et snævert governance begreb

Denne „udvidede“ forståelse af governance ligger i forlængelse af en kritik, der har været rejst i ledelses- og organisationsforskningen af et mere snævert governance begreb¹. Kritiske røster har stillet spørgsmål ved en teoretisk forståelse af governance, der fokuserer på den enkelte institution og den enkelte bestyrelse med en generaliserende „best practice“ tilgang, og har konstateret, at et sådan perspektiv alene ikke altid har tilstrækkelig forklaringskraft. Kritikken har særligt fokuseret på de mangler, der opstår, når institutionens omverdensbetingelser og kontekst ikke i tilstrækkelig grad inddrages i forståelsen af den enkelte bestyrelses situation.

Hermed opstår en blindhed for forhold, der afgørende påvirker f.eks. bestyrelsens sammensætning, indre diskurs og arbejdsform og grundlæggende strategiske udfordringer. Det er på baggrund af denne kritik, at et mere dynamisk governance begreb er udviklet, der fordrer, at ledelsesfunktionen i institutioner

forholder sig refleksivt til egen praksis. Med andre ord, en tilgang der stiller krav til bestyrelsen og den daglige ledelse om bevidst at udvikle en forståelse af egen ledelsesmæssig virksomhed, de roller, som denne virksomhed indebærer, og den effekt, virksomheden udøver, bl.a. gennem regelmæssige, systematiske og refleksive handlinger.

Et bredere governance begreb anerkender dermed, at behovene for kompetencer, for informationer, for planlægning og beslutningskraft ændres - ofte markant - over tid og afhænger af de omstændigheder, institutionen befinder sig i. Den regelmæssige selvevaluering, den systematiske scanning af relationer og afhængigheder i omverdenen, den tilbagevendende strategiske rammesætning i forholdet til den daglige ledelse er derfor alle nødvendige ingredienser i et godt og sundt bestyrelsesarbejde.

Samtidig er det et grundvilkår for bestyrelsen, at den konstant skal udøve en svær balanceakt mellem „conformance“ og „performance“. Mellem på den ene side at indtage en position i forhold til en daglig ledelse som kritisk kontrolfunktion, og på den anden side at medvirke til, at institutionens samlede ledelsesfunktion sikrer udvikling, innovation og fremadrettede sigtelinjer. Det er ikke en let opgave, men det er en opgave, der bedst løses, når der eksisterer et tæt samarbejde på tværs af bestyrelsen, hvor medlemmernes samlede pulje af kompetencer og erfaringer kommer i spil. Bestyrelsens arbejde er dermed et, der bedst udføres, når det enkelte medlem har en klar forståelse af sin rolle i bestyrelsesarbejdet og har nødvendige forudsætninger for at kunne bidrage til fælles refleksion og overblik.

^ Ny viden om cultural governance

Et af de seneste eksempler på forskning inden for cultural governance området illustrerer meget tydeligt den kompleksitet, der

knytter sig til bestyrelsesarbejde i kulturinstitutioner. I en flerårig undersøgelse af en række canadiske kunstinstitutioner med økonomiske problemer, har Johanne Turbide² søgt at fastslå sammenhænge mellem governance i institutionernes bestyrelses- og ledelsesarbejde og evnen til at håndtere økonomiske kriser. Et fælles træk ved de undersøgte cases var, at de økonomiske problemer, institutionerne oplevede, var et resultat af problemfyldte beslutninger om at udvide virksomheden uden overblik over de medfølgende økonomiske konsekvenser.

En væsentlig pointe i Turbides undersøgelse er, at relationen mellem bestyrelse og daglig ledelse i alle de undersøgte institutioner gennemgik et sammenligneligt forløb. Inden krisen indfandt sig og de økonomiske kritegner var tydelige, lod bestyrelsen passivt det ledelsesmæssige initiativ ligge hos direktionen. Forholdet mellem bestyrelse og direktion var karakteriseret af en meget stor tillid med direktionen i førertrøjen, hvor bestyrelsens rolle langt hen ad vejen var reduceret til passivt at godkende rapporteringer og beslutninger truffet af direktionen alene. Da krisen indfandt sig og blev tydelig for bestyrelsen, reagerede denne med mistro over for den daglige ledelse. Bestyrelsen overtog mere eller mindre kontrollen over institutionen og begyndte proaktivt at forholde sig til omverdenen. I nogle tilfælde med indgreb helt ned i daglige dispositioner. Efter at krisen var overstået - i flere tilfælde med udskiftninger i enten direktion eller i bestyrelse - var bestyrelsens forhold til direktionen præget af erfaringerne fra forløbet og kunne karakteriseres som et partnerskab med en indbygget mistillid.

Turbides undersøgelse dokumenterer altså, hvordan bestyrelsens relation til direktion, omverden m.fl. ændrer sig i takt med, at omstændigheder for institutionen udvikler sig.

> > > *Fortsættes næste side*

1. Se f.eks. Conforth, Chris red. (2003) *The Governance of Public and Non-Profit Organisations*, New York: Rothledge.

2 Turbide, Johanne (2012) „Can Good Governance Prevent Financial Crises in Arts Organizations?“, *International Journal of Arts Management*, Vol. 14 Nr. 2, s. 4-15.

>> DEN REFLEKSIVE BESTYRELSE OG ...

Det er en væsentlig pointe hos Turbide, at bestyrelserne i de forskellige faser af løbet markant måtte ændre perspektiv på egen rolle og virke. Turbides undersøgelse dokumenterer også, hvordan bestyrelser passivitet og manglende refleksion, før krisen indfandt sig, var stærkt medvirkende til at sætte institutionerne i økonomiske vanskeligheder uden mulighed for at reagere i tide. Bestyrelserne havde simpelthen ikke de nødvendige informationer eller den ledelsesmæssige beslutningskraft, der gjorde det muligt for dem at give direktionen kompetent og vægtigt modspil. Dette er en stærkt medvirkende årsag til, at institutionerne ender i en kritisk situation, hvor deres økonomiske velbefindende og overlevelser bliver sat på spil.

