17

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 17 . DECEMBER . 2012

Dagens Dagsorden

Tema: Krisestyring

Det hænder, at offentlige institutioner ender i krise. Denne gang sætter vi fokus på vejen ud af krisen.

Case: Aarhus Teater
Aarhus Teater har på få år bevæget sig fra store underskud til lige så stort et overskud.

Tema:
Interim ledelse vinder stadig større indpas - også i offentligt regi.

Nyt kodeks for godt bestyrelsesarbejde til erhvervs- og sosu-skolerne
Jette Poulsen, Pluss Leadership, præsenterer det nye kodeks for godt bestyrelsesarbejde.

Status for gymnasiernes selveje
Gymnasierne har nu været selvejende i fem år, men har de fundet sig til rette i konstruktionen?

17

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 17 . DECEMBER . 2012

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Krisestyring i offentlige virksomheder og institutioner *side* **3**
Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden

^ Case: Turnaround i en kulturinstitution *side* **5**
Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden

^ Tema: Interimledelse i offentlige institutioner *side* **8**
Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden

^ Kommentar: Lær dog af de bedste! *side* **11**
Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership

^ Artikel: Nyt kodeks for godt bestyrelsesarbejde til erhvervs- og sosu-skolerne *side* **13**
Af Jette Poulsen, Pluss Leadership

^ Artikel: Status for gymnasiernes selveje *side* **15**
Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden

Det er ikke kun private virksomheder, der har behov for krisestyring. I de senere år har der været flere eksempler på offentligt institutioner og virksomheder, der af den ene eller anden grund er endt i problemer.

At vende en krise er en svær proces, men der er relativt enkle virkemidler, der kan hjælpe institutionen godt på vej. Det er ikke „rocket science", men strammere budgetter og en holdningsændring blandt medarbejderne kan gøre meget.

KRISESTYRING

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

Listen over offentlige virksomheder og institutioner, der er, eller har været, i økonomiske problemer, er lang. Blandt de mere profilerede er eksempelvis DSB og Forsvaret, der begge har fyldt meget i medierne. SAS, hvor den danske stat er en af hovedaktionærerne, er et andet eksempel. Økonomiske problemer er dog ikke forbeholdt de største mastodonter, og eksempelvis uddannelsesinstitutioner som Erhvervsskolen Nordsjælland og kulturinstitutioner som ARoS, Aarhus Teater og Det Kongelige Teater har haft problemer med økonomien i de senere år.

Netop eksemplerne med ARoS og Aarhus Teater, viser, at det er muligt at „vende skuden" og skabe rigtig flotte resultater. Mange offentlige institutioner kunne vende blikket denne vej for inspiration, for også selvom „man" ikke er i krise, bliver de fleste offentlige institutioner mødt med krav om besparelser.

^ Hvordan opstår problemerne – og kan de modvirkes?

Der kan være mange årsager til, at institutioner eller virksomheder ender i en kritisk situation. For private virksomheder vil årsagen oftest findes i markedet, i forkerte investeringer eller satsning og i uprofessionel ledelse. Nogle offentlige institutioner og virksomheder ligger også under for markedet, eksempelvis teatre og museer, men derudover hentes en stor del af finansieringen via tilskud fra stat og kommune. Dermed kan det være svært på den korte bane at påvirke institutionens finansieringsgrundlag. For uddannelsesinstitutioner gælder det, at de er finansieret via taxametertilskud, og dermed er de underlagt nogle demografiske udfordringer.

Ovenstående problemer kan betegnes som værende strukturelle problemstillinger, der kan være svære at påvirke direkte for institutionens eller virksomhedens ledelse. Derimod er det ikke umuligt at sikre sig mod krise gennem god planlægning. Udvikling i demografien eksempelvis er ikke noget, der indtræder fra den ene dag til den anden. Dermed bør det være muligt, i relativt god tid, enten at tilpasse organisationen eller iværksætte tiltag, der skal modvirke ændringer i demografien. Når det gælder lovændringer, der kan medføre ændringer i bevillingerne, er det heldigvis heller ikke altid noget, der sker „over night." Derfor kan der med fordel opereres med flere scenarier, så en omstilling i organisationen kan ske hurtigere.

^ Det er gået galt – hvad gør vi så?

Ud fra de interviews og samtaler, Dagens Dagsorden har haft med ledere og bestyrelsesmedlemmer i de institutioner, der har gennemgået en krise og kommet, om ikke styrket, så dog levende ud på den anden side, tegner der sig et billede af to nøglepunkter i en turnaround: Holdningsændring og fast økonomisk struktur.

At skabe holdningsændring hos medarbejdere og ledere i en organisation kræver ofte en såkaldt brændende platform (John Kotter, Leading Change, 1996). I en krisesituation er det i sagens natur lettere at overbevise medarbejderne om, at de står på en brændende platform, og for at overleve må der noget drastisk til. Et andet vigtigt punkt i den forbindelse er, at forandringer skal starte i toppen af organisationen. Hvis det skal lykkes at skabe en holdningsændring i organisationen, er det nødvendigt, at ledelsen går forrest i processen, som eksempelvis i casen vedrørende Aarhus Teater, som vi beskriver i dette nummer. I tilfældet SAS har vi også set, hvordan topdirektøren startede med at sætte sig selv ned i løn, inden han bad medarbejdere om at bidrage til overlevelsen gennem lønnedgang.

Det andet element, der kendetegner en succesfuld turnaround, er fast struktur omkring de økonomiske dispositioner, herunder at man gør brug af og har styr på budgetterne. Ret simpelt i virkeligheden og ikke noget nyt under solen. Men alligevel helt centralt, og der hvor det er gået galt, har man ikke haft styr på budgetter og principper for, hvordan og hvem der kan disponere økonomisk.

> > > *Fortsættes næste side*

Hvis økonomien skal genoprettes, er det meget vigtigt, at man har et meget præcist overblik over, hvor mange penge man bruger, og hvad de bruges til. Næste skridt kan så være at oprette budgetter, der *skal* overholdes. I Aarhus Teaters tilfælde har de haft stor succes med at fordele budgetter ud på de enkelte afdelinger.

^ Interim ledelse

Indsættelse af en interim leder kan være et krisestyringsredskab for en bestyrelse. Der kan opstå situationer, hvor der er behov for en midlertidig leder, eksempelvis ved opsigelse, fyring eller dødsfald.

Interim lederens opgave vil typisk være at føre en institution gennem en turnaround eller at udfylde et pludseligt opstået ledelsestomrum, indtil en ny blivende leder er fundet eller kan tiltræde. Det er typisk i sådanne situationer, man ser brugen af interim ledere i offentligt ejede virksomheder og selvejende institutioner, altså en slags „brandslukker"-funktion. I det private erhvervsliv har man i mange år gjort brug af interim ledere, og ikke kun i forbindelse med et pludseligt opstået ledelsestomrum. Her har man også brugt interim ledere til projektledelse, strategisk ledelse og sparring.

En interim leder vil typisk være erfaren og kompetent inden for det felt, hvori institutionen befinder sig, og vil i løbet af kort tid kunne danne sig et overblik over organisationen. Ofte vil interim lederen være kendetegnet ved resultatorientering, analytisk sans, målstyring og situationsbestemt ledelse.

