

Dagens Dagsorden

Tema: Det gode bestyrelsesarbejde

Dagens Dagsorden sætter denne gang fokus på det gode bestyrelsesarbejde, som en optakt til udnævnelsen af Årets Offentlige Bestyrelse.

Godt bestyrelsesarbejde

Dagens Dagsorden giver et overblik over nogle af de mange elementer, der indgår i det gode bestyrelsesarbejde

Den optimale bestyrelsesstruktur

Findes der en optimal bestyrelsesstruktur, og hvordan vil den se ud? Der er mange hensyn at tage, når en bestyrelse skal sammensættes, vedtægter, partsudpegning, kompetencer etc., men hvordan får man det til at gå op i en højere enhed?

Den optimale bestyrelsesadfærd

Hvis en bestyrelse skal fungere optimalt, skal bestyrelsens adfærd være i orden – ikke blot til bestyrelsesmøderne, men også i mellem møderne.

Bestyrelsens opfølgning

Bestyrelsen står med det endelige ansvar for institutionen og træffer vigtige beslutninger – men hvordan sikrer bestyrelsen en god opfølgning, så den er bevidst om effekten af sine tiltag?

Revisionsberetninger i kommunale og fælleskommunale selskaber

Lasse Jensen, BDO Kommunernes Revision, fokuserer på de specielle forhold og krav, der er til revisionsberetningen i kommunerne og de fælleskommunale § 60 virksomheder.

Synspunkt: Bedre beslutninger i det offentlige

Tidligere rådmand Torben Brandt Nielsen giver sit bud på to initiativer, der kan give endnu bedre beslutningsprocesser i offentlige institutioner og virksomheder.

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Godt bestyrelsesarbejde <i>Af Jørgen Ulrik Jensen</i>	side	3
Tema: Den optimale struktur <i>Af Jørgen Ulrik Jensen og Rasmus Birkeholm Jensen</i>	side	7
Tema: Fokus på adfærd og ansvar <i>Af Jørgen Ulrik Jensen og Rasmus Birkeholm Jensen</i>	side	11
Tema: Bestyrelsens optimale opfølgning <i>Af Jørgen Ulrik Jensen og Rasmus Birkeholm Jensen</i>	side	15
^ Kandidater søges til ny pris <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	18
^ Bestyrelsesværktøj: Revisionsberetninger i kommuner og fælleskommunale § 60 virksomheder <i>Af Lasse Jensen, BDO Kommunernes Revision</i>	side	19
^ Synspunkt: Bedre beslutninger i det offentlige <i>Af Torben Brandt Nielsen, torbenbrandt - projektudvikling for byggebranchen</i>	side	22

GODT BESTYRELSES-ARBEJDE

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

^ Fokus på offentlige bestyrelser

En af de væsentlige parametre i differentiering af bestyrelsesarbejdet er ejerskabsformen. Der findes mange forskellige ejerskabsmodeller: Eksempelvis børsnoterede selskaber med få store eller mange små ejere, private aktieselskaber med én (eventuelt ejerledet), få eller flere ejere, andelsejede virksomheder, kapitalfondsejede virksomheder, anden form for fondsejet virksomhed, selvejende virksomheder, offentligt ejede virksomheder etc. Ejerskabsformen indikerer, med hvilke formål virksomheden eller institutionen er dannet og dermed hvilke interesser bestyrelsen skal sikre, og hvilket interessentbillede bestyrelsen skal virke i. Derfor er der relativt stor forskel på, hvad der skal forstås ved godt bestyrelsesarbejde i f.eks. et børsnoteret selskab og en selvejende, offentlig institution. Der er stadig basale bestyrelsesrutiner og opgaver, der er almengyldige, og hvor der kan hentes inspiration på tværs af ejerskabsformerne.

Dagens Dagsorden har valgt at sætte fokus på offentlige bestyrelser. Hermed menes bestyrelser for offentlige institutioner og virksomheder, som er udskilt fra den offentlige forvaltning, eller hvis drift og økonomi er baseret på overvejende offentlige tilskud, samtidig med at det ledelsesmæssige ansvar er placeret decentralt – hos en bestyrelse og en daglig ledelse.

I denne betydning har vi beregnet, at der findes små 4.000 offentlige bestyrelser i Danmark. Et simpelt regnestykke viser, at der formentlig er mellem 25.000 og 35.000 danskere, som tager del i offentligt bestyrelsesarbejde i Danmark. Alle disse mennesker varetager vigtige ledelsesfunktioner og spiller en afgørende rolle i styringen og udviklingen af vigtige samfundsmæssige opgaver inden for uddannelse, kultur, forsyning etc.

Dagens Dagsorden har fra tid til anden fået kritik af betegnelsen „Offentlige Bestyrelser“. Specielt fra forsyningsvirksomheder, der er blevet liberaliseret inden for de senere år og som følge heraf er blevet konkurrenceudsat og markedsstyret. De forsøger ofte at lægge afstand

til den tid, hvor de var en mere integreret del af en offentlig forvaltning.

For Dagens Dagsorden ligger der ikke noget værdiladet i begrebet „Offentlige Bestyrelser“. Det skal som sagt forstås som en samlebetegnelse for de institutioner og virksomheder med betydelige offentlige interesser involveret, og i virkeligheden skal vi se disse virksomheder dækkende en gråzone mellem den offentlige forvaltning på den ene side og den private virksomhed på den anden side. Se figur 1 på næste side.

Institutioner og deres bestyrelses handlemuligheder kan karakteriseres i forhold til deres muligheder for fleksibelt at kunne disponere økonomisk og aktivitetsmæssigt, hvorvidt de er underlagt markedsvilkår, og hvor stabile og entydige deres succeskriterier er. Offentlige bestyrelser beskæftiger sig med de virksomhedsformer, der ligger mellem den offentlige forvaltning og den rent private virksomhed.

I vores blandingsøkonomiske samfund bliver denne virksomhedsform mere og mere almindeligt. Jeg vil påstå, at hvis vi bliver mere bevidste og formulerede om, hvad der kræves af bestyrelserne i disse ”blandings”-virksomheder, vil også de rent private virksomheder med fordel kunne nyde godt af denne indsigt. Måske faktisk endnu mere end hvad de offentlige virksomheder med fordel kan bruge erfaringerne fra f.eks. de børsnoterede selskaber.

Så om man er en offentlig bestyrelse eller en anden form for bestyrelse, er et definitionsspørgsmål. Den enkelte bestyrelse må gøre op med sig selv, fra hvilket tankesæt, jfr. figur 1, den kan hente mest inspiration.

> > > *Fortsættes næste side*

Det gode bestyrelsesarbejde

Der findes ikke én rigtig tilgang til bestyrelsesarbejdet, hverken i offentligt eller privat regi. Der vil altid være en række formelle regler, der skal overholdes, men derudover vil meget afhænge af den aktuelle kontekst.

Vi vil i dette nummer af Dagens Dagsorden præsentere en række af de elementer, de fleste bestyrelser bør inddrage i deres bestyrelsesarbejde, som en optakt til kåringen af Årets Offentlige Bestyrelse.

>> GODT BESTYRELSESARBEJDE

Figur 1: Sammenligning af styringsudfordringer for hhv. den offentlige forvaltning, de private virksomheder samt de institutioner, der ligger imellem, og som ledes af offentlige bestyrelser

	Offentlige forvaltninger	Offentlige bestyrelser	Private virksomheder
Grad af økonomisk autonomi	Lav	Mellem	Høj
Grad af aktivitetsmæssig autonomi	Lav	Mellem	Høj
Grad af markedslignende forhold	Lav	Mellem	Høj
Grad af entydige og stabile forventninger	Forventninger og mål er politisk fastsatte og er skiftende og vagt defineret	Forventninger og mål er stadig relativt uklare, men rettet mod både lighed og effektivitet	Forventninger og mål defineres af organisationen selv og er klart defineret og knyttet til effektivitet og bundlinje

^ Markant større fokus på bestyrelsen

Alle husker Nordisk Fjer skandalen. Det er i år 20 år siden, at den dramatiske hændelse med en direktør, der fuldstændig havde manipuleret med sin bestyrelse, blev rullet op for den måbende offentlighed. Johannes Pedersen var både bestyrelsesformand og administrerende direktør i en og samme person. Det tillod aktieselskabslovgivningen på det tidspunkt. Den blev efterfølgende ændret. Men hvordan kunne bestyrelsen være så passiv, i betragtning af at der sad nogle af datidens førende erhvervsfolk i den? Det er svært at forstå med nutidens briller, og netop det forhold er et godt udtryk for den udvikling, der er sket i vores forståelse af bestyrelsesarbejde og vores forventninger til bestyrelsernes årvågenhed.

Uden at skulle forsvare Nordisk Fjers bestyrelses forsømmelser, for de var udtalte, må vi også vurdere deres passivitet i lyset af de forventninger, der på daværende tidspunkt var til bestyrelsesarbejdet: Fire årlige møder, en dagsorden omkring nogle formelle forhold med envejsdialog fra formanden og direktøren til de øvrige bestyrelsesmedlemmer, og så ellers en god middag til at slutte af på.

Omkring årtusindeskiftet skete der noget. Fondsbørsen og Erhvervsministeriet nedsatte et udvalg med fire højt estimerede erhvervsfolk til at udarbejde anbefalinger til godt bestyrelsesarbejde for børsnoterede selskaber – det såkaldte Nørby-udvalg. Begrebet Corporate Governance – på dansk oftest oversat til „God selskabsledelse“ – blev introduceret i erhvervskredse og begyndte at finde vej til mediernes erhvervssider. Tillad mig at give en lille anekdote til forståelse af den hast, hvor med corporate governance pludselig blev en del af erhvervs-jargongen.