Turbide konkluderer selv: „(...) we are not able to confirm whether good governance can prevent all financial crises, but we have observed that bad governance can precipitate crises. Thus far, our research has shown that governance in arts organizations is a complex phenomenon“¹.

^ Den refleksive bestyrelse og god cultural governance - hvordan?

Resultaterne fra Turnbides undersøgelse understøtter et governance begreb for kulturområdet, der anerkender kompleksiteten i kulturlivets ledelsesfunktioner. Samtidig understøtter den en opfattelse af, at professionelt bestyrelsesarbejde nødvendigvis indebærer evnen til at anlægge flere perspektiver på egen praksis med analyse og selvrefleksion som væsentlige elementer.

1 Ibid. s. 14.

Der er langt mellem et bestyrelsesideal, der tager udgangspunkt i cultural governance begrebet, og den hverdag, der præger bestyrelsesarbejdet i langt de fleste kulturinstitutioner. Der er derfor god grund til fortsat at arbejde med udviklingen af bestyrelserne i danske kulturinstitutioner. Det vil derfor give god mening, hvis den gradvise professionalisering af administrationen og ledelsen på kulturområdet, der i disse år finder sted, også slår igennem på bestyrelsesniveau. Begrebet cultural governance og de medfølgende standarder for kompetente og refleksive bestyrelser bør få konsekvenser for udviklingen af bestyrelsesarbejdet i danske kulturinstitutioner. Kultursektoren kunne derfor godt tåle et øget fokus på rekruttering af bestyrelsesmedlemmer og sætte muligheder for uddannelse og udvikling af bestyrelser på dagsordenen. Bare til en begyndelse. :::::



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

REUMERT

Lars Liebst er direktør for Tivoli A/S og bestyrelsesformand for TV2. Han sad i spidsen for et udvalg (Liebst-udvalget), der udformede publikationen „God ledelse i selvejende kulturinstitutioner“, også kaldet anbefalingerne til god ledelse i kulturinstitutioner.

Publikationen var på 36 sider og indeholdt 69 konkrete anbefalinger, der primært fokuserede på god administrativ praksis. Anbefalinger kan hentes via dette link: http://kum.dk/Documents/Publikationer/2011/Redegoerelse_god_ledelse.pdf

INSTITUTIONALISERING AF KODEKSARBEJDET

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

Lars Liebst, adm. direktør for Tivoli A/S og bl.a. også formand for TV2 A/S, kan med rette kaldes Danmarks „Mister Cultural Governance“.

Allerede tilbage i 2005 blev han sat i spidsen for et udvalg, der skulle komme med anbefalinger til god ledelse af kulturprojekter. Den direkte anledning var den mindre succesfulde fejring af 200-året for H.C. Andersens fødsel. Kulturministeriet m.fl. havde sat et trecifret millionbeløb af til at markere forfatteren og ikke mindst genopfriske forbindelsen mellem H.C. Andersen og Danmark i den globale befolknings bevidsthed. Der opstod hurtig storpolemik om strategien og fordelingen af pengene, kulminerende med en koncert i Parken, hvor den aldrende Tina Turner i sidste fase skulle agere trækplaster. Det var ikke vellykket, og det var svært at se linjen i arrangementet og i det hele taget at få øje på effekten af den samlede satsning. Men var det bestyrelsen, eller var det primært generalsekretæren, der havde svigtet? Under alle omstændigheder ønskede den daværende kulturminister ikke, at noget sådan skulle gentage sig, og derfor nedsatte han det pågældende udvalg med Lars Liebst som formand.

I 2010 blev der igen fra Kulturministeriet kaldt på Lars Liebst. Nu var der kommet ny lov om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftsstilskud fra Kulturministeriet (Lov nr. 1531). Derfor ønskede ministeriet at få udviklet et nyt sæt anbefalinger til god ledelse af kulturinstitutioner, og nu med vægt på *institutionen*. I tråd med, at vi ser kodekser eller anbefalinger til god ledelse og godt bestyrelsesarbejde i børsnoterede selskaber samt inden for en række andre virksomhedstyper, eksempelvis ungdomsuddannelserne og universiteterne. Kodeks-arbejdet pågik i 2010, og i januar 2011 barslede Liebst-udvalget med publikationen „God ledelse i selvejende kulturinstitutioner“. En relativt omfattende sag på 36 sider og i alt 69 konkrete anbefalinger. Alligevel konstaterede Ph.d.-stipendiat Søren Friis Møller i Dagens Dagsorden nr. 1, marts 2011, at der ikke havde sneget sig bare én irrelevant eller ubrugelig anbefaling ind. Samtidig konstaterede han dog, at vægten var lagt på god administrativ praksis,

og at der i anbefalingerne siges meget lidt om bestyrelsens rolle i forhold til udvikling, forandring og nyskabelse.

Nu godt et år efter lanceringen forsøger Dagens Dagsorden i en samtale med Lars Liebst at tage temperaturen på ledelseskvaliteten i kulturelle selvejende institutioner. Har anbefalingerne rykket noget, hvor langt er vi kommet i professionalisering af bestyrelsesarbejdet, og er der allerede områder, hvor der er brug for at ajourføre eller videreudvikle anbefalingerne?

Hvor står vi i dag godt et år efter lanceringen af anbefalingerne?

Det er bestemt mit indtryk, at det har sat noget i gang. Både jeg og mine kollegaer i udvalget har gennem det seneste år været ude mange steder og holde oplæg om god ledelse af kulturinstitutioner, og jeg fornemmer en vilje og en stor interesse for at tage hul på drøftelserne omkring anbefalingerne. Men der er selvfølgelig lang vej igen, og min subjektive fornemmelse udfordres bl.a. af en undersøgelse udarbejdet af en MBA-studerende, der giver et noget andet billede. Det er klart, at sådan et sæt anbefalinger ikke kan stå alene. Det skal italesættes i mange sammenhænge, og det skal løbende følges op. Og her kunne jeg godt have ønsket mig, at Kulturministeren havde villet følge op på anbefalingerne og på en eller anden måde institutionalisere arbejdet med anbefalingerne i form af et mere permanent udvalg, der løbende forholder sig til de nye tendenser. På samme måde som Komitéen for God Selskabsledelse gør det i relation til de børsnoterede selskaber.