^ Bestyrelsens rolle

Bestyrelsen har selvfølgelig et ansvar i forhold til at sikre, at der er styr på økonomien. Det er ikke bestyrelsen, der fastlægger budgetterne, men bestyrelsen godkender budgetterne og økonomien for institutionen og skal kontrollere, at regnskaberne og økonomien er i orden.

Hvis institutionen er endt i en krisesituation på grund af dårlig økonomi, kan bestyrelsen hjælpe via sparring med ledelsen, bidrage med deres erfaringer og sikre, at der også er en langsigtet plan med de tiltag, der iværksættes. Det er nemlig ikke nok „bare" at få styr på økonomien, der skal også være en plan for, hvordan man undgår de selvsamme problemer igen. Her kan bestyrelsen være med til at sikre det langsigtede perspektiv. Det er specielt vigtigt i situationer, hvor der hentes en interim leder ind. Vedkommende vil kun være i institutionen i 6-12 måneder, og derfor skal bestyrelsen være garant for det langsigtede perspektiv. ::::::

For få år siden var Aarhus Teater i alvorlige økonomiske problemer og blev sat under skærpet tilsyn. Bestyrelsen valgte at ansætte en ny ledelse, der var sideordnet, med en kunstnerisk og administrativ direktør.

I dag er situationen en helt anden for Aarhus Teater, og underskuddet er vendt til overskud.

Dagens Dagsorden har taget en snak om processen med den administrative direktør, Henning Kærsgaard, der er bankuddannet.

TURNAROUND I EN KULTURINSTITUTION

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

Hvis vi går blot nogle få år tilbage, var Aarhus Teater alt andet end en succeshistorie. Teatret havde præsenteret et underskud på 5,8 mio. kr. i 2009, medarbejderne krævede bestyrelsens afgang, direktøren var sygemeldt, og institutionen blev sat under et fireårigt skærpet tilsyn fra Kulturministeriet.

I dag er historien en helt anden. Aarhus Teater har i de seneste år oplevet en række publikumssucceser, og en ny ledelse og bestyrelse har arbejdet hårdt på at gøre teatret til en succes, både på scenen og økonomisk – og resultatet er ikke udeblevet. Det seneste regnskab viste et overskud på 6,5 mio. kr., og Aarhus Teater er blevet taget af det skærpede tilsyn et år før tid. Men hvordan har det kunnet lade sig gøre, og kan man overføre erfaringerne fra Aarhus Teater til andre selvejende institutioner?

^ Ny ledelsesstruktur

Det første skridt på vejen ud af de økonomiske problemer var at ansætte en ny ledelse. Normalt har teatre i Danmark en direktør med kunstnerisk baggrund, der er ansvarlig for ledelsen af teatret. I Aarhus valgte man en anden model; en sideordnet direktion, med en teaterdirektør og en direktør. Teaterdirektøren har ansvaret for det kunstneriske og skuespillerne, mens direktøren har ansvaret for økonomi, administration og organisation.

Det blev svenske Stefan Larsson, der fik stillingen som teaterdirektør og dermed det kunstneriske ansvar. Ansvaret for økonomi, administration etc. blev overdraget til Henning Kærsgaard, der fik posten som direktør. Henning Kærsgaard adskiller sig fra andre ledere i de danske teatre ved ikke at have en kunstnerisk baggrund, men en baggrund som leder i banksektoren. Det har betydet et helt andet fokus på koordinering og planlægning af arbejdstid, budgetter og forretningsplaner. Dagens Dagsorden har taget en snak med Henning Kærsgaard om, hvilke knapper der kan skrues på, når en kolos som Aarhus Teater skal vendes.

^ Der skal ryddes op

- For at få vendt udviklingen i en institution som Aarhus Teater, hvor det gik så skidt, så er der meget, der skal gøres, og det hele skal endevendes. Da jeg kom for snart fire år siden, var det fuldstændig kaos, og økonomichefens kontor var fyldt med papirbunker. I sådan en situation er det vigtigt at tænke rationelt og struktureret, så jeg kontaktede vores revisionsfirma og fik sammen med dem nogle budgetter op at stå, men skeletterne væltede ud af skabene. Der var ikke styr på noget!

- Jeg udarbejdede en 25-punktsplan og præsenterede den for bestyrelsen sammen med mine oplevelser. Den gav mig grønt lys til at effektuere planen, og så gik jeg i gang. Der skulle laves en ny ledelsesstruktur og budgetter, og noget af det første, jeg gjorde, var at fyre otte medarbejdere, det var de lavest hængende frugter. Vi ansatte dog også nogle folk, blandt andet en ny økonomichef og en HR-chef, for medarbejderne er jo vores vigtigste aktiv. Sammen med sammenlægninger af nogle stillinger reducerede det antallet af afdelingschefer fra 18 til syv.

- Det skete ikke uden protester, men jeg var nødt til at tage de geværgreb, for ellers var teatret bare forsat i den forkerte retning. Et af problemerne var, at alle, uden undtagelse, var konfliktsky og turde ikke sige sandheden, og det er jo livsfarligt for en virksomhed, hvis man ikke tør sige sandheden og føre handlingerne ud i livet. Man skal jo huske på, at det er en særlig type mennesker, der på et teater. Det er folk, der lever af deres hobby, så de vil jo gerne have det godt og være gode venner alle sammen.

- Det næste, jeg gjorde, var at give hver afdeling sit eget budget og dermed give afdelingslederne et ejerforhold til budgettet. Det var ikke noget, de var vant til, normalt brugte de bare pengene. Nu fik de i stedet ejerskab, og det blev nærmest en sport for dem ikke at bruge budgettet op. Alene det holder jo udgifterne i ave.

> > > *Fortsættes næste side*

~~>> TURNAROUND I EN KULTURINSTITUTION~~

- Det næste punkt var at lave en forretningsorden for hele teatret. Det blev nærmest en lille bibel, hvor det blev defineret, hvad folk må og ikke må. Dermed satte vi rammer for tingene, og det vil alle jo gerne have. Der var for eksempel normer for, hvad man må bruge, når man spiser ude, på overnatninger, rejser og hvem der må bestille hvad. Ledelsen skal gå forrest med et godt eksempel, så det er de samme beløb, der gælder for ledelsen og bestyrelsen, som der gælder for alle andre medarbejdere.

- De forskellige afdelingsledere fik så besked på at fokusere noget mere på deres medarbejdere og se på, hvordan de kunne effektivisere arbejdet. Det medførte en besparelse på 3 mio. kr. alene i lys & lyd og i reducering af overarbejde. Vi var også ude at se på vores indkøb; vi kiggede simpelthen på alt.

- Før i tiden var der ofte mange ekstraudgifter i forbindelse med forestillingerne. Det kunne være, at dem, der stod for det, lige skulle bruge lidt forskellige ekstra ting, og pludselig var der brugt 200.000 kr. ekstra, og det fik de bare. I dag er der styr på det, vi er blevet meget bedre til kontraktstyring, og det beløb, der står i kontrakten, er det beløb, stykket kommer til at koste. Dermed er den eneste usikkerhed for mig, hvor mange billetter der bliver solgt.

