18

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 18 . FEBRUAR . 2013

Dagens Dagsorden

Tema: Tidsforbruget i offentlige bestyrelser

Offentlige bestyrelsers tidsforbrug er vokset i takt med, at de i stigende grad involverer sig i at udvikle den virksomhed eller institution, de er i spidsen for.

Opgaver mellem bestyrelsesmøderne tager halvdelen af tiden
Bestyrelsesformændene bruger 200-400 timer, mens ordinære medlemmer bruger mellem 50 og 130 timer årligt på deres bestyrelsesarbejde. Og i deres arbejde fylder bestyrelsesmøder og forberedelse hertil kun halvdelen af tiden.

Femdobling af tidsforbruget på ti år
Bestyrelsesformand Flemming Lindeløv, Designmuseum Danmark, vurderer med udgangspunkt i en lang erhvervskarriere som koncerndirektør og bestyrelsesformand, at tidsforbruget ved bestyrelsesarbejde er femdoblet.

Case: Gribvand A/S har skabt unikke løsninger
Økonomisk og teknisk bedre løsninger, større borgerinteresse og forståelse for spildevand samt en helt ny teambasseret driftsorganisation med fælles identitet er tre hovedresultater efter de første tre år som Gribvand A/S.

CSR starter ikke med en drøm om en vindmølle i baghaven
Helle Sofie Kaspersen, partner i Pluss Leadership anbefaler, at offentlige virksomheder skal bruge CSR der, hvor de kan gøre en reel forskel, også selvom det ikke er så synligt som en vindmølle, ellers mister man troværdighed.

Whistleblower-ordninger kan være en god idé
Advokat Mette Kaasing Marstrand, Kromann Reumert vurderer, at en whistleblower-ordning er en ekstra mulighed for at afsløre alvorlig kriminalitet internt i virksomheden, men det er kompliceret og kan sende helt forkerte signaler til medarbejderne.

18

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 18 . FEBRUAR . 2013

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Tidsforbruget ved bestyrelsesarbejde *side* **3**
Af redaktøren

^ Tema: Tidsforbruget fordoblet på ti år *side* **7**
Af redaktøren

^ Kommentar: Bestyrelsens tidsforbrug - skal det måles i kvalitetstid eller antal timer *side* **8**
Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership A/S

^ Case: Succesfuld skilsmisse i Gribskov *side* **10**
Af redaktøren

^ Artikel: Offentlige bestyrelsers fokuspunkter i 2013 *side* **11**
Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership A/S

^ Artikel: Er CSR relevant for offentlige virksomheder? *side* **13**
Af Helle Sofie Kaspersen, Pluss Leadership A/S

^ Artikel: Whistleblower-ordninger vinder frem *side* **14**
Af Mette Kaasing Marstrand, Kromann Reumert

Overvågning er den mest tidskrævende opgave ved at være ordinært bestyrelsesmedlem. En lille halv time om ugen bruger bestyrelsesmedlemmer på at orientere sig om alt fra lovgivningsinitiativer til lokale borgerytringer, som direkte eller indirekte har relation til den virksomhed eller institution, de repræsenterer.

Og her taler vi alene om tidsforbruget på de informationer, der giver bestyrelsesmedlemmerne anledning til en egentlig refleksion, eller konkrete initiativer over for bestyrelsen eller ledelsen.

TIDSFORBRUGET VED BESTYRELSESARBEJDE

Tidsforbruget ved at være formand for en bestyrelsen er to til tre gange højere end ved at være ordinært medlem. Ud over økonomiopfølgning og budget er temaerne, som bestyrelsesmedlemmerne bruger tiden på, primært afhængig af, om der aktuelt er fusioner, store byggesager eller lederudskiftning i virksomheden, viser interviews med tre bestyrelsesmedlemmer og to bestyrelsesformænd foretaget af Pluss Leadership i februar 2013.

De interviewede ordinære bestyrelsesmedlemmer bruger 50-130 timer om året på bestyrelsesarbejdet, mens formændene bruger 200-400 timer.

De interviewede angiver et højere tidsforbrug, end formændene for gymnasieskolerne angav i en internetspørgeskemaundersøgelse gennemført af Gymnasiernes Bestyrelsesforening i 2010. I denne undersøgelse angav godt halvdelen af bestyrelsesformændene et tidsforbrug mellem 50 og 100 timer og en fjerdedel mellem 100 og 200 timer. Forskellen i tidsforbrug mellem de to undersøgelser kan forklares ved dataindsamlingsmetoden.