Det kan godt virke som om, at ministeriet tænker, at nu har vi gjort vores arbejde, og så kan vi sætte et flueben ved det. Men diskussionen og overvejelserne om god ledelse kan jo ikke stoppe med denne publikation.

Det skal understreges, at det er mit klare indtryk, at både ministeriet og embedsmændene, og for så vidt også Kommunernes Landsforening, anerkender værdien af anbefalingerne. Men jeg > > > *Fortsættes næste side*

>> BEHOV FOR INSTITUTIONALISERING AF...

savner, at nogle i systemet anlægger et mere dynamisk perspektiv på arbejdet med anbefalingerne og supplerer arbejdet med de nødvendige implementeringsprocesser og effektiv kommunikation om anbefalingerne.

Den igangværende fusionsbølge i kultursektoren, ikke mindst i museumsverdenen i forlængelse af museumsudredningen, kalder vel også på en professionalisering af ledelses- og governancestrukturen?

Netop, og her ser jeg anbefalingerne som et fantastisk redskab. Når bestyrelserne begynder at arbejde med dem, finder de ud af, at det for det første ikke gør ondt, og at det for det andet bliver meget lettere at agere som bestyrelse, ikke mindst i forbindelse med strukturændringer. Hvis vi dog bare kom derhen, hvor bestyrelser årligt foretager en evaluering af deres arbejde, har forretningsordener på plads mv., så er meget i virkeligheden nået.

Hvor ligger barriererne i forhold til professionalisering af bestyrelserne?

De findes mange steder, men først og fremmest i form af traditioner og mange års indgroede rutiner. Vi har ofte at gøre med institutioner med en lang historie og et foreningsmæssigt og folkeligt bagland. Succeskriterierne for disse institutioner har ikke haft noget med effektiv institutionsdrift at gøre. Dette er først kommet med en stigende statslig og kommunal medfinansiering og statens og kommunernes interesse for, hvad der kommer ud af de bevilligede penge.

En ting, der har fyldt meget i debatten om anbefalingerne, er spørgsmålet om honore-

ring af bestyrelsen. Det ligger mange steder langt fra den forståelse, man i kulturinstitutioner har af bestyrelsesarbejdet, at bestyrelsen skal honoreres. Men det understreger igen skitsmaet mellem foreningstænkning og professionel institutionsdrift. Vi diskuterer jo ikke, om vi skal betale for revisionen.

I de seneste anbefalinger fra Komitéen for God Selskabsledelse er der lagt meget vægt på aktivt ejerskab og ejerens rolle i governancestrukturen. Det har I ikke givet megen plads i jeres anbefalinger?

Nej, vi har vendt den rundt. Vi har sagt til bestyrelsen og direktionen i en institution, der modtager tilskud fra det offentlige, at de skal sørge for at have klarhed over sit forhold til hovedtilskudsyderen, f.eks. staten eller en eller flere kommuner. Men man kunne sagtens have understreget ejernes – statens og kommunernes – forpligtigelser som ejer og givet anbefalinger til, hvordan de udøver godt ejerskab.

Dette er et oplagt eksempel på et område, man skulle tage op i en kommende revision af de foreliggende anbefalinger. Især oplever jeg, at kommunerne har en udfordring her. De bliver nødt til at være klarere i deres forventninger til institutionerne, herunder hvad de skal have ud af tilskudsmidlerne, og finde en hensigtsmæssig kommunikationsform med bestyrelserne. F.eks. i form af, at borgmesteren og bestyrelsesformanden tager en dialog på grundlag af årsrapporten.

Et andet område, hvor vi godt ville være gået længere, er i spørgsmålet om valgperiode. Vi ville gerne have anbefalet, at bestyrelsesmedlemmer skulle på valg hvert år, men det viste sig at være for bureaukratisk bøvlet.

I har heller ikke formulere anbefalingen vedrørende den langsigtede ledelsessikring samt successionsplanlægning relateret til den daglige ledelse?

Jeg har ikke hørt om behovet for en anbefaling på dette punkt. Jeg oplever, at der sker en glidning i øjeblikket, hvor der er stor mobilitet på ledelsesfunktionerne mellem institutionerne. At sikre en pipeline af ledelseskandidater er selvfølgelig et opmærksomhedspunkt for en bestyrelse, men det er svært at arbejde med i praksis uden at komme til at så mistillid til den siddende direktør. Jeg må indrømme, at i de aktieselskabsbestyrelser, som jeg sidder i, gør vi det heller ikke særligt systematisk. Hertil kommer så det praktiske problem, at lederstillinger i offentlige selvejende institutioner sædvanligvis skal slås op, så bestyrelsen kan ikke bare køre en kandidat i stilling. Men set over den samlede sektor er det selvfølgelig vigtigt, at bestyrelserne bidrager til, at der udvikles lederaspiranter i organisationerne.

Der er anslået mellem 25.000 og 30.000 mennesker, der tager del i offentligt bestyrelsesarbejde i Danmark. Man skal stille spørgsmålstegn ved, om vi i virkeligheden har talenter nok til at udfylde disse pladser professionelt. Samlet set - hvor store forventninger kan vi realistisk set tillade os at have til udøvelse af offentlige bestyrelsesarbejde?