I 1998 havde en af mine kollegaer været på et ophold på Harvard Business School og var der blevet introduceret til corporate governance, som var et af de store mantraer i USA på det tidspunkt. Vi besluttede derfor at introducere fænomenet i Danmark, da vi nok mente at kunne se behovet for at forstå og udvikle styringsmekanismer til forbedring af samspillet mellem ejerskab, bestyrelse og daglig ledelse, herunder ikke mindst at udvikle bevidstheden om og professionaliseringen af bestyrelsens rolle og funktion. Vi gennemførte først en mindre undersøgelse af sammenhængen i børsnoterede selskabers bestyrelsessammensætningen og virksomhedens værdiskabelse. Efterfølgende udbød vi en national konference om corporate governance's betydning for virksomhedernes værdiskabelse. En lang række fremtrædende foredragsholdere fra såvel forskningsverdenen som erhvervslivet stod på programmet, og vi sendte indbydelsen til konferencen ud til ca. 3.000 beslutningstagere. Vi fik 4 tilmeldinger! Corporate governance og det at sætte fokus på godt ejerskab og det gode bestyrelsesarbejde var simpelthen sort snak for erhvervslederen på det tidspunkt. Tre år senere, i 2001 efter at Nørby-udvalget var blevet etableret, gentog vi øvelsen og udbød på ny en konference. Nu havde vi ingen problemer med at samle 150 mennesker.

> > > Fortsættes næste side

>> GODT BESTYRELSESARBEJDE

En ting var, at der var kommet mere fokus på emnet i starten af 00'erne, og at medierne var begyndt at beskæftige sig med det. Noget andet er, hvornår der begynder at blive udviklet solide teorier for og erfaringer med, hvordan man kan arbejde med udvikling af corporate governance og det gode bestyrelsesarbejde. Det tog yderligere 5-6 år, inden forskerne for alvor validt kunne udtale sig om, hvad der kendetegnede det gode bestyrelsesarbejde, og inden virksomhederne for alvor begyndte at efterspørge idéer og redskaber til udvikling af bestyrelsesarbejdet. Dermed tog det også 5-6 år, inden der tegnede sig et rådgivningsmarked omkring udvikling af det værdiskabende bestyrelsesarbejde. Fra omkring 2007 og til 2010 var Pluss Leadership blot et af 2-3 managementkonsulentfirmaer, der tilbød specialiseret rådgivning inden for bestyrelsesevaluering og bestyrelsesudvikling. Herudover var der en del advokathuse og revisionsfirmaer, der beskæftigede sig med feltet med fokus på især det formelle omkring bestyrelsesarbejdet og bestyrelsens kontrolfunktion. I dag har en meget stor del af management-konsulentfirmaerne corporate governance og bestyrelsesudvikling i deres opgaveportefølje.

Nørby-udvalget satte en governance-bølge i bevægelse. Udvalgets arbejde var som sagt møntet primært på de børsnoterede selskaber. Men snart så vi anbefalinger til godt bestyrelsesarbejde for stort set alle sektorer. Universiteterne udviklede University Governance. Finansforbundet tog initiativ til udvikling af Union Governance. Undervisningsministeriet tog initiativ til udvikling af anbefalinger for godt bestyrelsesarbejde i selvejende uddannelsesinstitutioner. Landbrugsrådet udviklede anbefalinger til god ledelse af andelsselskaber. Kulturministeriet fik i 2005, efter den mindre vellykkede markering af 200-året for H.C. Andersens fødsel, udviklet et sæt anbefalinger om god ledelse af kulturprojekter, som i 2010 blev videreudviklet til God ledelse i selvejende kulturinstitutioner. For blot at nævne nogle af de mest markante tiltag.

Der er mere eller mindre skabt en hype omkring bestyrelsesarbejde. Når forklaringer på institutioners eller virksomheders succeser og fiaskoer skal udlægges af medier og eksperter tildeles bestyrelserne i dag en langt større rolle og ansvar end tidligere. Når Berlingske Nyhedsmagasin spørger ind til unge erhvervsuddannedes største ønsker og ambitioner for fremtiden, svarer rigtig mange, at det højeste ønske er at få en bestyrelsespost. Har de allerede én, er deres ambition at få en mere. Også på den politiske arena er bestyrelserne blevet en kampplads. Bl.a. har man de senere år drøftet, hvordan diversitet i bestyrelsessammensætning kan fremmes gennem kvoter eller andre tiltag. Visse politikere mener altså ikke, at bestyrelsessammensætningen udelukkende skal være et ejeransvar.

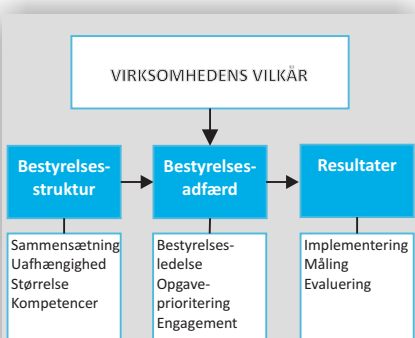
Nørby-udvalgets anbefalinger fra 2001 er blevet revideret 3-4 gange, og det er en proces, som vil fortsætte i takt med, dels at vi bliver klogere på bestyrelsesarbejdet, dels at virksomhedernes udfordringer skifter. I de seneste anbefalinger fra 2010 fra det, der i dag hedder Dansk Komité for God Selskabsledelse, er der som det nye bl.a. stor fokus på aktivt ejerskab, bestyrelsessammensætning ud fra et kompetenceperspektiv, anvendelse af bestyrelsesudvalg samt ledelsesafkløning. Man kan påregne, at det er fokusområder, som ikke blot vil påvirke de børsnoterede selskabers overvejelser og ageren, men, som vi har set tidligere, som vil brede sig som en steppebrand ind i andre sektorer, herunder også til offentlige bestyrelser.

^ Situationsbestemt tilgang til bestyrelsesarbejdet

Når man ser på udviklingen i den teoretiske og praktiske forståelse af det gode bestyrelsesarbejde, kan overvejelserne opdeles i tre sæt af problemstillinger, se figur 2. Ud fra en institutions eller virksomheds situation er der en række overvejelser, der går på 1) struktureringen af bestyrelsesarbejdet, dvs. hvad er den optimale bestyrelsessammensætning, hvordan sikres de nødvendige kompetencer og den tilstrækkelige uafhængighed ved bestyrelsessammensætningen, hvad er den optimale størrelse, og hvordan organiserer man bestyrelsesarbejdet, 2) adfærd og processerne omkring bestyrelsesarbejdet, dvs. hvordan ledes bestyrelsen, og hvad er formandens rolle, hvilket opgavemæssigt fokus har bestyrelsen, hvilket engagement i form af mødefrekvens, bidrag mellem bestyrelsesmøderne o.lign. skal man forvente af bestyrelsesmedlemmerne etc., samt 3) opfølgning

> > > Fortsættes næste side

Figur 2: En situationsbestemt tilgang til det gode bestyrelsesarbejde



>> GODT BESTYRELSESARBEJDE

gen på bestyrelsens beslutninger, dvs. hvilke data og informationer skal bestyrelsen kræve for at kunne følge op på effekten af truffne beslutninger samt kunne udføre dens kontrolfunktion, hvilke målinger skal foretages, hvordan evaluerer bestyrelsen sit eget arbejde og performance etc.

I de følgende tre kapitler vil vi gå mere i dybden med de tre nævnte problemstillinger omkring udvikling af det gode bestyrelsesarbejde, bl.a. med henvisning til tidligere numre af Dagens Dagsorden, hvor aspekter af disse temaer er blevet behandlet.

Kursus om regnskab og bestyrelsesansvar

Har du svært ved at få overblik over regnskaberne og bestyrelsesansvaret – som bestyrelsesmedlem eller kommunens tilsynsførende?

Læs mere om vores kursus 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



I det følgende ser vi på, hvad der er blevet foresket i samt anbefalet og skrevet om:

- Bestyrelsens størrelse
- Bestyrelsens sammensætning, herunder krav om uafhængighed
- Organisering af bestyrelsens arbejde.

DEN OPTIMALE STRUKTUR

Skrevet af: [_ Jørgen Ulrik Jensen](#) // Adm. direktør, Pluss Leadership [_ Rasmus Birkeholm Jensen](#) // Direktør, Dagens Dagsorden

Overskriften er en tilsnigelse. Der kan ikke gives en formel på den optimale bestyrelsesstruktur, som vil kunne passe til enhver virksomhed eller institution. Måden at strukturere bestyrelsen på må afhænge af en række særlige omstændigheder omkring den enkelte organisation, f.eks. dens ejerform, størrelse, strategiske udfordringer mv.

Vi kan imidlertid pege på en række faktorer omkring den strukturelle indretning af bestyrelsen, som enhver virksomhed bør forholde sig til. Men løsningen må som sagt afhænge af en række situationsbestemte forhold.

^ Bestyrelsens størrelse

Størrelsen på en bestyrelse kan variere fra 3 medlemmer til i nogle enkelte tilfælde over 20 medlemmer. Den typiske størrelse varierer dog mellem 5 og 12 medlemmer. Størrelsen på offentlige bestyrelser er ofte vedtægtsbestemt, hvor det er givet, at visse interesser og organisationer skal være repræsenteret i bestyrelsen. I nogle tilfælde er der herudover givet muligheder for, at bestyrelsen kan supplere sig yderligere med medlemmer med særlige kompetencer.

Betragter man bestyrelsen som et ledelseskollegium og et arbejds-team, vil 5-7 medlemmer være den optimale størrelse. De fleste forskningsresultater viser, at teams i den størrelse i alle arbejdsrelaterede sammenhænge er de mest effektive. Der er ingen grund til at tro, at det skulle forholde sig anderledes for en bestyrelse. Dette antal giver mulighed for, at alle kan bidrage aktivt, og der er ikke plads til såkaldte „free riders“. De seneste anbefalinger fra Komitéen for God Selskabsledelse kommer ikke med anbefaling om et bestemt antal bestyrelsesmedlemmer, men understreger netop, at man bør tilstræbe ikke at gøre bestyrelserne større, end at alle kan bidrage aktivt. Tidligere har komitéen anbefalet en størrelse på 6 generalforsamlingsvalgte medlemmer, og dermed yderligere 3 medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, som den optimale størrelse.