I de personlige interviews gennemført af Pluss Leadership fik de interviewede tid til at opliste opgaverne og sætte tid på. De fleste blev overraskede over, hvor meget tid de faktisk bruger. Hertil kommer, at arbejdsopgaven med at overvåge og være repræsentant for virksomheden som hovedregel ikke indgik i de interviewedes umiddelbare tanker om bestyrelsestidsforbrug – selvom det fylder rigtigt meget og er rigtigt vigtigt. Så selvom en stikprøve på fem personer ikke er repræsentativ, giver den nok et nogenlunde rimeligt indblik i tidsforbruget ved bestyrelsesarbejdet.

^ Tidsforbruget fordeler sig jævnt mellem de interviewede

Tidsforbruget fordeler sig nogenlunde jævnt blandt de interviewede med en fjerdedel på bestyrelsesmøder og seminarer, en fjerdedel på mødeforberedelse og halvdelen på opgaver mellem møderne. Bestyrelserne mødes i en fast årlig cyklus med 4-5 ordinære møder af 2-3 timers varighed. De ordinære møder har primært fokus på opfølgning suppleret med 1-2 bestyrelsesseminarer af 1-3 dages varighed med fokus på udvikling. Herudover har formanden efter behov et betydeligt antal møder med direktøren – op til to gange om måneden.

De interviewede er:

- Bestyrelsesformand Flemming Lindeløv, Designmuseum Danmark
- Bestyrelsesformand Nils-Georg Lundberg, Hjørring Gymnasium og HF
- Bestyrelsesmedlem Niels-Ulrik Bugge Renosyd I/S
- Bestyrelsesmedlem Torben Mørup, Rybners
- Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem Betina Ransborg Nielsen, SoSu Fyn.

Figur 1: Bestyrelsens tidsforbrug på og mellem møder (procent)

^ Overvågning fylder mest hos ordinære bestyrelsesmedlemmer

En lille halv time om ugen bruger bestyrelsesmedlemmerne på at læse og reflektere over nyheder i aviser, TV og radio, som har betydning for den virksomhed, de er i bestyrelsen for.

Overvågning udgør i snit en femtedel af bestyrelsestiden, men for de ordinære medlemmer er det ca. en tredjedel og dermed her, de bruger mest tid.

> > > *Fortsættes næste side*

>> TIDSFORBRUGET VED BESTYRELSESARBEJDE

Bestyrelsesmedlemmerne siger samstemmende, at det er svært at sætte tid på overvågning, for det er en dimension ved at holde sig orienteret. At det alligevel giver mening at angive tidsforbruget, skyldes, at bestyrelseskasketten giver anledning til refleksion over, om og i givet fald hvad bestyrelsen skal gøre, og dermed også et reelt arbejdselement i at være bestyrelsesmedlem.

„Lige nu fylder forslagene om ændrede arbejdstidsregler for lærerne rigtig meget. Vi drøftede på sidste bestyrelsesmøde, hvad det vil og skal betyde for vores gymnasium, hvis forslaget bliver en realitet," siger formand Nils-Georg Lundberg, Hjørring Gymnasium og HF.

„Når jeg læser i avisen, at eleverne på det konkurrerende gymnasium får højere eksamensgennemsnit end vores elever, tænker jeg, hvad er årsagen, skal jeg bede om en redegørelse fra direktøren, hvad betyder det for vores markedsføring…, og vi drøfter det, når vi mødes i bestyrelsen eller andre steder møder bestyrelsesmedlemmer," siger bestyrelsesmedlem Torben Mørup, Rybners i Esbjerg.

„Lige nu er alle nyhedsmedier fulde af budskaber om øget genanvendelse af affald og CO_2 afgifter på brændsel. Når jeg læser sådanne nyheder, tænker jeg øjeblikkeligt på, om tiden er inde til, at vi skal udbygge RenoSyds kildesortering af affald, og om vi skal tænke nyt sammen med naboen Skanderborg-Hørning Fjernvarme, når vi skal i gang med at ombygge forbrændingsanlægget," siger bestyrelsesmedlem Niels-Ulrik Bugge, RenoSyd.