Man skal gå hele vejen. Det man laver, skal man lave professionelt. De offentlige bestyrelser har et stort ansvar, og de bør hele tiden bestræbe sig på at gøre det bedre. Sætte sig nogle udviklingsmål for deres bestyrelsesarbejde og følge op på, om de nås. For de første, der mærker det, hvis der er svigt på et af ledelsesniveauerne – i bestyrelsen eller direktionen – er medarbejderne og de primære brugere eller kunder. Og det sker lynhurtigt. :::::

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

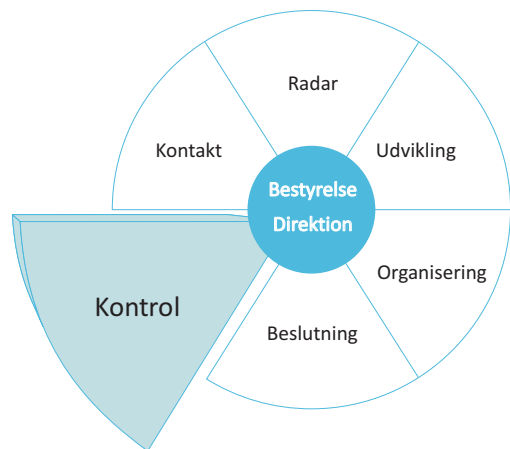
Pluss Leadership bistår med udvikling af styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 800 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

BESTYRELSENS KONTROLFUNKTION

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

Dagens Dagsorden er kommet til den sjette artikel i serien om bestyrelsens kerneopgaver. Denne gang stiller vi skarpt på kontrolfunktionen.

Figur 1: Kontrolfunktion



Går vi 10-15 år tilbage, var det meget kontrolfunktionen, vi forbandt med bestyrelsesarbejdet – det vil sige at sørge for, at tingene gik rigtigt for sig, at lovgivningen blev overholdt, og at kapitalgrundlaget var forsvarligt. Det er fortsat en meget vigtig funktion, og vi har under finanskrisen set, hvor galt det kan gå, når bestyrelser ikke har forudsætningerne for at udøve rettidig kontrol.

Men samtidig må vi også understrege, at kontrolfunktionen kun er en ud af flere vigtige funktioner. Det illustrerer meget godt, hvilken udvikling der har været i kravene og forventningerne til bestyrelsesarbejdet over det seneste årti, for samtidig med at bestyrelsesarbejdet handler om meget andet og mere end kontrol, er selve kontrolfunktionen også blevet væsentligt udbygget de senere år. Vi taler i dag ikke blot om at kunne læse regnskaber, men om mere helhedsorienterede rapporteringer, risikostyring, strategiopfølgning mv.

^ Kontrol er nødvendig

Det er egentligt ikke underligt, at kontrol historisk set har været forbundet med bestyrelsesarbejdet. Når vi beskæftiger os med governance-strukturer, handler det jo netop for en stor del om, hvordan vi sikrer kontrol- og styringsmekanismer, der giver størst mulig sikkerhed for, at virksomhedens ledelse og organisation handler i overensstemmelse med centrale interessenters interesser og dermed det formål, den er sat i verden for. Bl.a. derfor er det vigtigt med adskillelse mellem de øverste ledelsesfunktioner. Nødvendigheden af kontrol følger af, at bestyrelser nok kan delegerer den kompetence til andre ledelsesniveauer, der følger med ansvaret, men den kan ikke fraskrive sig det overordnede ansvar. Derfor har den brug for rapporter mv., der kan indikere, hvorvidt ledelsen løfter sine opgaver og lever op til ansvaret inden for de retningslinjer, som bestyrelsen har udstukket. For som det er sagt før i denne artikelrække – *en bestyrelse rører ikke ved virkeligheden, den får information om virkeligheden*. Det springende punkt er, hvilke informationer bestyrelsen har brug for at få, regelmæssigt eller på ad hoc-basis, for at kunne udføre sin kontrolfunktion.

^ Økonomirapportering

Bestyrelsen skal naturligvis først og fremmest have en løbende rapportering om virksomhedens eller institutionens økonomi. Det typiske er, at bestyrelsen modtager kvartalsrapporter, men i visse virksomheder ses også, at bestyrelsen modtager månedsrapporter. I offentlige bestyrelser ses der dog meget sjældent månedsrapporteringer, med mindre vi taler om institutioner i dyb krise.

Det er vigtigt, at bestyrelse og direktion aftaler, hvilke rapporter bestyrelsen har brug for, samt hvordan økonomien og tallene skal præsenteres. Hvis det er en institution af en vis størrelse, bør bestyrelsen kunne forvente, at ledelsen målretter rapporteringen til bestyrelsen, så denne modtager en kommenteret rapportering på et passende aggregeringsniveau med de vigtigste, overbliksskabende nøgletal.

> > > Fortsættes næste side

>> ARTIKEL: BESTYRELSENS KONTROLFUNKTION

Bestyrelser skal blive i helikopterperspektivet og bør ikke modtage rapporteringer på samme niveau, som ledelsen har brug for i den mere operationelle styring af dagligdagen. Men alt for ofte ser vi desværre, at bestyrelser dænges til med alt for detaljerede rapporter. Man laver dem jo i forvejen til direktionen, og så er det let at sende en kopi til bestyrelsen. Men for mange tal svækker overblikket, og det inviterer til, at man fordyber sig i enkeltheder i rapporteringen på et væsentligt mere detaljeret niveau, end bestyrelser bør.

Det er især centralt for bestyrelsen i samarbejde med ledelsen at beslutte, hvilke nøgletal eller KPI'er (Kritiske Performance Indikatorer) man ønsker regelmæssig rapport om. Er man en efterskolebestyrelse, vil det være centralt f.eks. at følge udvikling i antal tilmeldte til næste års hold. Der findes på enhver efterskole nogle erfaringstal for, hvor stor belægningsprocenten skal være på et givent tidspunkt, for at man med nogenlunde sikkerhed kan regne med fuldt tegnet hold næste år. Hvis man så ligger væsentligt under det tal, må ledelsen naturligvis tage stilling til, hvilke ekstraordinære markedsføringstiltag e.lign. man skal sætte i værk. Det samme gælder på et teater eller anden kulturinstitution, hvor antal publikum og besøgstal altid vil være interessante nøgletal og KPI'er. Er man en ungdomsuddannelse, som bl.a. skal bidrage til den uddannelsespolitiske målsætning om uddannelse til flere, og at 95 % af en årgang skal gennemføre en ungdomsuddannelse, er frafaldsprocenten et centralt nøgletal.