^ Det kræver også en holdningsændring

- En anden ting, vi har iværksat, er successionsplanlægning. Vi er meget afhængige af vores medarbejdere, og man skal huske på, at det ikke er almindelige tømrere eller malere, vi har ansat, de er kunstnere. Derfor er det vigtigt, at vi sikrer, at der er en afløser parat, og at den viden, den enkelte besidder, bliver givet videre, hvis nu en af vores ansatte siger op eller går på pension. Det var slet ikke noget, man kendte til tidligere, og derfor har de enkelte afdelingsledere fået til opgave at sikre, at der er en plan for succession for medarbejderne.

- Der var mange af de ansatte, der var meget utilfredse med, at det var en bankmand, der skulle lede teatret, og modviljen blev ikke mindre af, at jeg fjernede alle deres goder, da jeg kom til. Men i dag er de fleste jo fint tilfredse, for nu er de en del af en succeshistorie, og skuespillerne kan koncentrere sig om at spille skuespil.

- En anden holdningsændring, jeg har gennemført, er, at man altid siger sandheden. Før var der alt for mange rygklappere, men vi er nødt til at sige sandheden, for ellers går det galt. Ligeledes bliver der også stillet krav til medarbejdernes kompetenceudvikling, de er nødt til at udvikle deres kompetencer, og i dag samler vi en ti'er op fra gulvet. Det er vi nødt til, for pengene fossede jo ud af kassen.

^ Der skal også sælges billetter

- Der er ingen tvivl om, at vores repertoire også har haft betydning for, at vores økonomi er vendt. Da Stefan tiltrådte, snakkede vi om, at der skulle sammensættes et repertoire, der tiltalte familien Danmark, for det er dem, der finansierer os. Og det har Stefan formået!

- For at sælge flere billetter har vi også fokuseret vores markedsføring. Vi fik Carat til at lave en undersøgelse, der skulle vise, hvilke grupper vi skulle fokusere vores markedsføring imod. Det endte med to grupper, enlige kvinder over 30 og "det grå guld". Dermed kan vi forhåbentlig bruge vores penge på en bedre måde.

^ Staten er vores ejer

- Det er staten, der er vores ejer, og det er sammen med Kulturministeriet, vi udarbejder den fireårige rammeaftale, der definerer vores strategi og målsætning i den periode.

I den forbindelse har vi et møde med embedsmænd fra ministeriet, men udover det mærker vi ikke meget til staten som ejer. Selvfølgelig har vi mærket mere til Kulturministeriet i forbindelse med de problemer, vi har haft her på teatret, men det har været positivt. De har hele tiden bakket os op, og vi fik bevilliget penge til at hente eksterne folk ind, der kunne hjælpe mig med at få styr på butikken. Men efterhånden som de har fundet ud af, at der er styr på butikken, så er det ikke meget, vi hører til dem.

- Noget af det, jeg har efterlyst, når jeg har holdt møder med dem, er mere vidensdeling. Det har jeg været vant til, der hvor jeg kommer fra, der var ingen grund til, at vi alle skulle opfinde den dybe tallerken. Kulturstyrelsen har så mange kulturinstitutioner, og der er helt sikkert mange ting, vi kan lære af hinanden, men der sker desværre ikke så meget.

- Der er selvfølgelig store forskelle fra at være offentligt ejet og så til at være i en privat virksomhed, som jeg var i før. Specielt mediernes interesse er overvældende, og jeg havde ikke forventet, at jeg skulle bruge så meget tid på medierne, som det har været tilfældet.

^ Bestyrelsesarbejde i en kulturinstitution

-Vores bestyrelse har ingen indflydelse på, hvad vi viser på scenen, det ansvar ligger 100 % hos teaterdirektøren. Han kan opsætte 10 musicals, hvis han bare husker at leve op til de andre forpligtigelser i vores rammeaftale. Bestyrelsen har dog mulighed for at have indflydelse på rammeaftalen, som vi udarbejder og præsenterer for bestyrelsen, inden den præsentereres for Kulturstyrelsen. Det er ligeledes Peter Parbo (Aarhus Teaters bestyrelsesformand, red.), der underskriver rammeaftalen.

- På bestyrelsesmøderne snakker vi om sponsorer og billetsalg, og drøfter økonomien – hvilke risici er der, hvor står vi nu osv. Jeg sørger for, at bestyrelsen er velinformereret, og vores formand er også god til at sørge for, at der kun bliver behandlet relevante emner på bestyrelsesmøderne, altså at bestyrelsen ikke blander sig i selve driften af Aarhus Teater.

> > > *Fortsættes næste side*

~~>> TURNAROUND I EN KULTURINSTITUTION~~

- I forhold til „God ledelse i selvejende kulturinstitutioner“ opfylder vi alle kravene, men det er nu ikke min fortjeneste. Det var den forrige bestyrelse, der sørgede for, at der var styr på alle formalia. Det eneste, der er sket i forhold til anbefalingerne, siden jeg kom til, er, at vi har lagt bestyrelsesmedlemmernes vederlag på hjemmesiden, ellers levede institutionen allerede op til kravene.

^ Hvad så nu?

- Nu skal vi videre i processen med at modernisere Aarhus Teater. Blandt andet skal vi se på hele vores IT-struktur, og vi skal have en ny IT-chef. Det er en proces, hvor jeg har fået hjælp af Rambøll, for jeg har simpelthen ikke kompetencerne på det område.

- Når det gælder økonomien, så har vi jo fået vendt vores underskud til et overskud. Her bliver det næste at få genereret en positiv egenkapital. Vi har nu et plus **på 27.000**, så vi står og vakler, men målsætningen er en egenkapital på fem millioner.

- Men der er mange andre ting at tage fat på i sådan et hus som Aarhus Teater. Jeg har i samarbejde med C.F. Møllers Tegnestue lavet en investeringsplan for de kommende ti år. Det er meget store beløb, og det er ikke penge, vi kan tjene hjem selv. Derfor er vi nødt til at skaffe pengene gennem fonde, og det kommer jeg til at bruge en del kræfter på i fremtiden.

^ Kan man overføre erfaringer fra Aarhus Teater til andre kulturinstitutioner?

- Det, at bestyrelsen indsatte en sideordnet direktion, har været en rigtig god ide, som jeg tror, man kunne overføre til andre steder, så man har en kunstner til at stå for det kunstneriske og en direktør med forstand på organisation, ledelse og økonomi til at stå for den slags. Men det er vigtigt, at de to er sideordnet – for hvis den ene part bare har ti procent mere at skulle have sagt, kan det gå helt galt.

- Det, jeg har gjort, er jo at presse organisationen lidt mere hele tiden. Det gør måske lidt ondt undervejs, men folk finder nye måde at gøre tingene på, bare lidt mere økonomisk og lidt mere effektivitet. Den øvelse kan laves mange steder.

- Det er jo blot et spørgsmål om vidensdeling, og jeg vil hellere end gerne stille vores erfaring til rådighed for andre kulturinstitutioner. Jeg mener, at ministeriet bør gøre mere for at vidensdele, for der er ingen grund til, at vi alle skal opfinde den dybe tallerken. ::::::

OMANN
REU

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

Interim ledelse har været brugt i det private erhvervsliv i flere år, men vinder mere og mere indpas i selvejende institutioner i situationer, hvor man står med et akut ledelsestomrum.

Hans Viggo Støving har fungeret i en sådan funktion flere gange, senest på Business College Syd. Han har mange års erfaring som leder af erhvervsskoler og er desuden formand for bestyrelsen på Randers Social- og Sundhedsskole.