^ Policybeslutninger fylder meget med mellemrum

Fusioner, byggerier og andre store investeringer kommer på dagsordenen med mellemrum og fylder derfor naturligt meget på bestyrelsens dagsorden i disse perioder.
I gennemsnit fylder policybeslutninger 10 procent af bestyrelsestiden. Alle de interviewede fortæller, at der i deres bestyrelsesperiode har været en eller flere store policybeslutninger. Sådanne policybeslutninger kræver i særdeleshed af formanden rigtig mange møder med virksomhedens ledelse, revision, finansiering, tekniske rådgivere etc. og et stort arbejde med at forberede bestyrelsesmøderne.

„Da ministeriet besluttede at sælge bygningerne til os, skulle vi pludselig forholde os til, om vi ville købe dem eller bygge nyt. Og så skulle vi på lånemarkedet og her beslutte, hvilken risikoprofil vi ønskede. Det var beslutninger med vidtrækkende konsekvenser mange år frem, så vi skulle både forholde os til gymnasiets langsigtede udvikling og helt nære praktiske beslutninger på samme tid," siger bestyrelsesformand Nils-Georg Lundberg, Hjørring Gymnasium og HF.

I Esbjerg står Rybners midt i et kæmpe byggeprojekt til 130 mio. kr., der skal rumme de fusionerede Esbjerg Handelsskole og Esbjerg Statsskole. „Her profiterer vi af, at bestyrelsen nu også rummer medlemmer med en forretningsmæssig baggrund fra den tidligere handelsskole, for de kan hurtigt sætte sig ind i de økonomiske forhold," siger bestyrelsesmedlem Torben Mørup, Rybners.

^ Udvikling sker på bestyrelsesseminarerne

De store linjer for virksomhedens udvikling fastlægger bestyrelserne på seminarer af 1-3 dages varighed, hvor der er tid til at gå i dybden med et tema. Dog har nogle bestyrelser valgt at bruge processen med at fastlægge resultatkontrakten med direktøren som et udviklingsværktøj.
Bestyrelsesmedlemmerne bruger ca. en femtedel af deres tid på udvikling. De overordnede visioner er på plads i de fem virksomheder, så i øjeblikket har udviklingstiltagene mere karakter af handlingsplaner. Hovedindsatsen på udviklingsområdet foregår på årlige seminarer.

Hos SoSu Fyn har ledelsen sammen med medarbejderne typisk udvalgt et aktuelt tema af mere overordnet karakter som grundlag for deres årlige et døgns-seminar. Her ligger et grundigt udarbejdet materiale, som giver anledning til at komme i dybden på det valgte område og træffe konkrete beslutninger, der umiddelbart kan omsættes i praksis.
> > > *Fortsættes næste side*

I den anden ende af skalaen har Designmuseum Danmark valgt at have et stort seminar hvert fjerde år. Her fastlægger bestyrelsen målene for de kommende fire år, så ledelsen har nogle klare pejlemærker at gå efter, og bestyrelsen kan følge op på, om ledelsen leverer i overensstemmelse hermed.

I Rybners har man endnu ikke afholdt bestyrelsesseminarer. „Vi står midt i en reel fusion af et alment gymnasium og et handelsgymnasium kombineret med et kæmpe byggeri til 130 mio. kr., så der er virkeligt meget at tage stilling til. Men samtidig skal vi også have fundet vores ben på bl.a. fagudbuddet, der har min store interesse. Vi har mulighed for at udbyde helt unikke faglinjer med fag fra både det almene gymnasium og handelsgymnasiet, men vi mangler at få skabt nogle strategisk gennemarbejdede pejlemærker. Det kunne være et oplagt tema for et bestyrelsesseminar, men kræfterne er ikke til det lige nu," siger bestyrelsesmedlem Torben Mørup, Rybners.

Resultatkontrakten er anledningen til at prioritere
På bl.a. Hjørring Gymnasium og HF bruger bestyrelsen og bestyrelsesformanden mange ressourcer på at få sammensat den rigtige resultatkontrakt med rektor.

„I resultatkontrakten skal vi prioritere vores ønsker og gøre dem målbare. Derfor bliver diskussionerne om, hvordan vores visioner konkret skal udmøntes, og hvor ambitiøse vi skal være, meget konkrete, og dermed kommer vi rigtig i dybden med, hvad vi vil med vores gymnasium," siger formand Nils-Georg Lundberg, Hjørring Gymnasium og HF. Ligeledes giver evalueringen af sidste års kontrakt anledning til mange principielle diskussioner.