^ Ikke kun økonomi

Kontrol handler ikke kun om økonomi og det at sikre, om kapitalberedskabet er til stede. Det handler også om at følge op på, i hvilket omfang strategien og de indsatser, som den indebærer, bliver gennemført, og om indsatserne har de ønskede effekter.

Til det formål kræves nogle mere helhedsorienterede ledelsesrapporteringer. Ud fra den betragtning, at det at lede og udvikle en virksomhed i dag kræver andre informationer om virksomheden og dens liv, end det økonomirapporteringen og de registreringer, som den bygger på, kan levere, er der siden starten af 1990'erne udviklet en lang række holistiske, ikke-finansielle rapporteringssystemer. Disse systemer og modeller går under begreber som videnregnskaber, Business Excellence, Balanced Score Card m.fl. Disse redskaber er alle ledelsesmodeller, der forsøger at beskrive en virksomhed i et helhedsperspektiv. Det vil sige, at ud fra den givne strategi og ambition med virksomheden identificeres et antal ledelsesudfordringer, der skal håndteres for at videreudvikle og virkeliggøre ambitionerne, og for hver udfordring udvikles der indikatorer for, hvordan ledelsen lykkedes med udfordringen – hvilke indsatser der skal gøres, og hvor langt man er nået. Afhængig af strategien kan en indikator være kunde- eller publikumstilfredshed, medarbejdertilfredshed o.lign. Hvor økonomirapporteringen siger noget om en periode bagud, forsøger de nævnte holistiske rapporteringssystemer at indikere, hvordan ledelsen arbejder med ressourcerne og relationerne i et kvalitativt og fremadrettet perspektiv. Mange af disse rapporteringssystemer er også knyttet an til kvalitetsstyring og -udvikling.

Disse ikke-finansielle rapporteringssystemer er vigtige informationskilder for bestyrelsen. De bygger alle på en sammenhængende forståelse af, hvad det er vigtigt at have fokus på i ledelsen af institutionen, og som sådan kan de skabe en fælles referenceramme i dialogen mellem bestyrelsen og ledelsen. Det betyder også, at bestyrelsen skal interessere sig for de forudsætninger, der ligger bag modellerne.

Selvejende institutioner har generelt været nogle af de virksomheder i samfundet, der har været længst fremme i brugen af ikke-finansielle rapporteringssystemer. F.eks. var erhvervsskoleområdet det første uddannelsesområde, som fik særlige kvalitetsregler, hvilket mere præcist betyder regler om, at skolerne skal have et system til kvalitetsudvikling og resultatvurdering af forskellige uddannelser.

> > > Fortsættes næste side

>> ARTIKEL: BESTYRELSENS KONTROLFUNKTION

Derfor har der gennem mange år foregået meget udviklingsarbejde i erhvervsskoleregi omkring tal og indikatorer for skolernes kvalitetsperformance, og der har eksisteret et par netværk, hvor skolerne har kunnet benchmarke med hinanden i forhold til indikatorer som elevtilfredshed, frafald mv.¹

I 2007/08 tog det daværende Undervisningsministerium initiativ til udvikling af et såkaldt ressourceregnskab. Ambitionen med ressourceregnskabet var, som det hed i oplægget, at styrke mulighederne for, at de forskellige aktører i styringssystemet, herunder ikke mindst bestyrelserne, kan udfylde deres respektive roller ved bl.a. at udgøre et beslutningsgrundlag for politiske prioriteringer, danne grundlag for det centrale tilsyn med institutionernes kvalitet, styrke ledelsesinformation på institutionerne som forudsætning for professionel og ansvarlig ledelse og give øget mulighed for aktiv inddragelse af interessenter, herunder brugere og aftagere af institutionernes ydelser. Tankegangen var, at de informationer, som ministeriet havde brug for at få fra de enkelte institutioner for at kunne vurdere status til forhold til de overordnede uddannelsespolitiske målsætninger, skulle være en delmængde af de informationer, som institutionens bestyrelse og ledelse i forvejen arbejdede med for at styre og udvikle institutionen decentralt. Det var et ambitiøst projekt, men rigtigt tænkt, og langt hen ad vejen er man også kommet i mål rent modelmæssigt. Udfordringerne har ligget i at få IT-systemer til at spille sammen, og som følge heraf har ministeren her i 2012 stillet udviklingsarbejdet i bero.

^ Risikostyring

Der er de senere år kommet meget fokus på risiko og risikostyring som et væsentligt element i bestyrelsens kontrolfunktion. Igen handler det om et redskab, der skal understøtte, at bestyrelsen ikke blot forholder sig til historiske data, men rettidigt forholder sig til, om virksomheden har overblik over de væsentligste risikoområder samt et beredskab for, hvordan man skal reagere, hvis kritiske hændelser indtræffer.

Professor Per Nikolaj Bukh og lektor Karina Skovvang Christensen har i Dagens Dagsorden nr. 8 og 9 redegjort for, hvordan man kommer fra strategikortlægning til risikostyring, og hvordan man identificerer risici.

Med risici tænkes ofte på såkaldte operationelle risici i form af f.eks. nedbrud af IT-systemer i virksomheder med store datamængder, rentestigninger eller kursudviklingen, hvis man har store lån, evt. optaget i udenlandsk valuta, etc. Men det er også vigtigt for en bestyrelse løbende at forholde sig til de strategiske risikofaktorer knyttet til den samlede strategi. På næste side er der illustrativt givet et eksempel på strategiske og operationelle risici for et museum, som bestyrelsen på hvert møde med fordel kunne løbe igennem og forholde sig til. Er der ikke indtruffet hændelser siden sidst, som ændrer museets strategi og eksistensgrundlag, så er der „grønt lys“. Er der på nogle af faktorer en udvikling i gang, som kan ændre forudsætninger for realiseringen af institutionens planer, så er der „gult lys“, og det betyder, at bestyrelsen måske gerne vil have punktet sat på dagsordenen på næste møde. Er der indtrådt en hændelse, som afgørende ændrer forudsætningerne for strategiens realisering, er det ensbetydende med „rødt lys“, og så må der handles her-og-nu.