INTERIM LEDELSE

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

Både offentlige og private virksomheder og institutioner kan opleve at stå med et ledelsestomrum i det tilfælde, direktøren forsvinder. Der kan være mange årsager til det, og det kan til en vis grad forebygges ved hjælp af successionsplanlægning (se evt. Dagens Dagsorden nr. 11). Det har mange private virksomheder haft fokus på i flere år, men også offentlige virksomheder og institutioner tænker i stigende grad i disse baner. Successionsplanlægning er dog primært rettet mod situationer, hvor direktøren går på pension, skifter job eller bliver ramt af alvorlig sygdom.

Det er dog ikke altid, at bestyrelsen har en plan for, hvem der skal efterfølge direktøren, og i andre tilfælde opstår der situationer, der ikke er taget højde for. I sådanne tilfælde har man ofte benyttet sig af muligheden for at konstituere et medlem af ledelsen i stillingen som direktør. Men der har været flere tilfælde i f.eks. uddannelsessektoren, hvor denne fremgangsmåde ikke har været en mulighed. Det gælder i de senere år bl.a.:

- Erhvervsskolen Nordsjælland, hvor rod i økonomien medførte fyring af direktøren og de regnskabsansvarlige
- Skanderborg-Odder Uddannelsescenter, hvor flere medlemmer af ledelsen blev fyret for svindel (her konstituerede man en intern)
- Business College Syd, hvor direktøren indgik en fratrædelsesaftale med kort varsel
- CEUS (nu CELF), hvor der opstod problemer med en direktør, der ville for meget for hurtigt.

Som nævnt har man i det private erhvervsliv i mange år brugt interimledere. Det er folk, der bliver ansat på en kort kontrakt, oftest seks til tolv måneder, for at løse en bestemt opgave. Det kan dreje sig om at lede virksomheden, indtil en ny permanent direktør kan træde til, føre virksomheden igennem en børsintroduktion, et salg, implementering af ny teknologi eller en økonomisk turnaround.

Det centrale er her, at der er tale om specialister, der kommer ind i en kort periode og udfører en given opgave, herunder eventuelt varetager den daglige ledelse.

I nogle af de nævnte eksempler fra danske uddannelsesinstitutioner har det ikke været muligt at bruge den traditionelle løsning med en konstitueret leder, og derfor har man valgt at hente en direktør ind udefra i en kort periode for at fylde ledelsestomrummet. På Erhvervsskolen Nordsjælland hentede man Birthe Friis Mortensen fra konsulentfirmaet Pluss Leadership ind som direktør i en periode på syv måneder, og både Business College Syd og CEUS gjorde brug af Hans Viggo Støving, tidligere direktør på Aarhus Købmandsskole.

Hans Viggo Støving har mange års erfaring som leder af uddannelsesinstitutioner og er aktuelt bestyrelsesformand for Randers Social- og Sundhedsskole. Dagens Dagsorden har haft en snak med Hans Viggo Støving om det at komme ind som midlertidig leder i en uddannelsesinstitution.

^ Der er et behov, der skal dækkes

Hvorfor vælger man at hente en som dig i en midlertidig stilling?
De to steder, jeg har været inde som direktør - CEUS og Business College Syd - stod man ret pludseligt uden direktør. Det betød, at der var et akut ledelsestomrum, der skulle udfyldes, og der skulle ligeledes klarlægges behovene for en ny leder. Både på CEUS og BC Syd har jeg været rådgiver for bestyrelsen i ansættelsen af den nye leder og været med til at udarbejde stillingsopslaget og fastlægge proceduren for ansættelsen af den nye direktør, samtidigt med at jeg varetog den daglige ledelse.

På AMU Djursland fungerede bestyrelsesformanden som leder, efter at direktøren var fratrådt, og jeg var konsulent for bestyrelsen i en proces, der skulle føre frem til en fusion, idet centret ikke kunne fortsætte som en selvstændig institution.

> > > *Fortsættes næste side*

~~>> INTERIMLEDELSE I OFFENTLIGE INSTITUTIONER~~

Er det en god løsning at hente folk i sådanne midlertidige stillinger?
Alternativet ville jo være, at der på de enkelte skoler havde været folk, der kunne varetage funktionen, indtil der blev fundet en blivende leder. Umiddelbart vil jeg sige, at det er en fordel, at der kommer en ind udefra, specielt hvis der har været ledelsesmæssig uro, for der kan jo være mange interesser på spil i en sådan sag. Derfor tror jeg, det er bedre, hvis der kommer en ekstern, hvor alle ved, at vedkommende ikke har del i de begivenheder, der ligger forud, og at vedkommende heller ikke skal blive, når opgaven er løst.

Er det nemmere at træffe de ubehagelige beslutninger, hvis man kommer udefra og ved, at man skal videre bagefter?
Det er nemmere at se mere nøgternt på tingene, når man kommer udefra, og lettere at bibeholde helikopterperspektivet. På samme måde er det også nemmere at træffe de nødvendige beslutninger, der måske skulle have været truffet tidligere. Man er ikke fedtet ind i problemerne på samme måde som normalt, og derfor er det nemmere at lave de nøgterne analyser og tage de nødvendige beslutninger. Man er heller ikke under mistanke for at træffe beslutninger ud fra egen interesse, da alle jo ved, at man skal videre. Så samlet er det helt oplagt en fordel i de situationer.

Kræver det særlige kompetencer og værktøjer at varetage en sådan opgave?
Det er klart, at man skal have solid og omfattende viden om institutionsdrift, vide hvordan systemet fungerer og kende til uddannelsespolitik. Derudover er det vigtigt at have et godt netværk i systemet og i ministeriet. Da man oftest kommer til en organisation præget af uro og usikkerhed, er det vigtigt, at man formår at skabe ro og tryghed ved det, der skal ske.

Man skal selvfølgelig ikke udstikke de store strategiske linjer for organisationen, men i højere grad bruge sin erfaring til at tegne organisationen og skabe en struktur, der passer til skolens udfordringer, og samtidig forestå den daglige ledelse.

^ Bestyrelsen er en vigtig medspiller

Hvordan er samarbejdet med bestyrelsen i en midlertidig stilling?
Samarbejdet med bestyrelsen er tættere og mere intensivt. Der har ofte været nogle genstridigheder, inden den midlertidige direktør kommer til, og så er det klart, at det er nødvendigt med en tættere dialog for at løse dem. Mødefrekvensen er højere end ellers, og det har normalt været med både formand og næstformand. Det er dog vigtigt at understrege, at bestyrelsen ikke blander sig i den daglige ledelse af skolen, for det er jo ikke dens opgave. Min opgave var jo den daglige ledelse af skolen og samtidig rådgivning af bestyrelsen i processen med at ansætte en ny leder og klargøre nogle vigtige beslutninger for bestyrelsen. Eksempelvis havde CEUS en for stor bygningsmasse, der skulle tilpasses i en fart. Bestyrelsens overordnede opgave er at sikre det langsigtede perspektiv, for den skal jo blive der, når jeg forlader institutionen igen.

Det er fantastisk vigtigt, at hele bestyrelsen står bag beslutningen, og at bestyrelsen taler med én stemme. Det er nok det vigtigste overhovedet. Hvis der er uenighed eller fløje i bestyrelsen, vil det forplante sig. Så det er meget vigtigt med en enig bestyrelse.