^ Organisering kræver mest tid ved direktørskifte

Magten til at hyre og fyre direktøren betyder, at bestyrelsen løbende skal vurdere ledelsens resultater og i yderste konsekvens finde en anden direktør.
I gennemsnit fylder organisationsspørgsmål ca. 10 procent af bestyrelsestiden og relativt mest hos bestyrelsesformanden. Ingen af de interviewede har angivet ledervurdering som et selvstændigt emne, der har fyldt på bestyrelsens to-do-liste. Men to ud af de fem interviewede virksomhedsbestyrelser har i seneste periode rekrutteret en ny leder. I ledervakuum må bestyrelsen træde til, så det er ikke kun processen med at afskedige og ansætte direktøren, som tager tid.

„I den periode, vi var uden direktør, var jeg på museet mindst en hel dag hver uge ud over min normale indsats som bestyrelsesformand," siger bestyrelsesformand Flemming Lindeløv, Designmuseum Danmark.

På Hjørring Gymnasium og HF deltog Nils-Georg Lundberg i jobbeskrivelsen for den nye vicerektorstilling, og han deltog efter aftale med rektor i de endelige jobsamtaler inden ansættelsen. „Det var afgørende for os, at vicerektor kunne komplementere rektors faglige kompetencer og personlige egenskaber, så lederkompetencerne bliver maksimeret. Og det er en opgave, vi som bestyrelse har ansvaret for, så derfor er det naturligt og gavnligt, at vi involverer os," siger bestyrelsesformand Nils-Georg Lundberg, Hjørring Gymnasium og HF.

^ Kontrol og opfølgning fylder bestyrelsesmøderne

Bestyrelsesmøderne er det naturlige forum at følge op på tidligere beslutninger og her have fingeren på økonomien.
En femtedel af bestyrelsestiden bruges på kontrol og opfølgning. Økonomi er fast punkt på dagsordenen på alle bestyrelsesmøder – naturligvis mest ved godkendelse af henholdsvis regnskabet og budgettet. Procedurerne er imidlertid ret forskellige. På SoSu Fyn har man valgt at supplere bestyrelsen med økonomichefen, hvor han tager drøftelsen med de øvrige bestyrelsesmedlemmer direkte. I den anden ende har man i Designmuseum Danmark valgt, at revisionen mødes direkte med bestyrelsen uden direktøren, så der her er mulighed for at få en ufiltreret gennemgang af den økonomiske situation.
> > > *Fortsættes næste side*

>> TIDSFORBRUGET VED BESTYRELSESARBEJDET

^ Den formelle kontaktopgave varetages af formanden

Alle bestyrelsesmedlemmer er ambassadører for deres virksomheder. De ordinære medlemmer er primært ambassadører i lokalområdet. Formanden varetager alle officielle repræsentationsopgaver over for bankforbindelser, sponsorer mv.

Ca. 10 procent af bestyrelsestiden bruges på kontakt til omverdenen. De ordinære bestyrelsesmedlemmer har svært ved præcist at sætte tid på, for snakken i brugsen om den nye renovationspraksis eller de nye fagliner på gymnasiet er jo en almindelig del af samtalen, når man møder folk. Men af og til kræver det, at borger og virksomhed sættes i forbindelse med hinanden, eller man er som bestyrelsesmedlem nødt til at hente yderligere viden og vende tilbage – og så har det karakter af en arbejdsindsats.

Men det er formanden som den øverste ansvarlige for virksomheden, der påtager sig de officielle og formelle kontaktopgaver i forhandlinger og som medunderskriver på aftaler f.eks. i forbindelse med låneoptagelse. Ligeledes bruger nogle bestyrelsesformænd deres netværk og deres anderkendte CV til at åbne døre i mange betydende situationer. „Jeg bruger 20 procent af min bestyrelsestid på at holde kontakt til fonde og andre, der kan bidrage til vores fortsatte udvikling. Hertil kommer ca. 5 procent af tiden på at holde kontakt til A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal og Villum Fonden (VELUX), som har doneret meget store beløb til os," siger formand Flemming Lindeløv, Designmuseum Danmark.

Endelig varetages de rent repræsentative opgaver ved indvielser, jubilæer og andet også normalt af formanden. ::::::

Af Jens Kristian Sommer

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

Flemming Lindeløv er i dag bestyrelsesformand for syv virksomheder og institutioner, herunder Institut for Selskabsledelse, som han også var medstifter af i 2005.