> > > Fortsættes næste side

1 Erhvervsskolernes benchmarkingnetværk og Konventsskolerne. Dansk Evalueringsinstitut konstaterede i en rapport fra 2006, „Kvalitetsarbejde på erhvervsskoler – Erfaringer og perspektiver“, at resultaterne af indsatsen har været betydelige i den forstand, at praktisk taget alle handelsskoler, tekniske skoler og landbrugsskoler i dag gennemfører et systematisk og forholdsvis omfattende kvalitetsarbejde. Men det fremgår også, at det er bemærkelsesværdigt, at forholdsvis få skoler (40 %) er „meget enige“ i, at kvalitetsarbejdet leverer input til skolens strategiarbejde. EVA fremhæver, at den utydelige sammenhæng mellem strategiarbejdet og kvalitetsarbejdet, „understreges af bestyrelsernes begrænsede involvering i kvalitetsarbejdet“. På to tredjedele af skolerne (65 %) deltager bestyrelsen i ringe grad eller slet ikke, når skolen fastlægger principperne for kvalitetsarbejdet, og på en tredjedel af skolerne (36 %) drøfter bestyrelsen kun i mindre udstrækning eller slet ikke resultaterne af kvalitetsarbejdet.

>> ARTIKEL: BESTYRELSENS KONTROLFUNKTION

Figur 2: De væsentligste risikofaktorer på museumsinstitutioner



Publikumsgrundlaget - besøgstallet, demografiske ændringer, ændringer i publikumspræferencer
Kompetencegrundlaget - tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere, den rigtige kompetence-sammensætning
Den økonomiske udvikling i samfundet og prioritering, hvad angår statslige og kommunale tilskud til museumsinstitutionerne, bidrag fra sponsorer, egenindtjening etc.
Paradigmeskifte i kulturpolitikken og dermed i (lov)kravene til museernes kompetence, synlighed og målopfyldelse
Holdninger og strømninger hos centrale interessenter - lokalt, regionalt og nationalt
Strukturudvikling - ændringer i den generelle institutionsstruktur/museumslandskab og nye samarbejdskonstellationer hos andre museer, oplevelser/attraktioner i området
Ledelsessikring og de økonomiske konsekvenser, hvis ledelsen/dele af ledelsen forsvinder
Operationelle risici - afhængig af leverandører, IT-kapacitet og datasikkerhed, andre tekniske anlæg
Finansielle risici - rente-, kredit- og likviditetsrisici

Bestyrelserne for flere af de helt store virksomheder (f.eks. Novo Nordisk) får på hvert bestyrelsesmøde en rapportering fra ledelsen, i form af et mere eller mindre avanceret bliklys-skema som ovenstående, om udviklingen inden for de væsentligste risikoområder med henblik på, at de kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger. Denne rutine er i høj grad medvirkende til at fastholde et fælles billede i bestyrelsen af, hvad der er i spil i den enkelte virksomhed.

^ Øvrige kontrolinstrumenter

Udover den faste rapportering kan bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsen som helhed når som helt rette forespørgsler til direktionen. Ved kritiske sager er det ikke nok for bestyrelser at henvise til, at man ikke har fået et tilstrækkeligt informations- og kontrolgrundlag. Man er også forpligtiget til at opsøge den nødvendige information. Spørgsmål kan også rettes til andre fra organisationen, hvis de deltager i et bestyrelsesmøde for at fremlægge en sag, og det samme gælder revisorer og andre eksterne specialister, når de deltager i bestyrelsesmøder. Men det er vigtigt at understrege, at det kun gælder, når de deltager i bestyrelsesmøder. Spørgsmål til personer i organisationen bør ellers rettes gennem direktionen.

^ Revisor

En væsentlig del af bestyrelsens kontrolfunktion varetages i praksis af revisionen. Revisorerne samarbejder med både direktion og bestyrelse og rapporterer formelt til bestyrelsen med resultaterne af revisionen. Det hører med til billedet, at revisionen er udstyret med en ret og pligt til at orientere generalforsamlingen/ejeren (i praksis ministeriet eller kommunen), hvis den finder, at bestyrelsen ikke reagerer på de påtaler, revisionen giver, og dermed ikke lever op til sit ansvar om at sørge for en forsvarligt organisering af institutionen. Med den myndighed, der hermed er tillagt revisionen, bliver revisorerne i sidste ende også bestyrelsens kontrollanter.

Lovgivningen fastlægger et minimumskrav for, hvad der skal revideres. Hvad der mere specifikt skal gennemføres af kontroltjek herudover, fastlægges i en revisionsaftale. Alt for ofte skriver revisorerne selv deres revisionsaftale, men rettelig bør bestyrelsen forholde sig til, om der er særlige områder, som de ønsker, at revisionen kaster sig over i revisionen.

Finder revisionen under udførelse af revisionsarbejdet forhold, som er kritisable og som giver anledning til påtale, skriver de det i revisionsprotokollen.

> > > Fortsættes næste side

>> ARTIKEL: BESTYRELSENS KONTROLFUNKTION

Komité for God Selskabsledelse anbefaler, at bestyrelsen én gang årligt mødes med revisoren uden direktionens tilstedeværelse. Jeg er ikke bekendt med, at dette finder sted som en generel praksis i nogle af de offentlige bestyrelser. Men anbefalingen er selvfølgelig medvirkende til at understrege revisorens rolle som en af bestyrelsens kontrolinstrumenter, og det er under alle omstændigheder anbefalelsesværdigt, at revisionen deltager i det bestyrelsesmøde, hvor årsrapporten og revisionsprotokollen fremlægges og underskrives. Det er et krav, at revisoren deltager, hvis blot  t medlem kræver revisors tilstedeværelse.

^ Arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direktionen

Kontrolfunktionen er bestyrelsens. Men som alt andet, der er pålagt bestyrelsen, må den i praksis delegere det udførende arbejde til direktionen. Det er direktionen, der tilrettelægger udformningen af den faste rapportering, ligesom det er direktionen, der tilrettelægger udformningen af al anden rapportering til bestyrelsen, bortset fra revisors rapportering.

Der må ikke ske nogen tilbageholdelse af informationer, der er vigtige for bestyrelsen, og som er nødvendige for, at denne kan bevare et strategisk overblik over virksomheden. Det kan være en vanskelig balanceakt, for som det er fremført, skal direktionen heller ikke overd nge bestyrelsen med unødige informationer. Men det er meget udfordrende for tillidsforholdet mellem bestyrelse og direktion, hvis f.eks. dårlige nyheder ikke viderebringes til bestyrelsen, enten fordi man er bange for bestyrelsens reaktioner, eller fordi man tror, at man kan klare det selv. Her er det vigtigt, at direktøren, hvis vedkommende er i tvivl, afklarer med bestyrelsesformanden, om en given information skal forelægges den samlede bestyrelse. :::::

Anbefalinger:

1. Bestyrelsen skal aftale og afstemme med direktionen, hvilke informationer den har brug for, for at kunne leve op til sin kontrolforpligtigelse. Specielt nøgletal og kritiske performance indikatorer.
2. Den faste rapportering til bestyrelsen af regnskabstal b r være på et mere aggregeret niveau end de tal, som ledelsen styrer efter i dagligdagen, og tallene b r være kommenteret af direktionen.
3. Udover regnskabstallene vil mange bestyrelser have stor gavn af ikke-finansielle rapporteringer, der indikerer, hvorledes der i organisationen eksekveres på strategien, og hvordan der arbejdes med organisationens ressourcer og relationer med henblik på den fremtidige konkurrenceevne.
4. Det er bestyrelsens opgave at definere omfanget af revisionskontrolfunktionen ud over den lovfæstede revision.
5. Revisionen b r deltage på mødet, hvor årsrapporten gennemgås, s  bestyrelsen har muligheder for at stille spørgsmål direkte til denne.

ORGANISATORISKE FASER

HANSENBERG er en erhvervsskole i Kolding med mere end 2.000 årselever og mere end 300 ansatte.

Gitte Lykkehus og Birger Hørning har sammen firmaet VENDEPUNKTET, som arbejder med organisationsudvikling.

Skrevet af: _ Gitte Lykkehus // Vicedirektør, HANSENBERG og Birger Hørning // Direktør, HANSENBERG

De fleste læsere af Dagens Dagsorden har på et eller andet tidspunkt fået en forespørgsel om at træde ind i en bestyrelse for en institution, og mon ikke den første tanke har været, hvad laver den institution? Hvor er den på vej hen? Hvor udviklet er den? Hvem sidder i bestyrelsen? – osv.

I organisationssprog udtrykkes svaret på de tre første spørgsmål i institutionens mission, vision og dens organisatoriske stade. Her vil vi indskrænke os til at se på organisationens stade.

En organisation befinder sig i et udviklingsstadium – bevidst eller ubevidst – og dette giver muligheder og begrænsninger i hverdagen for det liv, som udledes af medlemmerne. Vi bliver således påvirket af livet i organisationen og omvendt. At kunne identificere en organisations livsfase, eller for den sags skyld et teams liv og livsfaser, skaber indsigt i de „logikker“, som er opbygget. Ledelsesrummet er forskelligt afhængigt af, hvor organisationen befinder sig i sin udvikling. Det skal med, når bestyrelsen træffer beslutninger om organisationens handlinger.

I den selvejende institution, hvor vi arbejder, har vi hentet megen inspiration fra Friedrich Glasl & Bernard Lievegoeds bog, *Udviklingsledelse*, som beskriver de 4 faser, en organisation bevæger sig igennem. Både det syn, der er på organisationen og dens medlemmer, og det fokus, der er i udviklingen af organisationen, betyder, at der er særlige karakteristika, som viser sig i de forskellige faser, organisationen gennemløber. En organisation kan tilbringe måneder eller år i samme fase, fra hver fase medtager organisationen en lærdom. Vi skal her kort kigge på faserne.

Pionerorganisationen er den nyetablerede institution, eller en institution som har været i gang med en turn around, eller det kan være en fusioneret organisation. Meget af det, der sker i organisationen, er båret af mennesker, som er optaget af at få det til at lykkes. Der sættes meget i gang. Mantraet er handling. Lederen af institutionen har en meget klar retning, „som mester så hans svende“ – er det styrende princip. Der er ikke megen synlighed.

Differentieringsfasen. Rigtig mange offentlige institutioner befinder sig i denne fase. Der er masser af procedurer og regler, som skal overholdes. Politisk er det et ønske, at effekten af de statslige organisationers ydelser bliver mere transparente. Det kræver, at der er styr på de interne processer, således at institutionerne kan dokumentere deres resultater. Fasen er karakteriseret ved en rationel og systematisk tilgang til tingene. Det handler om at opbygge en struktur, som kan styres og er synlig for omverdenen. Organisationens mening er oftest defineret og formuleret i loven/bekendtgørelsen for det område, organisationen betjener.

Den negative side i differentieringsfasen er en instrumentel menneskelig tilgang, hvor de ansatte tilpasser sig opgaverne og jobbet. Motivering kan komme til at ligge i aflønningen frem for i jobbet. En anden ulempe er, at der skal kommunikeres meget imellem de enkelte specialer, og hvert ansvarsskift betyder tab af viden, og der er tendens til suboptimering og stivhed. Kvalitativ tomhed opstår, fordi medlemmerne i virkeligheden kan meget mere, end de får lov at anvende. Derfor bliver det til rutine, og skabertrangen slukkes. Organisatorisk skubber det organisationen over i den 3. fase.