Bestyrelsen har jo en vigtig rolle, ikke mindst i at forhindre, at institutionerne kommer ud i sådanne situationer. Som nævnt skal det være en enig bestyrelse, der bakker op, men det betyder ikke, at der ikke skal være diskussioner! Diskussionerne er vigtige, og bestyrelsen skal også have en vis indsigt i det daglige liv i institutionen, men uden at blande sig for meget. Det kræver noget fingerspidsfornemmelse, og der kan man jo bruge kodeks for godt bestyrelsesarbejde som et værktøj.

^ Tilliden skal være der

Hvad er det vigtigste, man skal være opmærksom på, når man tager en midlertidig stilling?
Jeg tog ikke nogle af stillingerne, fordi jeg skulle, og derfor kunne jeg stille det krav, at jeg ville mødes med bestyrelsesformænd og -næstformænd, ledelse, tillidsrepræsentanter, og, i tilfældet CEUS, også elevrådet, inden jeg sagde ja. Det er vigtigt for mig at kunne se dem i øjnene og høre, om det, de siger, er det samme hele vejen rundt. Mit formål med møderne var at danne mig et indtryk af, om der var en vilje til at komme videre og finde løsninger i fællesskab. Jeg tror, det har været godt for både mig og dem.

Når du er inde i en kort periode, er tillid så vigtigere end normalt?
Det er helt klart, at når du er inde i en kort periode, er det vigtigt, at tilliden er der fra start. Jeg har været i systemet i mange år og kender derfor folk mange steder, hvilket helt sikkert hjælper på det. Det forhold, at jeg har været skoleleder i mange år, betyder også, at folk ved, at jeg kender til problemstillingerne. Derfor har jeg oplevet, at tilliden kommer meget hurtigt.

Mange vil jo mene, at ledelse er noget generelt, men det er altså noget særligt at lede en uddannelsesinstitution. Derfor er det vigtigt, at man kender og respekterer det særlige samarbejdsforhold, der gælder på en skole.

^ Det er en anden opgave

Er det en anderledes opgave at være leder i en kort tidsbestemt periode?
Der er ingen tvivl om, at det er en anden opgave at komme ind udefra og skulle være „redningsmand“ – og gåseøjnene er vigtige. Folk ved, at der har været problemer, og at man kommer udefra for at hjælpe med dem.
> > > *Fortsættes næste side*

~~>> INTERIMLEDELSE I OFFENTLIGE INSTITUTIONER~~

Et af de punkter, der normalt afføder spændinger, er arbejdstidsforhandlingerne, og dem har jeg egentlig ikke oplevet som værende anderledes. Men ellers er det nemmere at vaske tavlen ren, og det er nemmere, fordi alle ved, at man er videre efter et halvt års tid, og institutionen er et andet sted.

Hvis man får skabt tilliden til medarbejderne, kan det være nemmere for dem at komme med betragtninger og sige deres ærlige mening, end hvis det var en leder, de skulle stå over for mange år frem. Derved kan man også hurtigere få et mere retvisende billede af organisationen som midlertidig leder.

^ Man skal ikke lade en god udfordring ligge

Hvordan er det endt med, at du har fået de midlertidige opgaver?

I tilfældet CEUS klagede bestyrelsesformanden sin nød til ministeriet, som anbefalede ham at gå til erhvervsskolernes forening og spørge, om de havde en egnet kandidat. Det, man havde brug for, var én, der vidste, hvordan klaveret spillede, men ikke havde noget at lave. Og de pegede så på mig.

På BC Syd ringede bestyrelsen til direktør Per Hansen i Ministeriet for Børn og Undervisning, og han sagde, at de kunne ringe til mig, for jeg havde erfaring fra noget lignende.

Nu var du jo gået på pension, så hvorfor sagde du ja?

Nu skal man jo ikke lade en god udfordring ligge. I tilfældet CEUS var der desuden noget veneration. Jeg var forstander for det, der hed Handelsskolen Nykøbing F, der senere indgik i CEUS, i perioden 1973-79, så der var noget følelse i det fra min side, men udfordringen var spændende. ::::::

BDO tør godt byde op til dans...

"En forsyningsvirksomhed som vores er styret af høj faglighed og specifik viden, som kan være svær at matche. Men i BDO får vi sparring og rådgivning, der præcist rammer vores niveau og udfordringer".

"BDO's revisorer er desuden utrolig dygtige til at gå på tværs og rådgive i et politisk præget klima, der omgiver en virksomhed som I/S Fælles Forbrænding". *Økonomichef Lars Mogensen, I/S Fælles Forbrænding, Hobro*

Læs mere om os på **www.bdo.dk/kr**

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.

BDO

KOMMENTAR

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

^ Lær dog af de bedste!

De offentlige forvaltninger – kommuner, regioner og statslige enheder – har en tendens til at lægge sig tæt op ad hinanden, når det handler om governance samt ledelses- og organisationsmodeller. En kommune organiserer sig nu en gang, som en kommune gør. Der kan være variationer, men generelt afprøves der ikke mange forskellige modeller. Så hedder det BUM-modeller, og så kører det som en steppebrand hen over det kommunale landkort. I næste periode erstattes det af noget andet. Omkring den overordnede struktur køres der nu efter koncernledelsesmodellen. I perioder har lean været den store åbenbaring, og så har der kørt lean-projekter i stort set alle kommuner. Nu er der f.eks. overalt fokus på innovation. Når det kommer til at se så relativt ensartet og ideforladt ud, hænger det selvfølgelig også sammen med de ensartede opgaver, og at kommunerne på samme tid møder nogenlunde de samme udfordringer. Og forstår og tolker kommunerne ikke opgaverne og udfordringerne ens, skal de nok bliver hjulpet til det af deres stærke organisation, Kommunernes Landsforening, og dennes konsulentafdeling.

Anderledes er det i den private sektor. Bevares – også her lader man sig fra tid til anden påvirke af modeluner inden for management-teorier. Men alligevel virker det som om, at variationen er større, og at man forholder sig mere strategisk til anvendelse af forskellige management-værktøjer. Ikke mindst er den enkelte virksomhed optaget af at finde sine egne løsninger. Med respekt for den forskellighed, der er på virksomheder i den private sektor, kunne man måske godt på dette punkt lære lidt af de offentlige forvaltninger. Det er jo ikke alt, der er lige vigtigt, strategisk set, og hvor man derfor behøver at opfinde sine egne løsninger og et særligt sprog i den enkelte virksomhed, når man ønsker en forandring eller forbedring på et eller andet område. Men danskernes ringe autoritetstro og den bløde danske ledelsesstil medfører tit en tendens til at fravælge mere programmerede udviklings- og effektiviseringsprogrammer. Og det nytter slet ikke noget at argumentere for, at de har virket andre steder. Lidt karikeret sagt.

Hvor skal selvejende uddannelses- og kulturinstitutioner samt offentlige forsynings- og infrastrukturvirksomheder placere sig på denne skala fra, at man kopierer andres løsninger, til, at man inden for governance, organisations- og ledelsesmodeller opfinder sin helt egen stil og egne løsninger?

Svaret er: Ca. i midten. Der hvor man tager det bedste til sig fra begge verdener!