Men udover at se på bestyrelsesstørrelse ud fra en effektivitetssynsvinkel, set i forhold til bestyrelsens rolle som ledelses- og beslutningsorgan, kan der være andre hensyn, når bestyrelsesstørrelsen bestemmes. Ikke mindst hensynet til, at bestemte interesser og organisationer skal sikres indflydelse for i sidste ende at sikre institutionens legitimitet og adgang til centrale ressourcer af såvel økonomisk som politisk karakter. Derfor kan der være argumenter for, at netop offentlige bestyrelser ofte er større, end hvad vi ser i private virksomheder. Desuden ses ofte i forbindelse med fusioner af offentlige institutioner, at man vælger i en overgangsperiode at lade de gamle bestyrelser fortsætte. Det er ofte i de tilfælde, at man ser bestyrelser med flere end 20 medlemmer. Det er ikke optimalt, men kan være en nødvendig foranstaltning for at få en beslutning om en fusion igennem.

Ser man på såvel danske som internationale forskningsresultater, kan der ikke dokumenteres en overbevisende sammenhæng mellem bestyrelsesstørrelse og virksomhedens værdiskabelse. De fleste forskningsresultater peger godt nok på en negativ sammenhæng mellem bestyrelsens størrelse og virksomhedens performance, men andre forskningsresultater viser ingen signifikante sammenhænge, og en enkelt peger i en anden retning, idet større bestyrelser giver muligheder for større diversitet, og det bidrager til værdiskabelsen.¹

Årsagen til, at der ikke samlet set kan konkluderes stærkere omkring bestyrelsesstørrelsens påvirkning på værdiskabelsen, er formentlig, at når bestyrelserne ud fra en gruppedynamisk og beslutningsmæssig betragtning bliver uhensigtsmæssigt store, indretter systemet sig efter det. Enten i form af, at en delmængde af bestyrelsen reelt driver værket – uformelt eller i form af et forretningsudvalg – eller at direktøren tiltager sig mere magt. Det giver så nogle andre udfordringer ud fra et kontrol- og governancemæssigt perspektiv.

> > > [Fortsættes næste side](#)

¹ Steen Thomsen og Martin Conyon: *Corporate Governance – Mechanisms and Systems*, DJØF Publishing, 2012.

>> DEN OPTIMALE STRUKTUR

^ Bestyrelsessammensætningen

Professor Steen Thomsen, CBS, har identificeret fire skoler i tilgangen til sammensætning af en bestyrelse (se Dagens Dagsorden nr. 2, april 2011):

1. Bestyrelsen som *kontrollant*, hvor ejeren er repræsenteret i bestyrelsen eller udpeger medlemmer til at varetage sine interesser.
2. Bestyrelsen som *ledelsesforum*, hvor man sammensætter bestyrelsen af medlemmer med generel ledelseserfaring ud fra ræsonnementet, at man jo skal holde sig til det rammesættende og overordnet strategiske.
3. Bestyrelsen som et *team*, hvor den sammensættes ud fra en kompetenceprofil relateret til virksomhedens aktuelle og fremtidige strategiske overvejelser.
4. Bestyrelsen som et *parlament*, hvor bestyrelsesmedlemmer udpeges af og repræsenterer forskellige interessegrupper.

Der er tale om en idealtypisk opstilling af forskellige tilgange til sammensætning af bestyrelser. I praksis ser vi skolerne kombineret på kryds og tværs. I offentlige bestyrelser ser vi ofte „parlaments“-skolen som grundmodel, idet det i mange tilfælde i vedtægterne er bestemt, at forskellige organisationer skal udpege bestyrelsesmedlemmerne. Men i stigende grad ser man også i disse bestyrelser, f.eks. i ungdomsuddannelsesinstitutionernes bestyrelser, at der skrues ned på det paritetiske system for at give plads til at kunne rekruttere bestyrelsesmedlemmer ud fra en kompetenceprofil. I de nyere kommunale selskaber kan man sige, at det i høj grad er „kontrollant“-skolen, som har været den dominerende tænkning, idet byrådspolitikerne mange steder sidder som ejerrepræsentanter i bestyrelserne.

Den generelle trend er dog, at der kommer mere og mere fokus på bestyrelsernes faglige og ledelsesmæssige kompetencer. I de seneste anbefalinger fra Komité for God Selskabsledelse anbefales det bl.a., at „bestyrelsen årligt beskriver, hvilke kompetencer den skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på hjemmesiden“. Herudover anbefales det at tænke i diversitet med hensyn til køn, alder, etnicitet mv. Spørgsmålet om den relativt lave repræsentation af kvinder i danske aktieselskabsbestyrelser fylder i disse år relativt meget i såvel politiske som erhvervmæssige kredse i Danmark. I Dagens Dagsorden nr. 7, okt. 2011, har vi belyst problemstillingen vedrørende den lave repræsentation af kvinder i bestyrelser. Billedet er ikke meget anderledes i offentlige bestyrelser end i private bestyrelser. I statslige aktieselskaber er der endda en tendens til endnu ringere repræsentation af kvinder end i de private aktieselskaber. I selvejende institutioner er der relativt lidt flere kvinder, men de er stadig markant underrepræsenterede.

Der foreligger ikke et entydigt forskningsmæssigt bevis for, hvad diversitet i bestyrelsen betyder for bestyrelsernes effektivitet. Der er gennemført en del undersøgelser af, hvilken effekt den kønmæssige fordeling har for virksomheders værdiskabelse, men konklusionerne stritter i forskellige retninger. Heroverfor vil nogle hævde, at det ligestillingspolitiske hensyn må være et mål i sig selv, der bør følges, og at det i det store samfundsbillede er spild af gode kræfter, at det ene køn i så relativt ringe omfang involveres – eller lader sig involvere – i bestyrelsesarbejde.

Sikring af den nødvendige uafhængighed mellem bestyrelsen og de øvrige styrings- og ledelsesniveauer er et andet hensyn, der optager beslutningstagere i forbindelse med bestyrelsessammensætning. Især skal man være optaget af at sikre den nødvendige armslængde mellem bestyrelsen og den daglige ledelse. Det gør man bl.a. ved at sætte grænser for, hvor lang en periode et medlem kan sidde i bestyrelsen, og ved f.eks. at kræve, at bestyrelsesmedlemmer ikke tidligere har været ansat i virksomheden, modtager vederlag fra virksomheden, er i familie eller nærtstående med personer i virksomhedens ledelse eller har væsentlige forretningsrelationer med virksomheden.

> > > Fortsættes næste side

>> DEN OPTIMALE STRUKTUR

Ikke alle bestyrelsesmedlemmer behøver at være uafhængige i denne betydning, men en passende del – anbefalingerne foreskriver typisk halvdelen ud over de medarbejdervalgte medlemmer – for at bestyrelsen som helhed kan betragtes som tilstrækkeligt uafhængig til at kunne agere som selvstændigt kontrol- og ledelsesorgan.

I forhold til offentlige bestyrelser kan man sige, at hensynet til uafhængighed i bestyrelsessammensætningen også er et spørgsmål om at sikre institutionen en hensigtsmæssig armlængde til tilskudsmyndigheden eller f.eks. en kommunal forvaltning, således at succeskriterierne er klare, og at der ikke i bestyrelsen er medlemmer, der er ansporet til at pleje andre interesser end institutionens. I nogle forsyningsselskaber har man set tendenser til, at ejer-, bruger- og tilsynsinteresser sammenblandes i en bestyrelse, hvilket kan give vanskelige ledelsesvilkår i selskabet.

^ Organisering af bestyrelsen

Bestyrelsesarbejde kan som andet arbejde organiseres på flere måder. Arbejdet behøver ikke alene at begrænse sig til bestyrelsesmøder, men kan også foregå i udvalg, hvor en delmængde af bestyrelsen undersøger og forbereder problemstillinger på vegne af den samlede bestyrelse. Det kan dreje sig om et regnskabs- og revisionsudvalg, et nominerings- og vederlagsudvalg, eller mere ad hoc-præget f.eks. et ansættelses- eller byggeudvalg i forbindelse med aktuelle ekstraordinære opgaver. Det bærende princip er, at sådanne udvalg er forberedende, og at beslutningskompetencen ligger i den samlede bestyrelse.

I Danmark er anvendelse af udvalg ikke så udbredt som i så mange andre lande. Og i offentlige bestyrelser i endnu mindre udstrækning, hvis vi ser bort fra forretningsudvalg. Mange offentlige bestyrelser har nemlig organiseret sig med et forretningsudvalg. Ofte er det en konsekvens af, at bestyrelsen er relativt stor, at det derfor kan være praktisk med et forretningsudvalg på 3 til 5-6 medlemmer. Normalt vil man dog sige, at har bestyrelsen en optimal størrelse på de 5-9 medlemmer, jfr. ovenstående, er det ikke nødvendigt at benytte sig af et forretningsudvalg. Ulempen ved et forretningsudvalg er, at der let kan opstå et A- og et B-hold i bestyrelsen, at nogle i bestyrelsen bliver for passive uanset, at ansvaret ikke kan uddelegeres til et udvalg.

Men en offentlige institutions afhængighed af at tilknytte sig tunge, og ofte travle ressourcpersoner i bestyrelsen, f.eks. nøglepolitikere, kan i nogle tilfælde retfærdiggøre, at man så praktisk må lade et forretningsudvalg være i tættere, løbende dialog med ledelsen. I Dagens Dagsorden nr. 10, feb. 2012, har vi beskrevet, hvordan man netop ud fra dette ræsonnement har indrettet sig med et forretningsudvalg i kulturinstitutionen Den Gamle By i Aarhus.