> > > *Fortsættes næste side*

Pionerorganisationen

Differentieringsfasen

>> ARTIKEL: ORGANISATORISKE FASER

Integrationsfasen

Integrationsfasen: Organisationer, der bevæger sig over i integrationsfasen, bygger grundlæggende deres overbevisninger på, at mennesker vil træffe de bedste beslutninger i forhold til fællesskabet/organisationen. Samtidig rettes fokus på eksterne og interne brugere. Brugernes (læs medarbejdernes og de personer, som organisationen er sat i verden for at betjene) tarv kommer således i centrum. Relationerne til brugerne er professionelle. Personaleledelse fylder meget i denne fase, hvor lederen giver hjælp til selvhjælp. Lederen bliver i høj grad træneren, som sætter klare mål op for arbejdet, målene er vigtige styringsredskaber, som også viser, om enhederne lykkes. Der er mange måder at løse opgaverne på, der er et stort handlingsrum for den enkelte, som også bevirker, at den enkelte tager ansvaret på sig. Der er stor grad af selvstyre i afdelingerne/teamene. I denne fase bliver organisationen dygtig til at skabe lærende processer – udvikling sker typisk gennem en dygtig mål- og procesorientering. Fokus er også på at få de rigtige personer på banen. Opgaverne skal give mening. Udfordringen i integrationsfasen bliver ifølge Glasl & Lievegoed, at organisationen forsøger at skabe en universel organisme. Det skal forstås således, at institutionen vælger selv at løse opgaven, hvor brugerne måske havde været bedre tjent med, at en institution tog opgaven. Det er fasen, hvor man kan blive lidt selvfyldt og lukke sig om sig selv.

Associationsfasen

I den sidste af de 4 faser, *associationsfasen*, som netop er kendetegnet ved, at organisationen ser sig som en del af noget større, bliver organisationen meget mere flettet sammen med omverden i udførelsen af kerneydelsen. Vi kender det fra partnering – altså det udvidede samarbejde mellem offentlige og private institutioner om i et synergiskabende fælleskab at finde løsninger på fælles problemer. Identifikationshorisonten udvides, og organisationens grænser bliver mere flydende. Den samfundsmæssige nyttefunktion bliver central, det handler om at skabe mest mulig værdi. Meget få offentlige institutioner befinder sig i denne fase.

^ Opsamling

Organisatoriske livsfaser handler om den modenhed, organisationen har og dermed de karakteristika, der er hos medlemmerne og organisationen. Ved at iagttage og være bevidst om organisationens stadie, vil bestyrelsen i samarbejde med lederen kunne arbejde med organisationen i dens nærmeste udviklingszone. En organisation er hele tiden i bevægelse, organisationen får nye medlemmer og opgaver, og det påvirker selvfølgelig ovenstående stadier. :::::

Hvor er min organisation? – en spørgeguide til identifikation.

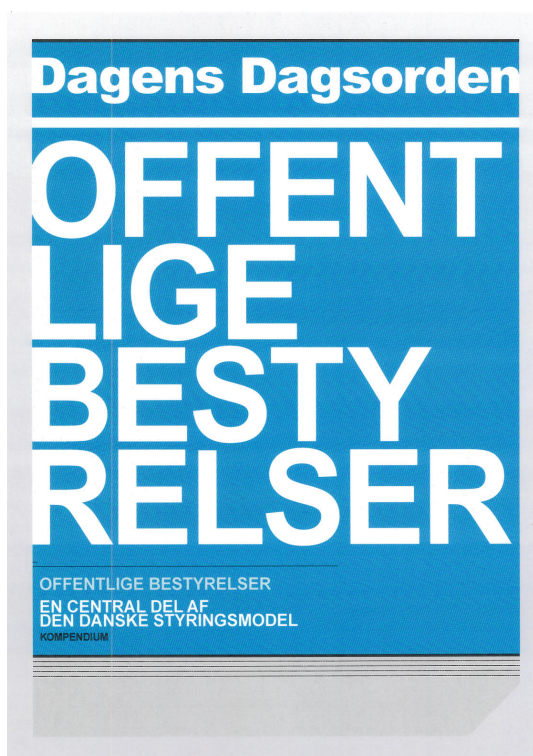
(Under hver fase er der indsat ord/temaer, som karakteriserer organisationen)

LIVET I DE 4 FASER				
	PIONERFASEN	DIFFERENTIERINGSFASEN	INTEGRATIONSFASEN	ASSOCIATIONSFASEN
Hvem er min organisation? (Identitet)	Ledelsen er meget markant, sætter dagsordenen i et og alt	Nyorienterende Hårdt arbejdende Indadvendt	Et stærkt hus En kultur i overskud	Et stærkt fællesskab med passionerede medlemmer
Hvor kommer organisationen fra?	Nyetableret gennem fusion eller fra bunden	Ønske/krav om „styr på tingene“ - dokumentation, åbenhed	Stigende behov for kvalitet i ydelserne	Nære relationer mellem medlemmer og partnere
Hvad står vi for?	Teknisk rationel argumentation	Effektivisering Udholdenhed	Argumentation skal give mening	Identitetsskabelse Fælles mening
Hvor vil vi hen?	Økonomisk sikker grund	Skabe et fælles værdigrundlag	Sikre den gode leverance	Vække og udleve passion i samhørighed med interessenterne
Hvad kan vi udrette?	Skabe klar retning	Skabe resultater	Skabe mening	Indfri drømme
Hvilke ord ejer vi?	Magt Cost/benefit Usikkerhed Er der penge i det?	Struktur Indsats - effekt Rationel - regler Konflikter	Ambitiøs Lærelyst Gode relationer Brugerne i centrum	Generøsitet Passion Lærelyst Værdiskabelse Medfølelse Synergiskab

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.



Kompndiet 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, bestyrelshonorarer, 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 practise, 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.

Kompndiet 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.

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 11 . APRIL . 2012

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 _ 24. MAJ

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