Når man vælger at udlægge opgaver fra det offentlige til selvstændige driftsenheder med ansvaret placeret decentralt hos en bestyrelse i samarbejde med en daglig ledelse, er det bl.a. for at fremme mulighederne for, at gode kræfter i bestyrelsen og ledelsen finder de løsninger, der virker lokalt. Institutionerne skal til en vis grad have frihedsgrader til løbende at tilpasse sig forandringer i omgivelserne og nye vilkår. Her skal en selvstyreløsning være den offentlige forvaltning og bureaukrati overlegen, fordi forskellige geografiske områder, forskellige kundeunderlag, forskellige historiske oprindelser, forskellige interessentgrupperinger etc. kalder på forskellige løsninger. Alle institutioner kan ikke køres over én kam. At drive en erhvervsskole i Skjern er noget andet end at drive en erhvervsskole på den københavnske vestegn. Derfor skal der gives plads til, at de hver især finder den løsning, der passer til deres respektive forhold.

> > > *Fortsættes næste side*

>> KOMMENTAR

Når det så er sagt, har de også nogle fantastisk muligheder for at kunne inspirere hinanden.

På vores konference „Offentlige Bestyrelser for Fremtiden", der blev afviklet den 1. november, redegjorde Carsten Fode, formand for kunstmuseet ARoS, for den udvikling, som institutionen havde været igennem de senere år. Fra et årligt underskud på 2-3 mio. kr. til et overskud i 2011 på over 5 mio. kr. I dette nummer af Dagens Dagsorden fortæller vi om Aarhus Teater, som i nogenlunde samme periode har vendt et underskud på 5-6 mio. kr. til et tilsvarende overskud. Det er en imponerende bedrift af disse to institutioner. Der er blevet tilført erfarne ledelsesressourcer på enten bestyrelses- og/eller ledelsesniveau og skruet på nogle ganske klassiske ledelsesinstrumenter. Som f.eks. det at arbejde med budgetter. Det er ikke „rocket science", men det har virket. Det har sandsynligvis ikke foregået helt uden sværdslag og modstand fra dele af personalegrupperne. Men i dag er alle glade for at være en del af en succes. Og ingen kan påstå, at de to institutioner er blevet mindre synlige i offentligheden med deres aktiviteter i den periode, hvor man har skullet foretage en turnaround. Dette er i virkeligheden også en del af historien bag og forklaringen på successen. At man på de indre linjer har arbejdet med optimering af styringen og ressourceanvendelsen og samtidig leveret noget, som publikum vil have – naturligvis inden for rammerne af de forpligtigelser, man har som offentligt støttet kulturinstitution.

Aarhus vil således være god at besøge for mange kulturinstitutioner, som har brug for inspiration til, hvordan de kan genopfinde sig selv og forbedre deres performance og positioner i bred forstand. Det underlige er, at det ifølge direktøren for Aarhus Teater ikke sker i nævneværdigt omfang.

Jeg vil mene, at en bestyrelse for en hvilken som helst kulturinstitution, eller for den sags skyld andre selvejende institutioner, af en vis størrelse burde interessere sig for, hvad der sker i Aarhus. Det er langt fra sikket, at de metoder samt ledelsesværktøjer og -modeller, der er bragt i anvendelse i henholdsvis ARoS og Aarhus Teater, passer til andre institutioner. Men man kunne jo starte med at spørge ind til, hvad man har gjort der for at vende udviklingen. ::::::

Institutionsudvikling

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

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

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

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

pluss LEADERSHIP

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

I 2008 blev det første kodeks for godt bestyrelsesarbejde i selvejende uddannelsesinstitutioner udarbejdet. Siden da har Komiteen for God Selskabsledelse opdateret deres kodeks fire gange, samtidigt med at der er udviklet flere branchespecifikke kodekser.

Nu er der udarbejdet et nyt kodeks målrettet erhvervs- og sosu-skolerne.

Jette Poulsen præsenterer her ideen bag det nye kodeks.

NYT KODEKS FOR GODT BESTYRELSESARBEJDE

Skrevet af: _ **Jette Poulsen** // Chefkonsulent, Pluss Leadership

Danske Erhvervsskoler – Bestyrelserne og Bestyrelsesforeningen for Social- og Sundhedsskoler har med bistand fra Pluss Leadership udviklet et nyt, tidssvarende og praktisk anvendeligt kodeks for godt bestyrelsesarbejde på erhvervs- og sosu-skoler.

De seneste 5 år har Komite for god selskabsledelse opdateret Anbefalinger for god selskabsledelse fire gange. Samtidig er der udviklet en række kodekser målrettet specifikke sektorer eller selskabsformer. Dette vidner om, at det gode bestyrelsesarbejde udvikler sig i disse år, og at der er et behov for at udvikle kodekser, der er både tidssvarende og målrettede bestyrelsesarbejdet, som det udspiller sig i praksis i de enkelte selskaber og institutioner.

^ Hvorfor udvikle et nyt kodeks?

Dette behov har Danske Erhvervsskoler – Bestyrelserne og Bestyrelsesforeningen for Social- og Sundhedsskoler set og har udviklet det nye kodeks med et ønske om at styrke ledelsen på strategisk niveau på de danske erhvervsskoler og sosu-skoler. Konkret har målet med kodeks været at modsvare en efterspørgsel fra skolernes bestyrelser efter et kodeks, der:

- er målrettet erhvervs- og sosu-skoler
- modsvarer tidens tendenser inden for godt bestyrelsesarbejde
- er operationelt for den enkelte bestyrelse.

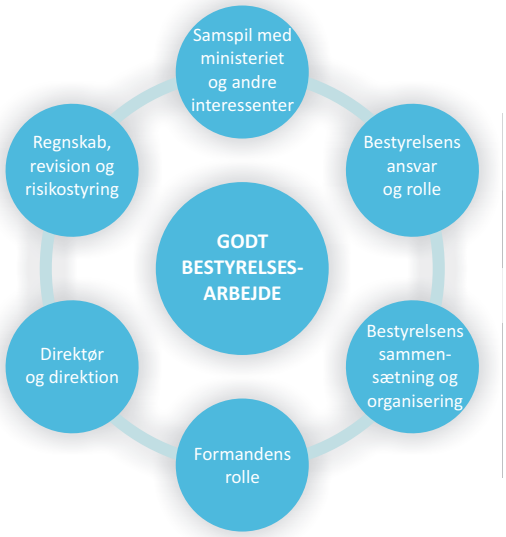
„Kodeks er en del af vores indsatsområde omkring professionalisering af bestyrelsesarbejdet på erhvervsskolerne. Dette kodeks understøtter det gode bestyrelsesarbejde, som er en forudsætning for at drive en velfungerende erhvervsskole i dag."

Lars Kunow, direktør i Danske Erhvervsskoler

Kodeks er udviklet i en proces, hvor der er taget udgangspunkt i den konkrete, nuværende situation i skolernes bestyrelser. Dette er holdt op mod de generelle tendenser inden for godt bestyrelsesarbejde og øvrige anbefalinger. Og endelig er skolernes bestyrelser inddraget og har givet feedback på kodeks.

^ Hvad rummer det nye kodeks?

Udviklingsprocessen har resulteret i et nyt kodeks på fjorten sider med følgende seks hovedtemaer:



Samtidig henvises der i kodeks til tolv forskellige værktøjer, der kan understøtte bestyrelsen i det gode bestyrelsesarbejde. Disse værktøjer er udviklede og vedlagt kodeks. Værktøjerne omfatter bl.a. eksempel på flow og fokuspunkter i en strategiproces og et risikovurderingsværktøj. Denne konkretisering og fokus på at gøre kodeks meget anvendelsesorienteret er en stor styrke for det nye kodeks.