> > > Fortsættes næste side

Institutionsudvikling

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

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

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

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

pluss
LEADERSHIP

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

>> DEN OPTIMALE BESTYRELSESSTRUKTUR

Et andet organisatorisk spørgsmål knytter sig til relationen formanden/næstformanden. Organiserer man sig med et formandskab, der som et fælles kollegium varetager den løbende dialog med direktøren, eller er næstformanden blot stedfortrædende for formanden i forbindelse med dennes forfald. Samarbejdsfladerne mellem formanden/formandskabet og den øvrige bestyrelse samt formandens position i krydsfeltet mellem direktionen og den samlede bestyrelse er i det hele taget et emne, der skal ofres en vis opmærksomhed. Det er bl.a. et spørgsmål om, hvorvidt vedkommende formår balanceret at formidle samarbejdet mellem bestyrelse og direktion, eller om vedkommende af de øvrige mere opleves som formidler af direktionens interesser ind i bestyrelsen. Hvis formands- og direktørposten i længere tid har været varetaget af de samme personer, kan det opleves, hvis man ikke er opmærksom, at rollerne flyder sammen, og at det er utydeligt for de øvrige bestyrelsesmedlemmer, hvornår det er formanden, og hvornår det er direktøren, der taler. :::::

**Spørgsmål
til overvejelser:**

I forhold til bestyrelsesstrukturen kan det anbefales den enkelte bestyrelse at overveje følgende spørgsmål:

- Er bestyrelsens størrelse passende?
- Har I overblik over kompetencerne i bestyrelsen?
- Er de nødvendige kompetencer til stede i bestyrelsen?
- Er bestyrelsessammensætningen præget af en tilstrækkelig mangfoldighed?
- Sikrer bestyrelsessammensætningen den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om en vis kontinuitet?
- Fungerer evt. udvalg, så de er forberedende, mens beslutningerne træffes i den samlede bestyrelse?
- Kunne bestyrelsen med fordel organisere sig med (flere) udvalg?
- Er der en passende rollefordeling mellem formanden/formandsskabet og den samlede bestyrelse?
- Er der en passende rollefordeling mellem formanden/formandsskabet og direktionen?

De formelle rammer og strukturer omkring en bestyrelse kan være nok så gode, men hvis adfærden i bestyrelsen er den forkerte, kan det være lige meget.

Bestyrelsens adfærd dækker over mange ting, men det er blandt andet vigtigt, at det enkelte medlem er sit ansvar, sin rolle og sine forventninger bevidst.

Det er især formandens ansvar.

FOKUS PÅ ADFÆRD OG ANSVAR

Skrevet af: _ Jørgen Ulrik Jensen // Adm. direktør, Pluss Leadership _ Rasmus Birkeholm Jensen // Direktør, Dagens Dagsorden

Lovgivningen definerer bestyrelsens ansvar og dermed, hvilke opgaver den overordnet skal tage sig af for at kunne leve op til ansvaret. Det handler bl.a. om, at en bestyrelse skal have et godt indblik i virksomhedens drift, risikoprofil og kapitalforhold. Det siger sig selv, at det forudsætter, at der afholdes bestyrelsesmøder med jævne mellemrum, at der anvendes en dagsorden, som sikrer, at de relevante emner berøres, og at medlemmerne er forberedte til møderne. Det er desuden meget væsentligt, at bestyrelsen altid sikrer sig, at beslutninger træffes på et oplyst og forsvarligt grundlag, og at den pålægger den daglige ledelse rapporteringsforpligtelser med jævne mellemrum.

En ting er det formelle, og det er vigtigt. Men det er ligeså vigtigt at reflektere over, hvilken adfærd bestyrelsen skal udøve for at kunne bidrage med værdi til virksomheden eller institutionen. Det handler bl.a. om, hvordan bestyrelsen skal ledes, bestyrelsesmedlemmernes engagement, bestyrelsesmødernes afvikling, samt ikke mindst at bestyrelsen har fokus på de for virksomheden strategisk vigtige opgaver og kan behandle dem på et strategisk niveau.

Spørgsmålet om bestyrelsens adfærd er et stort emne at skulle omtale på et par sider. Der er efterhånden udarbejdet et hav af kodekser og anbefalinger til det gode bestyrelsesarbejde, og der er over de senere år udviklet stadig mere viden om, hvordan bestyrelser i praksis bør varetage deres hverv. Vi vil samle op på nogle af de emner, som Dagens Dagsorden hidtil har behandlet i relation til det adfærdsmæssige i bestyrelsesarbejdet.

^ Bestyrelsesledelse

Formandens rolle er vigtig. Formelt set er der ikke meget, der adskiller bestyrelsesformanden fra de øvrige bestyrelsesmedlemmer – de formelle forpligtigelser begrænser sig jævnfør diverse vedtægter typisk til at sikre, at der bliver afholdt bestyrelsesmøde og taget referat, og så er formanden ofte sammen med lederen og/eller et andet bestyrelsesmedlem tegningsberettiget for institutionen. Herudover er

især formanden ansvarlig for at trække en linje i den grå zone mellem, hvad der er bestyrelsens anliggende, og hvad der hører under den ansatte ledelse etc. – samt at det kan dokumenteres, at bestyrelsesarbejdet lever op til, hvad man vil opfatte som en rimelig standard eller god skik. Det er management-delen af bestyrelsesformandens hverv. Den er vigtig, men kun den ene side af mønten.

Den anden side af mønten handler om leadership – evnen til at motivere forskellige mennesker til at arbejde mod et fælles mål. Men der er faktisk skrevet forbavsende lidt om bestyrelsesformanden i en leadership-optik. Men betydningen af formandens lederskabsevne set i forhold til de øvrige bestyrelsesmedlemmer og i forhold til den ansatte leder må ikke underkendes.

Bestyrelsesformanden gør en kolossal forskel på det gode og det dårlige bestyrelsesarbejde. Den gode bestyrelsesformand sætter dagsordenen i den bredeste betydning af ordet, han (for det er jo oftest en mand) sætter stilen og tonen i bestyrelsesarbejdet, han fremmer effektive relationer og åben kommunikation og sikrer, at bestyrelsen fungerer som et team. Han aktiverer bestyrelsen og sikrer, at de enkelte medlemmer kommer i spil med deres kompetencer, og før nogen anden tænker han succession, så bestyrelsen til enhver tid er sammensat af kompetente mennesker. Over for den ansatte leder er han mere end andre i løbende dialog og udøver sparring og coaching af denne. Der kan læses mere i Dagens Dagsorden nr. 3 (maj 2011), som havde bestyrelsesformandens rolle og funktion som tema.

Forventningen til formandens rolle er vigtig at få afstemt i den enkelte bestyrelse. Er han kun leder af bestyrelsesmødet, eller er han leder af bestyrelsen?

Den nutidige opfattelse af formandsrollen vil understrege, at han er leder af bestyrelsen – en slags teamleder. I offentlige bestyrelser ser vi imidlertid ret ofte, at formanden kan være utilbøjelig til at påtage sig > > > *Fortsættes næste side*

>> FOKUS PÅ ADFÆRD OG ANSVAR

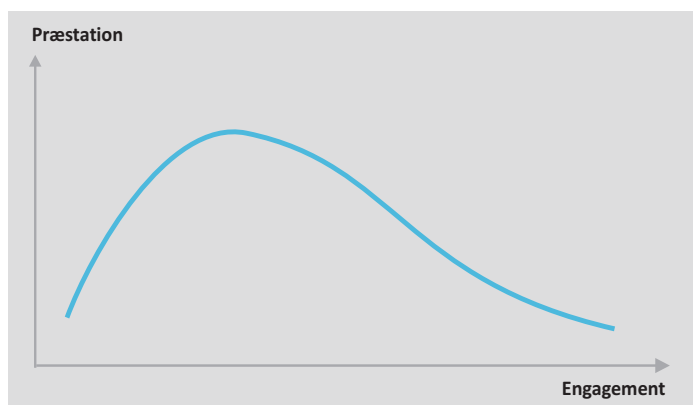
denne rolle. Det hænger givet sammen med, at offentlige bestyrelser er udpeget af organisationer, politiske organer eller foreninger, og at medlemmerne herved besidder en relativ autonomi, der gør, at formanden ikke kan agere som leder over for dem. De kan ikke udskiftes uden medvirkning af den udpegende organisation. I de tilfælde hvor det er en politiker, der er udpeget som menigt medlem, opfattes det som ekstra problematisk at anskue relationen mellem bestyrelsesformanden og medlemmet i et ledelsesperspektiv.

Heroverfor står synspunktet, at også en formand for en offentlig bestyrelse er leder og skal udøve lederskab. Blot under nogle særlige vilkår. Udøvelse af ledelse står og falder ikke med, om man har fyringsretten og dermed muligheder for at udskifte medarbejdere (medlemmer), man er utilfreds med. Der er andre virkemidler, og disse kan man empatisk bringe i spil ud fra en forståelse af det enkelte medlems position og det mandat, som vedkommende sidder på, eller opfatter at man sidder på. For også i offentlige bestyrelser har formanden et ansvar for, at bestyrelsen fungerer som et team, som et samlet lederforum, der skal give ro og retning til organisationen. Og gået på klingen har alle bestyrelsesmedlemmer også et ønske om, og en forventning til, at formanden handler, hvis et medlem eventuelt er uengageret, optræder illoyalt over for trufne beslutninger, udelukkende plejer særinteresser eller på anden måde obstruerer bestyrelsesarbejdet. Uanset hvilken organisation det pågældende bestyrelsesmedlem repræsenterer.

^ Bestyrelsens engagement

Bestyrelsens engagement kommer bl.a. til udtryk i form af antal møder og deres længde, bestyrelsesmedlemmernes forberedelse af og aktive deltagelse på møderne, samt deres bidrag mellem møderne i eventuelle udvalg og ved særlige opgaver, eller som aktiv netværksambassadør for organisationen.