> > > *Fortsættes næste side*

~~>> NYT KODEKS FOR GODT BESTYRELSESARBEJDE TIL ERHVERVS- OG SOSU-SKOLERNE~~

At udvikle et kodeks målrettet en mere snæver målgruppe som i dette tilfælde erhvervs- og sosu-skoler betyder også, at kodeks kan blive meget konkret på de specifikke forhold, der gør sig gældende for disses bestyrelser. På den baggrund rummer kodeks en række specifikke beskrivelser af præmisser og opgaver for bestyrelsen i en selvejende erhvervsrettet uddannelsesinstitution. Her findes blandt andet en beskrivelse af forholdene omkring selveje, krav og forventninger fra samt dialog med ministeriet, de konkrete opgaver for bestyrelsen på en erhvervs- eller sosu-skole samt bestyrelsens samarbejde med skolens direktør.

> *„Kodeks er blevet utroligt godt modtaget blandt foreningens medlemmer. Det forklarer meget konkret, hvad godt bestyrelsesarbejde går ud på. Mange har meldt tilbage, at de allerede har taget kodeks i anvendelse og henviser især til beskrivelserne af bestyrelsens opgaver."*
>
> Thomas Kurz Ankersen, juridisk og politisk konsulent, Danske Erhvervsskoler

^ Og hvad kan det så bruges til?

Primært kan det nye kodeks komme de mange bestyrelser og direktører på de erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner til gode i udvikling af det gode bestyrelsesarbejde og dermed udvikling af skolerne. Samtidig kan udvikling af kodeks bidrage til at vise skolernes interessenter, og herunder også ministeriet, at der på skolerne er et grundlag for at udøve godt og professionelt bestyrelsesarbejde. Endelig kan andre offentlige virksomheder måske lade sig inspirere af kodeks og 'plukke' deri ud fra disses konkrete virkelighed og behov, eller sågar lade sig inspirere til at udvikle lignende sektorspecifikke kodekser.

Find kodeks for godt bestyrelsesarbejde i danske erhvervs- og sosu-skoler her:

Danske Erhvervsskoler
Bestyrelsesforeningen for Social- og Sundhedsskoler
::::::

Gymnasiernes Bestyrelsesforening har igen i år gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt deres medlemmer. Denne gang har fokus været på status for selvejet.

Dagens Dagsorden bringer her nogle af hovedpointerne fra undersøgelsen.

Ved at klikke på dette link kan du læse hele undersøgelsen.

STATUS FOR GYMNASIERNES SELVEJE

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

Gymnasierne har nu været selvejende i fem år, men hvordan er status for selvejet i de danske gymnasier? Har bestyrelser og rektorer fundet sig til rette i konstruktionen, og er det efter deres mening den rette løsning til at skabe de bedste rammer for det almene gymnasium?

Gymnasiernes Bestyrelsesforening har i 2008, 2010, 2011 og 2012 gennemført spørgeskemaundersøgelser blandt sine medlemmer om forhold, der har relation til bestyrelsesarbejdet i en selvejende uddannelsesinstitution. I år har fokus for spørgeskemaundersøgelsen været på selve selvejet.

Dagens Dagsorden har valgt at bringe hovedkonklusionerne fra Gymnasiernes Bestyrelsesforenings spørgeskemaundersøgelse i denne artikel. Undersøgelsen blev gennemført i oktober/november og havde en besvarelsesprocent på 75. Undersøgelsen i sin fulde længde kan findes på www.gymbf.dk.

^ Gymnasierne vokser

Siden selvejets etablering er antallet af elever på de danske gymnasier vokset. I 2008 havde 32 % af gymnasierne under 500 elever, 43 % havde mellem 500 og 700 elever, og 26 % havde over 700 elever. I dag fordeler tallene sig noget anderledes. Nu er det kun 17 % af gymnasierne, der har under 500 elever, hvorimod hele 37 % har mere end 800 elever.

Dermed har gymnasierne fået en noget større elevmasse og derfor også en større økonomi, hvilket resulterer i, at styringen af gymnasierne alt andet lige er blevet mere kompleks. Stigningen i antallet af elever ligger også i god tråd med den debat, der har været i medierne i den seneste tid, hvor der har været fokus på, at erhvervsskolerne mister elever til gymnasierne.

^ Beskrivelse af bestyrelsesformanden

Gymnasiernes bestyrelsesformænd er gennemsnitligt kendetegnet ved en relativt høj alder og stor erfaring. Ligeledes er det kendetegnede, at en meget lille andel er kvinder, i 2012 er der kun 14 % kvinder blandt bestyrelsesformændene. Det er faktisk et lille fald i forhold til 2008, hvor 16 % af bestyrelsesformændene var kvinder. Hermed ligger gymnasierne på linje med det private erhvervsliv, hvilket må siges at være overraskende al den stund, at frekvensen på både elev- og lærersiden er relativt høj i denne verden.

Siden gymnasierne blev selvejende, er bestyrelsesformændenes alder steget, hvilket kan indikere, at det mange steder er den samme bestyrelsesformand som i 2008. Formændenes erhvervstilknytning fordeler sig relativt jævnt, dog med en overvægt af offentligt ansatte. De offentligt ansatte udgør 43 % af bestyrelsesformændene, privat ansatte tegner sig for 22 %, de selvstændige udgør 17 %, og endelig er der 18 %, der er pensionister. Men samlet set må man sige, at gymnasierne har formået at tiltrække folk fra alle erhvervssegmenter.

^ Godt samarbejde i bestyrelsen - og med rektor

De adspurgte bestyrelsesformænd er generelt enige om, at samarbejdet i deres respektive bestyrelser fungerer, og at problemerne er begrænsede. Faktisk er der ikke en eneste af de adspurgte, der mener, at det går „mindre godt“ med samarbejdet. Hele 82 % oplever, at samarbejdet forløber uproblematisk. De sidste 18 % mener, at det går „godt“, men med små problemer. Tendensen er endnu tydeligere, når det gælder samarbejdet med rektor. Her er der igen ingen, der mener, at samarbejdet ikke fungerer. Hele 93 % mener faktisk, at samarbejdet med rektor er problemfrit, mens de sidste 7 % mener, at samarbejdet er godt, men med små problemer.

> > > *Fortsættes næste side*

Det er umiddelbart imponerende, at samarbejdet hhv. internt i bestyrelsen og mellem bestyrelse og rektor fungerer så problemfrit. Med tanke på den fokus, der generelt er blevet tildelt bestyrelser og bestyrelsesarbejdet i de senere år i medierne og i forbindelse med forskellige faglige arrangementer, herunder med fremhævelse af interessekonflikter i bestyrelserne, manglende kompetencer hos enkeltmedlemmer etc., må den grad af konsensus og tilfredshed, som gymnasieformændene giver udtryk for, siges at være overraskende stor. Spørgsmålet er, om en tilsvarende tilfredshed findes i andre sektorer eller i private bestyrelser. En sådan grad af konsensus er selvfølgelig positiv, når den er udtryk for kompetente og ansvarlige bestyrelser, der lever op til normale standarder for godt bestyrelsesarbejde. Omvendt er det knapt så godt, hvis det er udtryk for, at der er for lidt på spil i bestyrelsesarbejdet, eller at man har en for ringe ambition om, hvad bestyrelsen skal levere af værdi. Gymnasierne har generelt også været forskånet for problematiske sager med dårlig økonomi eller udfordrende elevgrupper, negativ medieomtale etc., hvilket givet har bidraget til at minimere konflikter i bestyrelsen eller i samarbejdet med rektor.