Antal møder varierer fra 3-4 årlige møder, foruden eventuelt et årligt bestyrelsesseminar, til op mod 8-10 årlige møder. Mødernes varighed kan variere fra et par timer til op mod 5-6 timer. Men 4-6 årlige møder af en 2-3 timers varighed forekommer at være det normale, og så kan der i ekstraordinære situationer være behov for yderligere. Det er vigtigt at finde en balance mellem det nødvendige antal, for at bestyrelsen kan løse de stadig flere opgaver, der forventes af denne, og samtidig ikke have så stor mødeaktivitet, at det belaster direktionen og organisationen unødigt. Bestyrelsens engagement kan godt blive for voldsomt. Figur 1 illustrerer den principielle sammenhæng mellem bestyrelsens engagement og virksomhedens præstationer. En doven og uengageret bestyrelse er selvfølgelig ikke befordrende for virksomhedens resultater. Omvendt må bestyrelsen heller ikke blive så engageret, at den tenderer til at tage arbejdet ud af hænderne på den daglige ledelse.

Figur 1: Bestyrelsens engagement og virksomhedens præstationer¹

> > > Fortsættes næste side

¹ Steen Thomsen & Martin Conyon: *Corporate Governance – Mechanisms and Systems*, DJØF Publishing, s. 172

>> FOKUS PÅ ADFÆRD OG ANSVAR

Ofte opereres med følgende kategorier af bestyrelser, kendetegnet ved deres grad af engagement:

- *Den passive bestyrelse* – som godkender direktionens oplæg og beslutninger
- *Den kontrollerende bestyrelse* – som holder øje med ledelsen og økonomien
- *Den engagerede bestyrelse* – som kender sin rolle og sit ansvar og bidrager med indsigt, rådgivning og støtte
- *Den intervenerende bestyrelse* – som sætter sig på direktionen og er tæt involveret i beslutninger
- *Den operationelle bestyrelse* – som reelt driver virksomheden eller institutionen.

Der kan i den konkrete situation være argumenter for at praktisere alle typer af bestyrelser, men hovedreglen må være, at man søger linjen fra den såkaldte „engagerede bestyrelse“.

^ Bestyrelsens opgaver

Man kan tale om bestyrelsens univers som bestående af seks delfunktioner, hvilket er illustreret i figur 2 til venstre.

Figur 2: Bestyrelsens Univers¹

Bestyrelsens **radar**-funktion handler om, at man skal betragte bestyrelsen som nogle ekstra antenner, som hjælper den daglige ledelse og organisationen med at opfange signaler i omgivelserne, som potentielt kan komme til at påvirke organisationens præstationer og dermed dens fremtid i negativ eller positiv retning, og som man derfor som ledelse er nødt til at tage bestik af. Det kan dreje sig om ændringer i den samfundsøkonomiske udvikling, nye politiske strømninger, ændringer i kunde- og brugerpræferencer, nye teknologier, globalisering, konkurrentforhold mv.

Bestyrelsens **udviklings**-funktion refererer til, at bestyrelsen som øverste ledelsesorgan træffer beslutning om virksomhedens strategi – det vil sige: Mission, vision, strategiske værdier, mål mv. er anliggende for bestyrelsen. Det er typisk ikke bestyrelsen, der forestår selve arbejdet med strategianalyser og dokumentationen, men bestyrelsen bør definere rammerne for strategiarbejdet, kunne bidrage via spørgsmål og idéer til indholdet og skal sanktionere den endelige strategi.

Bestyrelsens **organisering**-funktion sigter til, at den skal udfordre og sparre med ledelsen omkring udvikling af den organisation, som skal understøtte den vedtagne strategi. Herunder hører ansættelse og afskedigelse af den øverste ledelse – også i videre betydning kaldet ledelsessikring eller succession – som en af bestyrelsens centrale opgaver.

Men herudover vil den overordnede organisationsstruktur og politikker for måden at drive centrale områder i virksomhed på – f.eks. personale og IT – være emner, der skal interessere bestyrelsen.

Bestyrelsen er et formelt **beslutnings**-organ. Direktionen er ikke berettiget til at træffe beslutning om dispositioner af usædvanlig karakter eller af stor betydning for virksomheden. Den slags beslutninger kræver særlig bemyndigelse af bestyrelsen.

Kontrol-funktionen kan karakteriseres som bestyrelsens klassiske funktion, idet det for år tilbage meget var denne funktion, man forbandt med bestyrelsesarbejdet – nemlig at påse, at bogføringen foregår på en forsvarlig måde, at der er etableret de nødvendige procedurer for interne kontroller og risikostyring, at lovgivningen overholdes, at kapitalberedskabet er forsvarligt, og at ledelsen udøver sit hverv forsvarligt.

Stadig ses i mange bestyrelser, at kontrol-funktionen og den historiske rapportering fylder uhenigtsmæssigt meget på bekostning af fremadrettede strategiske diskussioner.

> > > Fortsættes næste side

¹ Jørgen Ulrik Jensen: Bestyrelsens kerneopgaver, Dagens Dagsorden nr. 5 og inspireret af Dragsted & Kjær-Hansen: Bestyrelsen for Fremtiden, JP Forlag, 1999.

>> FOKUS PÅ ADFÆRD OG ANSVAR

Endelig handler bestyrelsens **kontakt**-funktion om bestyrelsens bidrag til at sikre vigtige forbindelser og koblinger med centrale interessenter. Det kan dreje sig om forbindelser til ejerskabet eller det bagland, som har udpeget eller valgt bestyrelsen, men det kan også dreje sig om at repræsentere virksomheden over for betydende aktører som pengeinstitutter, storkunder, lokalsamfundet, myndigheder m.fl. Især vil formanden have en fremtræden rolle her, men som bestyrelsesmedlem har man principielt sagt ja til at fungere som en slags ambassadør for virksomheden.

De seks funktioner vil fylde forskelligt i forskellige virksomheder og organisationer og i forskellige situationer. Men set over tid skal alle bestyrelser principielt kunne stå på mål for, at de sikrer varetagelsen af disse seks funktioner. :::::

Spørgsmål til overvejelser:

I forhold til adfærden i bestyrelseslokalet og samarbejdet i bestyrelsen kan det anbefales at overveje følgende spørgsmål:

- Er alle bestyrelsesmedlemmer deres ansvar bevidst?
- Er forventningerne til formandens rolle afstemt?
- Fungerer bestyrelsen som et team?
- Er drøftelserne i bestyrelsen åbne og ærlige?
- Afvikles bestyrelsesmøderne effektivt og med fokus på de for virksomheden væsentlige problemstillinger?
- Er der en tendens til, at det ene møde ligner det andet?
- Er antallet af møder og deres længde passende?
- Deltager alle bestyrelsesmedlemmerne aktivt på møder?
- Er fremmødet tilfredsstillende, og er alle medlemmerne forberedte?
- Tilfører bestyrelsen værdifuld erfaring og viden om, hvad der rører sig i virksomhedens omgivelser?
- Sikrer bestyrelsen tilstedeværelse og videreudvikling af strategien?
- Sikrer bestyrelsen en kvalificeret daglig ledelse på både kort og længere sigt?
- Udfordrer og støtter bestyrelsen ledelsen i passende omfang?
- Udøver bestyrelsen tilstrækkelig tilsyn og kontrol?
- Medvirker bestyrelsen til at vedligeholde og udvikle relationerne til centrale eksterne interessenter?

En bestyrelse kan uddelegere opgaver, men ansvaret ligger i sidste ende stadig hos bestyrelsen. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen sikrer sig, at den får fulgt op på vedtagne beslutninger.

Hvis ikke bestyrelsen modtager de rette informationer, kan den ikke vurdere, om de vedtagne beslutninger er ført ud i livet, eller institutionens sundhedstilstand generelt.

BESTYRELSENS OPTIMALE OPFØLGNING

Skrevet af: _ Jørgen Ulrik Jensen // Adm. direktør, Pluss Leadership _ Rasmus Birkeholm Jensen // Direktør, Dagens Dagsorden

Denne sidste temaartikel om det gode bestyrelsesarbejde beskæftiger sig med bestyrelsens opfølgning på resultater og strategiske beslutninger. Hvilke informationer har bestyrelsen brug for med henblik på at kunne vurdere organisationens sundhedstilstand, og om dens beslutninger implementeres i organisationen og dermed, om bestyrelsens ønsker og vilje bliver efterlevet i praksis.

Behovet for løbende opfølgning kommer også af, at bestyrelsen nok kan delegere den kompetence, der følger med ansvaret, til andre ledelsesniveauer, 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. Bestyrelsen rører ikke ved virkeligheden, den får information om virksomheden. Det springende spørgsmål er, hvilke informationer bestyrelsen har brug for at få regelmæssig eller ad hoc for at kunne foretage den nødvendige opfølgning.

Udover opfølgning og kontrol over for organisationen og dens resultater bør bestyrelsen også fra tid til anden foretage en kritisk vurdering af egen indsats og bidrag til værdiskabelsen.

^ Økonomisk opfølgning

Økonomien er naturligvis en vigtig indikator på organisationens sundhedstilstand, og om man samlet set er på rette spor. Bestyrelsen skal have en løbende rapportering om 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, og 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 nøgletal, som giver overblik. Bestyrelser skal blive i helikopterperspektiv og bør ikke modtage rapporter på samme niveau, som ledelsen har brug for i den mere operationelle styring af dagligdagen. Alt for ofte ses desværre, at bestyrelser dænges til med alt for detaljerede rapporter, for man laver dem jo i forvejen til direktionen, og så er det let at sende en kopi. 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.

^ Opfølgning på strategi

Bestyrelsen skal også følge op på, i hvilket omfang strategien og de planer, som den indebærer, bliver gennemført, og om de 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 betegnelser som videnregnskaber, Business Excellence, Balanced ScoreCard 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.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS OPTIMALE OPFØLGNING

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 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 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. Derfor har der gennem mange år foregået meget udviklingsarbejde i erhvervsskole regi omkring tal og indikatorer for skolernes kvalitetsperformance, og der har eksisteret et par netværk, hvor skolerne kunne benchmarke med hinanden i forhold til indikatorer som elevtilfredshed, frafald mv. (se Dagens Dagsorden nr. 11, april 2012).

^ Risikostyring

Der er de senere år kommet meget fokus på risiko og risikostyring som et væsentligt element i bestyrelsens kontrol- og opfølgingsfunktion. 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 og 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.