Et andet punkt, der kunne skabe vanskeligheder i samarbejdet mellem bestyrelse og rektor, er rektors resultatlønskontrakt. Her har der ifølge formændene dog heller ikke været de store problemer. Kun en enkelt har svaret, at det var svært at blive enige, hvorimod 90 % mente, at det har været problemfrit at fastlægge resultatlønskontrakten. Hvordan resultatlønskontrakterne generelt set har formet sig i sektoren, melder undersøgelsen ikke noget om. Alt i alt virker det til, at bestyrelse og rektor har fundet sig til rette i selvejekonstruktionen.

Adspurgt, hvem bestyrelsesformændene mener, er toneangivende, når det gælder strategi og langsigtede beslutninger, er svarene fordelt nogenlunde ligeligt mellem rektor og bestyrelse. Rektor er toneangivende ifølge 45 % af formændene, mens 48 % mener, at det er bestyrelsen, der er toneangivende. Kun 7 % mener, at formændene selv er den toneangivende part.

^ Bestyrelsens opgaver

Dagens Dagsorden har flere gange skrevet om, hvordan bestyrelsens opgaver har udviklet sig over tid. Tidligere var opgaverne koncentreret om at kontrollere regnskabet og holde øje med økonomien. I dag skal en bestyrelse kunne meget mere, eksempelvis ledelsessikring, strategiudvikling, sparring med ledelsen, være ambassadører for institutionen etc. For mere om bestyrelsens funktioner henvises til Jørgen Ulrik Jensens artikelserie om *Bestyrelsens Kerneopgaver* (Dagens Dagsorden nr. 5, 6, 7, 8, 9 og 11).

Gymnasiernes bestyrelser er i tråd med ovenstående helt bevidste om, at bestyrelsesarbejde er andet end kontrol af regnskabet og fokuserer også på de mange andre vigtige opgaver, der er en del af moderne bestyrelsesarbejde. 45 % af bestyrelsesformændene mener, at det er en „meget vigtig“ opgave for bestyrelsen at kontrollere regnskab og budget, og 51 % mener, at det er „vigtigt“. Derimod mener hele 97 % af bestyrelsesformændene, at det er en „meget vigtig“ opgave for bestyrelserne at sikre, at gymnasiet udvikles. Gymnasiernes bestyrelser har således i høj grad fokus på udvikling mere end på de traditionelle kontrolopgaver.

En anden af de traditionelle bestyrelsesopgaver, ledelsessikring, har også bestyrelsens bevågenhed. Hele 90 % af bestyrelsesformændene mener, at det er meget vigtigt, at bestyrelsen sikrer, at gymnasiet har en god ledelse. Lidt over 1/3 af bestyrelsesformændene har faktisk været med til at ansætte en ny rektor, og med rektorenes gennemsnitsalder in mente, er der nok flere, der står over for denne udfordring i de kommende år. Hvis du vil vide mere om ledelsessikring, var det temaet i Dagens Dagsorden nr. 11.

Af andre vigtige opgaver for bestyrelsen kan nævnes det at træffe beslutninger, der understøtter kvaliteten, hvilket 67 % anfører, er „meget vigtigt“, mens 31 % mener, at det er „vigtigt“. Det område, bestyrelsesformændene vægter lavest, er kontaktfunktion til omverdenen.

> > > *Fortsættes næste side*

Adspurgt, hvorvidt det er vigtigt for bestyrelsen at være ambassadører for gymnasiet, fordeler svarene sig med 29 % „meget vigtigt", 47 % „vigtigt" og 24 % „ikke vigtigt". Når det gælder bestyrelsens rolle som forbindelsesled til omgivelserne, fordeler svarene sig nogenlunde tilsvarende. Det er interessant, at disse opgaver ikke vægtes højere, da et af rationalerne med sammensætningen af bestyrelserne netop er muligheden for at være forbindelsesled til omgivelserne. Ligeledes er det principielt sådan, hvis man skal følge den gængse governance-struktur, at kontakten mellem gymnasiet og ministeriet i vigtige sager bør gå gennem bestyrelsesformanden. Hvorvidt bestyrelsesformanden har tænkt denne funktion ind i opgaven, vides ikke.

I relation til rollen som forbindelsesled mener 47 % af formændene, at selvejet giver gymnasiet en bedre forbindelse til omverdenen, og kun 10 % mener, at det ikke er tilfældet. Ligeledes mener 46 % af bestyrelsesformændene, at selvejet giver bedre muligheder for at opfange trends og politiske strømninger. Her er det kun 5 %, der mener, at det ikke er tilfældet.

Det er kendetegnede for bestyrelsesformændene, at de er af den overbevisning, at bestyrelsernes sammensætning dækker de kompetencer, der er behov for, for at kunne varetage de opgaver, der er i bestyrelsen for et gymnasium. Hele 97 % af bestyrelsesformændene mener, at der ikke er behov for yderligere eksperter i bestyrelsen, og at den nuværende sammensætning i bestyrelsen dækker behovene. Hvorvidt dette skyldes „held"/tilfældigheder, dialog med de udpegningsberettigede eller muligheden for selvsupplering, siger undersøgelsen ikke noget om.

^ Bestyrelsens opgaver

Bestyrelsesformændene ser selvejet som en blivende konstruktion. Det er kun 2 % af bestyrelsesformændene, der mener, at selvejet ikke er kommet for at blive. Derimod har 43 % svaret „ja, sandsynligvis" og 55 % „ja, afgjort".

Det er endvidere bestyrelsesformændenes vurdering, at der blandt rektorerne er stor tilfredshed med selvejet. Hele 99 % af bestyrelsesformændene mener, at deres rektor er godt tilfreds med selvejet. I forlængelse heraf svarer 97 % af bestyrelsesformændene, at deres rektor ser selvejet som en styrkelse af gymnasiet, og 94 % vurderer, at deres rektor ikke ønsker sig tilbage til tiden med amtskommunal styring. Denne overbevisende majoritet skal måske ses i sammenhæng med, at en tredjedel af rektorerne er blevet udskiftet siden selvejets indførelse. Det kan ikke udelukkes, at det er de rektorer, der som typer har været mest skeptiske og har haft vanskeligst ved at omstille sig til selveje, der er blevet udskiftet. Og omvendt er de nye rektorer blevet rekrutteret til en erkendt ny virkelighed.

En af tankerne med selvejet har været, at der skal være større mulighed for udvikling af det enkelte gymnasium. Hele 93 % af bestyrelsesformændene mener også, at det er tilfældet, og de sidste 7 % har svaret „måske".

Om man så er kommet langt nok i den retning, er en anden sag. 49 % af bestyrelsesformændene mener, at der stadig er for meget styring fra Ministeriet for Børn og Undervisning. Omvendt mener 51 %, at selvejet har givet tilstrækkeligt råderum. ::::::

17

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 17 . DECEMBER . 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 Plussgruppen
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

...

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