^ Evaluering af bestyrelsen

Det er efterhånden almindelig anerkendt, at den gode bestyrelse fra tid til anden stopper op og evaluerer dens eget arbejde. Det er en naturlig følge af et generelt større fokus på bestyrelsens ansvar og opgaver samt en fælles opfattelse blandt forskere og eksperter om, at en bestyrelse kun bliver bedre, hvis den løbende bliver evalueret og bedømt på dens effektivitet og præstationer. I anbefalingerne fra Komitéen for God Selskabsledelse anbefales det at foretage en årlig evaluering af bestyrelsens arbejde, både af kollektivet og de individuelle medlemmers bidrag. Tilsvarende anbefales det i „God ledelse i selvejende kulturinstitutioner“, udgivet af Kulturministeriet januar 2011, at bestyrelsen en gang årligt evaluerer på, om bestyrelsen har nået sine mål, og hvordan samarbejdet i bestyrelsen og med direktionen er.

I Dagens Dagsorden nr. 1, marts 2011, gennemgik chefkonsulent Jette Poulsen, Pluss Leadership, forskellige principper og overvejelser i forbindelse med gennemførelse af en bestyrelsesevaluering.

Evalueringen omfatter typisk følgende temaer:

- Bestyrelsesmøder og ledelse deraf
- Samarbejdet i bestyrelsen
- Varetagelse af de centrale bestyrelsesfunktioner
- Bestyrelsesmateriale og informationsgrundlag
- Bestyrelsesstruktur, herunder formandskab, størrelse, sammensætning, udvalg osv.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSENS OPTIMALE OPFØLGNING

- Bestyrelseskompetencer
- Samarbejde med direktion/daglig ledelse
- Organisationens hovedudfordringer de kommende år og opgaver, som bestyrelsen bør prioritere at arbejde med.

Karakteren og omfanget af evalueringen bør afhænge af institutionens situation, ressourcer og ambition. Nedenstående er en oversigt over de mest udbredte metoder og deres karakteristika.

Figur 1: Forskellige fremgangsmåder i forbindelse med evaluering af bestyrelsen

	Intern evaluering Proces forestås af bestyrelsesformand	Ekstern evaluering Proces forestås af ekstern konsulent
Dialog Fælles struktureret dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"> • Enkel metode, der kan være fast emne i bestyrelses årskalender • Mulighed for åben dialog • Kræver tillidsfuldt miljø 	<ul style="list-style-type: none"> • Mulighed for åben og neutral dialog om relevante emner • En ekstern facilitator kan åbne op for en dialog om vanskelige emner • Mulighed for udfordring og input fra best practice
Spørgeskema Anonym udfyldelse af spørgeskema med efterfølgende fælles dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"> • Bygger på anonymitet • Mulighed for at sammenligne fra år til år • Kræver godt overblik over reelle udfordringer i bestyrelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Garanti for anonymitet • Baseres typisk på velafprøvede metoder • Input om bestyrelsesarbejde på generelt niveau og best practice
Interview Individuelle samtaler og efterfølgende fælles dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"> • Fungerer som en slags udviklingssamtale mellem formand og medlem • Mulighed for refleksion hos det enkelte medlem i processen • Kræver tillidsfuldt miljø 	<ul style="list-style-type: none"> • Mulighed for interview under fortrolige forhold • Vil indeholde et læringselement, hvor interview og dialog giver ny anledning til indsigt og refleksion • Proces styret med udgangspunkt i forskning og best practice
Interview og spørgeskema Individuelle samtaler og spørgeskemabesvarelse med efterfølgende dialog i bestyrelsen	<ul style="list-style-type: none"> • Høj grad af involvering af bestyrelsesmedlemmer • Iterativ udviklingsproces gennem hhv. interview, spørgeskemabesvarelse og dialog i bestyrelsen • Kræver stor arbejdsindsats og vil derfor normalt ikke være en metode, man anvender hvert år 	<ul style="list-style-type: none"> • En større proces, som kun gennemføres hvert 3. eller 4. år eller ved ekstraordinære anledninger • Mulighed for at nå ud over bestyrelseslokalet og få et gennemsyn af den samlede governance struktur • Kræver at den fornødne tid afsættes i bestyrelsen

.....

Spørgsmål til overvejelser:

I forhold til bestyrelses opfølgning på beslutninger mv. samt egen indsats kan det anbefales at overveje følgende spørgsmål:

- Er de informationer, som bestyrelsen modtager, passende, dvs. hverken for omfattende eller for sparsomme?
- Er økonomioplysningerne kommenteret i nødvendigt omfang, og giver de et godt overblik?
- Gives økonomioplysningerne med passende intervaller og rettidigt?
- Videregiver direktionen generelt positiv og negativ information rettidigt og dækkende?
- Er der udviklet en sammenhængende ledelsesmodel, som giver bestyrelsen og ledelsen en fælles opfattelse af, hvilke faktorer det er væsentligt at styre efter?
- Er de væsentlige risikofaktorer identificeret, og følges der systematisk op på dem?
- Har bestyrelsen besluttet procedure for evaluering af egen indsats?
- Gennemføres bestyrelsesevalueringer?

KANDIDATER SØGES TIL NY PRIS

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

Den 1. november 2012 arrangerer Dagens Dagsorden i samarbejde med Kromann Reumert, BDO KR og Pluss Leadership en konference for offentlige bestyrelsesmedlemmer samt direktører, organisationsfolk, politikere, forskere og andre, der interesserer sig for og arbejder med offentlige bestyrelser – Offentlige Bestyrelser for Fremtiden. I den forbindelse vil vi kåre Årets Offentlige Bestyrelse inden for hver af følgende sektorer: Uddannelse og forskning, Kultur samt Forsyning og infrastruktur.

Som optakt og inspiration til konkurrencen om at blive Årets Offentlige Bestyrelse har Dagens Dagsordens i dette nummer fokus på, hvad der ud fra såvel en teoretisk som en praktisk indfaldsvinkel kan siges om godt bestyrelsesarbejde i 2012.

Der har været tale om en rivende udvikling i forståelsen af bestyrelsesarbejdet over navnlig det seneste årti, og vi har trukket nogle af de centrale læresætninger op fra denne udvikling. Men én ting er givet. Bolden er først lige blevet givet op, og vi vil forhåbentlig også over de kommende årtier blive stadig klogere på, hvad vi skal forstå ved godt bestyrelsesarbejde, uden at vi skal forvente eller ønske, at vi når frem til én model for godt bestyrelsesarbejde. Der vil, ligesom inden for alle andre managementfelter, altid være konkurrerende opfattelser af, hvad der er godt og professionelt bestyrelsesarbejde. For hvad der fungerer godt for én organisation, behøver ikke at være løsningen for en anden.

Jeg vil derfor opfordre de bestyrelser, der mener, de gør et godt stykke arbejde, til at ansøge om nominering til prisen som Årets Offentligt Bestyrelse. Hvis I ikke allerede har fået et ansøgnings-skema, kan det rekvireres ved at skrive til rbj@dagensdagsorden.dk.

Jeg vil anbefale alle bestyrelser, uanset om I ansøger om nominering, til at tage de „spørgsmål til overvejelse“, vi har opremset i de foregående artikler, op i bestyrelsen. Det kan måske gøre jeres bestyrelsesarbejde endnu bedre, helt gratis.

De nominerede til prisen som Årets Offentlige Bestyrelse vil være institutioner og virksomheder, der på overbevisende måde formår at reflektere over og argumentere for, hvordan de har indrettet sig i forhold til struktur, adfærd og opfølgning set ud fra den situation og det behov, organisationen befinder sig i. Det situationsbestemte kan vedrøre ejerskabsformen, de givne vedtægtsmæssige rammer, institutionens størrelse, økonomiske og strategiske udfordringer etc. :::::

REVISIONSBERETNINGER I KOMMUNER OG FÆLLESKOMMU- NALE § 60 VIRKSOMHEDER

I en tidligere artikel fra februar 2012 i Dagens Dagsorden nr. 10 om revisionsprotokollen er det beskrevet, hvilke oplysninger og krav der er til rapporteringen i revisionsprotokollen.

I denne artikel vil vi fokusere på de specielle forhold og krav, der er til revisionsberetningen i kommunerne og de fælleskommunale § 60 virksomheder.

Skrevet af: Lasse Jensen // Statsautoriseret revisor, BDO Kommunernes Revision

Revisionsberetningen minder meget om en revisionsprotokol, men der er nogle forskelle, som jeg vil komme ind på i denne artikel.

Revisionen af kommuner mv. sker i overensstemmelse med de internationale revisionsstandarder og skal udføres af statsautoriserede og registrerede revisorer.

Revisionen i kommuner udføres i henhold til § 42 i styrelsesloven for kommuner og omfatter generelt, at der skal udføres finansiel revision, juridisk kritisk revision og løbende forvaltningsrevision, samt at der sker en gennemgang af overholdelsen af budget og bevillingsreglerne.

Det er vigtigt at være klar over, at revisionsberetningen til en kommune er offentlig, mens en revisionsprotokol til en privat virksomhed kun afgives af de generalforsamlingsvalgte revisorer til bestyrelsen i selskabet. Dvs. at de mindre forhold/bemærkninger, som revisoren kommenterer i revisionsprotokollen, ikke bliver almen kendt. Det forudsættes dog, at væsentlige forhold, som har betydning for regnskabet, bliver beskrevet i revisionspåtegningen i form af forbehold på årsregnskabet.

De Internationale Revisionsstandarder fastlægger kun rammerne for den finansielle revision, udførelsen af den juridisk kritiske revision og forvaltningsrevisionen sker ud fra den mangeårige praksis, der har udviklet sig i den kommunale sektor, med påvirkning fra den statslige sektor i forhold til især, hvorledes forvaltningsrevision udføres.

I kommuner er meddelelsesmidlet overfor byrådet revisionsberetningen samt selvfølgelig revisionspåtegningen på årsregnskabet. Reglerne for revisionsberetninger står i styrelsesloven for kommuner.

Rapportering til byrådet om den udførte revision sker som ovenfor beskrevet igennem revisionsberetninger, som til enhver tid skal leve op til de lovgivningsmæssige krav og byrådets behov for information.

Ifølge styrelseslovens bestemmelser skal revisionen afgive beretning om revisionen af årsregnskabet, og endvidere afgives der delberetning, når det er foreskrevet eller revisionen finder det hensigtsmæssigt. Beretninger samler op på de aflagte besøg. Delberetninger afgives især, hvis der i forbindelse med det løbende revisionsarbejde konstateres forhold, der efter revisionens opfattelse bør afrapporteres straks eller separat til byrådet.

> > > *Fortsættes næste side*

>> REVISIONSBERETNINGER I KOMMUNER OG...

**^ Beretning til den løbende revision/
delberetninger**

Beretningerne til den løbende revision (delberetninger) vil normalt indeholde resultater af den løbende revision, omfattende finansiell revision, juridisk kritisk revision og løbende forvaltningsrevision.

Den løbende revision vil typisk omfatte revision af de væsentligste forretningsgange og vurdering af det interne kontrolmiljø for at vurdere, om der er risiko for væsentlige brist i den interne kontrol. Endvidere vil der ske rapportering af uanmeldte beholdnings eftersyn mv.

Rapporteringen af den finansielle revision er ikke væsentligt forskellig i forhold til den rapportering, der sker i revisionsprotokollen til private virksomheder.

Rapportering af den løbende forvaltningsrevision kan ske i et særskilt afsnit i revisionsberetningen eller som kommentarer til gennemgangen af enkelte revisionsområder.

Den løbende forvaltningsrevision som kommentarer til enkeltposter i regnskabet kan eksempelvis være:

- i forbindelse med afstemning af likvide beholdninger kan der ske en gennemgang af, om der er opnået en fornuftig forrentning af midlerne
- at der ved revisionen af omkostningerne er udført en gennemgang af, om der er sket sparsommelige indkøb
- i forbindelse med gennemgangen af større revisionsområder om der er den nødvendige ledelse og styring af området
- osv.

Løbende forvaltningsrevision kan også rapporteres som gennemgange af revisionsområder, hvor flere aspekter af forvaltnings-

revisionen inddrages, dvs. både sparsommelighed, produktivitet, effektivitet og ledelse og styring.

Disse større undersøgelser vil ofte kræve lidt flere revisionstimer og kan være gennemført på for eksempel dagpengeområdet, ældreområdet, kontanthjælpsområdet osv. Undersøgelserne kan være gennemført ved interview, nøgletalsanalyser, spørgeskemaundersøgelser mv.

I overensstemmelse med styrelseslovens bestemmelser skal revisionen underrette tilsynsmyndigheden, når der afgives en delberetning til byrådet.

^ Beretning til årsregnskabet

Ud over den afsluttende revision af kommunens årsregnskab med gennemgang af de væsentligste poster i årsregnskabet indeholder beretningen redegørelse for revisionen af delregnskaber og specialopgørelser, der er revideret og forsynet med revisionspåtegning med henblik på aflæggelse over for ministerier og andre tilskudsgivere. Herunder rapporteres særskilt til de ministerier, hvorunder overførselsindkomsterne sorterer, i overensstemmelse med de særlige bestemmelser herfor.

Der vil normalt i den afsluttende revisionsberetning være et afsnit om kommunens overholdelse af budget og bevillingsreglerne, som også fremgår af årsregnskabet med regnskabsbemærkninger til budgetoverskridelser mv.

Den juridisk kritiske revision kan afrapporteres både i den løbende og i den afsluttende revisionsberetning. Den juridisk kritiske revision vil især være gennemgange af, om kommunen overholder lovgivning, der har betydning for regnskabsaflæggelsen. Det kan være, om de særlige regler for låneoptagelse, kassekreditregel mv. overholdes, og om kommunal fuldmagsreglerne iagttages. En kommune må generelt ikke drive privat virksomhed, hvis det ikke er stadfæstet i en

lov eller lignende, og det er meget væsentligt, at revisionen vurderer, om der eventuelt er givet støtte til ulovlige forhold.

Revisionens bemærkninger afgives i et særskilt afsnit i revisionsberetningen, således at alle væsentlige forhold til forståelse af regnskabet er samlet et sted. Det er dog vigtigt at fastslå, at meget væsentlige beløbsmæssige revisionsbemærkninger i forhold til det samlede årsregnskab også skal fremgå som forbehold i revisionspåtegningen på årsregnskabet.

Den afsluttende beretning afgives til byrådet senest den 15. august efter regnskabsårets udløb.

Revisionsberetningerne kan fremsendes i papirform og elektronisk format efter nærmere aftale.

^ Øvrig rapportering til kommunens ledelse**Revisionspåtegning**

Der afgives en revisionspåtegning på årsregnskabet for en kommune, ligesom der gøres for et privat selskab.

Ledelsesnotater (managementletters)

Vi fremsender efter nærmere aftale ledelsesrapporter efter hvert revisionsbesøg til ledelsen.

Formålet med ledelsesrapporterne er at give ledelsen en løbende orientering om revisionsforløbet til brug for kommunens ledelsestilsyn og til brug for evt. berigtigelser forinden regnskabsafslutningen.

Hvert område afsluttes med en konklusion. Konklusioner, der indeholder anbefalinger til ændringer/rettelse af fejl, forventes besvaret skriftligt af ledelsen. Ledelsesrapporterne med tilhørende besvarelser vil således, ud over at være et godt redskab for ledelsen, danne grundlag for revisionens opfølgning på tidligere konstaterede forhold.



KONFERENCE FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

Der er ca. 4.000 offentlige bestyrelser i Danmark. Dagens Dagsorden har kæmpet for at sætte fokus på dem og deres vigtige funktion i den danske samfundsmodel. Nu tager vi næste skridt med en konference for offentlige bestyrelser.

Konferencen henvender sig til samtlige bestyrelsesmedlemmer i selvejende institutioner og offentligt ejede virksomheder samt til politikere, embedsmænd, forskere og rådgivere, der interesserer sig for eller beskæftiger sig med offentlige bestyrelser.

Konferencen er opdelt i 3 dele:

Del I	Governance-udfordringer i offentlige virksomheder og institutioner - udviklingstendenser
Del II	Hvad virker og hvor er faldgruberne (best practice)
Del III	Politikernes syn på de selvejende institutioner

Derudover vil vi kåre årets offentlige bestyrelse ved konferencens afslutning.

Blandt dagens talere vil være finansminister Bjarne Corydon, direktør Lars Liebst, Tivoli, professor Kurt Klaudi Klausen, professor Steen Thomsen, departementschef Jacob Heinsen, Transportministeriet, formand for Komiteen for god Selskabsledelse Birgit Aagaard-Svendsen m.fl. Det fulde program kan findes på www.dagensdagsorden.dk.

Konferencen finder sted den 1. november 2012 i København, og prisen er 1.450 kr., ekskl. moms. Tilmelding til konferencen skal ske på rjb@dagensdagsorden.dk

Gå ikke glip af denne mulighed for at blive opdateret, inspireret og provokeret - samt af muligheden for at danne interessante netværk med andre beslutningstagere.

Konferencen arrangeres af Dagens Dagsorden i samarbejde med følgende organisationer og virksomheder:



Torben Brandi Nielsen er indehaver af torbenbrandi - projektudvikling i byggebranchen.

Han har erfaring fra både det offentlige og det private erhvervsliv, ligesom han har arbejdet i græsrodsorganisationer.

Han har siddet i Aarhus Byråd i perioden 1994 - 2005, og i perioden 1997 - 2005 som rådmand for hhv. skole og kultur og sundhed og omsorg.

BEDRE BESLUTNINGER I DET OFFENTLIGE

Skrevet af: _ Torben Brandi Nielsen // Indehaver, torbenbrandi - projektudvikling for byggebranchen

Det var med stor interesse, at jeg læste Dagens Dagsordens nr. 12, hvor der blev sat fokus på Offentligt Privat Partnerskab som et redskab til at skabe totaløkonomisk sammenhæng mellem anlæg og drift i forbindelse med større projekter og institutioner. Det er én vej at gå.

Spørgsmålet er, om der ikke i det offentlige ligger nogle andre, og måske mere lavt hængende, frugter, som kan bidrage til at skabe et bedre beslutningsgrundlag for bestyrelser og direktioner i institutioner med henblik på at optimere brugen af skattekroneerne.

Jeg vil prøve at præsentere to initiativer.

^ Udviklingstrends

I de senere år er der sket en spændende udvikling omkring beslutninger i offentlige og halvoffentlige institutioner. Dels har en række institutioner fået overført kompetence på bygningsområdet, dels har offentlig regnskabsskik nærmet sig privat regnskabsskik – selvfølgelig fordi udviklingen fordrer større dynamik og dermed et bedre overblik for beslutningstagerne.

Vedr. bygninger handler det altså dels om større sammenhæng mellem anlægs- og driftsregnskab, dels om at få sammenhæng mellem bygningens aktivitet og driften af selve bygningen og dels om, at beslutningskompetencen samles decentralt.

Vedr. regnskabsskik handler det om, at den hidtidige markante adskillelse mellem anlægs- og driftsregnskab (som trods alt er blevet mindre over tid) bør afskaffes. Beslutninger skal træffes på et rationelt og helt grundlag. Ikke kun på baggrund af et delregnskab med medfølgende mangel på overblik.

Jeg vil i det efterfølgende give et par eksempler på dette.

^ VUC'ere

VUC'erne var landet over en del af amterne, inden de i forbindelse med kommunalreformen for 5-7 år siden blev selvejende institutioner. Og i deres nye regi er de også blevet bygningsejere – i modsætning til tidligere.

Det, at man er blevet bygningsejere, har udløst en mængde planer hos landets VUC'ere. Nu kan man overveje, om man skal sælge sine nuværende bygninger for at få en bedre placering, der kan give flere kunder i butikken. Eller om man skal prioritere en bygning, der ligger ved siden af andre uddannelsesinstitutioner, så der kan blive en uddannelsescampus ud af det. Eller om man kan få en bæredygtig institution, der betyder mindre driftsudgifter. Eller noget helt andet.

Der er ingen tvivl om, at alle de lokale VUC-bestyrelser i dag ser bygninger og funktion som et samlet potentiale. Før så de (næsten) alene på funktionen, dvs. det undervisningsrelaterede (for det var den kompetence, de havde).

Men det betyder jo ikke, at hensynet til funktionen så nedprioriteres i dag. Tværtimod. Det betyder nemlig, at bygningsrammerne opfattes som et aktivt parameter på, hvor attraktive VUC'erne er som uddannelsesinstitution, f.eks.: bæredygtighed, tilgængelighed, geografisk placering mv. Alt sammen noget, der betyder meget for optaget på det enkelte VUC.

Der er ingen tvivl om, at den skete suboptimering, hvor de enkelte VUC'ere nu tager stilling til egne bygningsmæssige rammer, har ført til en mere helhedsorienteret indsats. Skattekrone bruges altså i dag endnu bedre end tidligere.

> > > *Fortsættes næste side*

>> SYNSPUNKT: TO INITIATIVER TIL ENDNU BEDRE BESLUTNING I OFFENTLIGE INSTITUTIONER

^ Aarhus Sporveje

Et andet eksempel er det kommunale Aarhus Sporveje. De havde et stort garageanlæg i Risskov. Mange investorer har i de sidste 10-15 år op til den finansielle krise forsøgt at købe dette område for at byudvikle det. Men der stod busserne jo.

Men så blev det i kommunalreformen besluttet, at Aarhus Sporveje skulle i licitation – et større antal ruter ad gangen. Og det betød, at Aarhus Sporveje nu ikke længere alene skulle tage sig af driften af busserne. De skulle forholde sig til alle omkostninger – også f.eks. garageanlæggenes omkostninger.

Garageanlægget var drevet af en anden kommunal afdeling – ganske vist i samme magistratsafdeling i Aarhus Kommune. Herfra leverede man jo bare god service, og alt så ud til at fungere, som det skulle.

Men nu opdagede Aarhus Sporveje, at lejemålet i Risskov var meget dyrere end mulige alternativer. Aarhus Sporveje kunne i stedet anskaffe arealer ved hhv. Lystrupvej og i Tilst. Der kunne de have busserne stående meget billigere: udenfor – kombineret med vaske- og reparationsfaciliteter. Samt naturligvis mandskabsfaciliteter.

Lejemålet af det hidtidige garageanlæg hos Aarhus Kommune blev derfor opsagt. En decentral beslutning. Her var der igen tale om en suboptimering: Hvad er bedst for Aarhus Sporveje? Hvordan bruges udgiftskronen bedst? Og budgetterne i Aarhus Sporveje blev nu så gode, at man – mod alles forventning – vandt den efterfølgende licitation. Og man har senere også vundet endnu en licitation af endnu et antal ruter.

Et øget lokalt fokus på omkostningerne gav pote. De økonomiske ressourcer blev igen brugt endnu bedre.

INITIATIV 1:**^ Decentralisering af beslutningskompetencen på bygningsområdet**

Der er ingen tvivl om, at en decentralisering af dele af eller hele beslutningskompetencen på bygningsområdet i offentlige og halvoftentlige institutioner vil indebære fordele. Der kan klart optimeres i det decentrale led. Men jeg er også sikker på, at det ikke kan lade sig gøre med et snuoptag.

Mange områder er underlagt restriktioner og bestemmelser, som man ikke bare kan røre ved. Tænk hvis man af uvidenhed lokalt overtrådte regler vedr. brand på et plejehjem – og at der så efterfølgende skete en ulykke. Det går selvfølgelig ikke. Men måske skal beslutningskompetencen ligge lokalt, med pligt til at få rådgivning fra en bygningsforvaltning. Måske skal der være en lokal bestyrelse, der skal inddrages?

Jeg synes, der er klare eksempler på, at man tager ansvaret på sig i det lokale led, når man får tildelt kompetencen. Og at det bliver gjort flot! Beslutningerne bliver bedre. Og kronerne bruges endnu mere optimalt.

Man skal selvfølgelig sikre, at overordnede politiske mål følges. Åbenhed og gennemsækelighed må ikke mindskes. Der må ikke kunne gå Farum i den, osv. Men alt dette skal jo også opfyldes i dag, så det ser jeg ikke som hindring, kun som praktiske problemstillinger, der naturligvis skal overvejes i forbindelse med uddelegering af kompetence.

Initiativ:

Alt tyder således på, at man skal decentralisere bygningskompetencen i det offentlige. Det skal dog overvejes, om det alene skal ske til et led med en lokal bestyrelse.

INITIATIV 2:**^ Ændret regnskabsskik i det offentlige**

I det offentlige er anlægsregnskaber og driftsregnskaber skilt ad. Det gør det vanskeligt umiddelbart at se sammenhængen mellem drift af en aktivitet i bygningerne og hensættelser til vedligehold i bygningerne. Hvor er sammenhængen? Og kan man ved at investere i bygninger skaffe en bedre drift? Eller er der overhovedet afsat midler til vedligeholdelse (jeg har selv prøvet at administrere en ejendom, hvor der stod 0,- på anlægssiden – og hvor det regnede ind gennem taget)?

Her kunne, på samme måde som nævnt ovenfor, skabes et større incitament til udvikling, hvis der blev skabt øget sammenhæng mellem drift af aktivitet og drift/vedligehold af bygninger.

Ældreområdet

Der var i foråret en del debat i Aarhus om betingelserne for, at ældre kunne få bevilget et kald. Et kald hjælper i en nødsituation den ældre til hurtig kontakt for hjælp.

Men hvordan ser dette område ud i morgen? Ingen af os ved det, men der bliver jo opfundet dippedutter i massevis. Nogen har sikkert fortsat brug for et kald i den hidtidige forstand. Men et antal situationer kan måske klares med sensorer, der automatisk kan tilkalde hjælp. Andre situationer skal løses med helt andre former for ny teknologi.

Men hvad sker der så, når man skal sammenligne en investering i ny teknologi finansieret over et anlægsbudget – med en investering, der er driftsfinansieret? Kan man i praksis sammenligne to forskellige løsninger? Det er i bedste fald svært for en beslutningstager med den nuværende regnskabsskik. Og hvad værre er: Hvis beslutninger vedr. driftsbudgettet er lettere end beslutninger, der inddrager anlægsbudgettet, så fører regnskabsskikken måske til forkerte beslutninger? Det skal dog tilføjes, at systemerne i dag ikke er så stive, som de var tidligere.

Regnskabssystem

Derfor kan endnu et initiativ givetvist øge overblikket. Hvad nu, hvis man indførte privat regnskabsskik i det offentlige? Så skulle man ikke længere have et adskilt anlægs- og driftsbudget. Så ville man få et samlet budget. Man skal for hver institution kunne se, hvilke midler der er til rådighed: drift, vedligehold, investeringer, henlæggelser mv. Men hvis overblik og beslutningsgrundlag samtidigt bliver bedre, så er det jo en win-win situation.

Der er dog ingen tvivl om, at man over de seneste 20 år løbende har foretaget tilretninger af det offentlige regnskabssystem, så det i højere grad har fået paralleller med det private. Ligesom der har været en grund til dette, så er der bestemt også en grund til at fortsætte denne udvikling. Eller måske endda at forcere den.

Det kan være, at der skal stilles nogle ekstrakrav til den almindelige private regnskabspraksis i forhold til åbenhed, gennemsigtighed og ensartethed i bogføring for at det kan fungere i det offentlige. Men det er praktiske problemstillinger, der må kunne lade sig løse. Jeg synes, det kunne være spændende, hvis man kan understøtte ønsket om en mere dynamisk styring ved at indføre ny regnskabsskik!

Initiativ:

Alt tyder således på, at indførelse af privat regnskabsskik i det offentlige vil medføre bedre muligheder for innovation og for at kunne handle rationelt og dermed proaktivt og innovativt.

>> SYNSPUNKT: TO INITIATIVER TIL ENDNU BEDRE BESLUTNING I OFFENTLIGE INSTITUTIONER

^ Bedre beslutningsgrundlag

Selvfølgelig vil der fortsat være overordnede politikker og krav, vi alle ønsker, skal opfyldes. Der skal være retningslinjer: f.eks. vedr. vedligeholdelsesstandard, beliggenhed, formål mv. Men hvis nu man i den enkelte institution kan agere proaktivt og hensigtsmæssigt, hvad er det så, der holder os tilbage fra at give institutionerne mulighed for at lave bedre beslutninger?

Hvis vi nu kan optimere? Hvis vi nu kan skabe et bedre beslutningsgrundlag i det daglige for bestyrelser og direktioner i institutionerne? Hvis vi nu kan skabe gennemsigtighed i beslutningsgrundlag for de lokale bestyrelser? Hvis det fortsat kan ske i respekt for overordnede retningslinjer og politikker?

Hvorfor er det så, at vi ikke griber chancen for at give så mange offentlige og halvoftentlige beslutningstagere muligheden for at skabe bedre beslutninger?

Hensigten er at skabe bedre beslutninger. Hensigten er at bruge hver enkelt skattekrone endnu bedre. Hensigten er at skabe klarere beslutningsgrundlag. Hensigten er at gøre det lettere at agere innovativt sammen med andre aktører til gavn for kvaliteten i den ydelse, der skal leveres. Hensigten er at skabe engagement i det decentrale led. :::::

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

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 _ 30. AUGUST**

I det næste nummer af Dagens Dagsorden er fokus rettet mod innovation. Kan man bedrive innovation i den offentlige sektor? Hvad er innovation egentligt, handler det om teknologiske landvindinger, er det bedre arbejdsprocesser, eller er innovation blot en buzzword?

Det og meget mere i næste nummer af Dagens Dagsorden.

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