Ud over en lang karriere som bestyrelsesmedlem og formand for en række selskaber – herunder bestyrelsesformand i H. Lundbeck A/S – har Flemming Lindeløv også en lang lederkarriere at trække på, bl.a. som koncerndirektør i Carlsberg og Royal Scandinavia.

TIDSFORBRUGET FEMDOBLET PÅ TI ÅR

Bestyrelsen er blevet sparringspartner for direktøren og aktivt engageret i at udvikle virksomheden. Det stiller krav om et helt andet aktivitetsniveau i bestyrelserne med fokus på, at de rigtige kompetencer er til stede.

Nørby-udvalgets anbefalinger fra 2005 om god selskabsledelse er i større eller mindre omfang slået igennem i danske bestyrelser, vurderer Flemming Lindeløv, der bl.a. er bestyrelsesformand i Designmuseum Danmark, hvor han hvert år bruger 300-400 timer.

Anbefalingerne er mindst lige så gyldige i bestyrelser for offentlige virksomheder og institutioner som i private virksomheder og har i de fleste bestyrelser betydet en markant ændring – og forøgelse – af arbejdsopgaverne. I samme periode er performancekravene for såvel offentlige som private virksomheder øget markant. Også kulturinstitutioner som museerne oplever kontante krav om at øge besøgstallet – ikke kun for at få flere entreindtægter, men i lige så høj grad for at kunne opnå sponsorstøtte og kunne legitimere offentlige driftstilskud.

^ Bestyrelsen er i partnerskab med direktøren

„For år tilbage har jeg hørt den holdning i direktionerne, at man intet siger til bestyrelsen, med mindre de spørger," siger Flemming Lindeløv og fortsætter: „Denne holdning er nu vendt helt rundt, så bestyrelsen i dag er sparringspartner for direktøren og agent for virksomheden. Det stiller krav om, at bestyrelsens kompetencer og netværk til stadighed matcher behovet, samt at bestyrelsen bruger meget tid på forberedelse, opfølgning og møder med direktøren ved siden af en betydelig indsats til repræsentation af virksomheden."

^ Mødefrekvensen i bestyrelsen fordoblet til ni årlige møder

Som nytiltrådt bestyrelsesformand for Designmuseum Danmark (tidligere Kunst- og Industrimuseet) foreslog Flemming Lindeløv, at mødefrekvensen i bestyrelsen blev øget til 9 årlige møder, hvilket var en fordobling i forhold til den hidtidige praksis. Det var dog for meget for både ledelsen og bestyrelsen, så i dag er der etableret et formandskab med møder ca. hver anden måned og fem årlige bestyrelsesmøder. Hvert år holder bestyrelsen en 1-2 dage lang strategikonference, hvor mål og strategier for de kommende år fastlægges. Hvert fjerde år går ledelsen og bestyrelsen i dybden med strategiarbejdet.

^ Formanden møder direktøren to gange om måneden

Mellem bestyrelsesmøderne sparrer Flemming Lindeløv med direktøren hver anden uge på et møde.

Her forbereder de bestyrelsesarbejdet og følger op på de løbende indsatser. Til gengæld blander bestyrelsen sig aldrig i udstillingerne, det er direktørens opgave. Flemming Lindeløv vurderer, at han bruger ca. ½ dag om ugen på bestyrelsesarbejdet ud over det intensive kontaktarbejde til fonde for at søge sponsorering. Til sammenligning brugte Flemming Lindeløb 1½ dag om ugen som formand for Lundbeck, og der kan være perioder, hvor arbejdsindsatsen er langt større.

^ Bestyrelsesevalueringer er afgørende for succes

„Jeg er helt firkantet om, at man som bestyrelsesmedlem skal kunne bidrage til at udvikle virksomheden. Det er ikke tilstrækkeligt, at man f.eks. kan koordinere bagud," siger Flemming Lindeløv. Derfor er bestyrelsesevalueringer helt afgørende for at sikre, at de rigtige kompetencer og det rigtige engagement konstant er til stede ud fra virksomhedens fremtidige behov. „Hver år bruger jeg 2-3 timer på at evaluere samarbejdet i bestyrelsen, og hvordan samarbejdet mellem ledelsen og bestyrelsen kan forbedres. Resultatet samler jeg i en samlet afrapportering til drøftelse i bestyrelsen," siger Flemming Lindeløv og fortsætter: „Da jeg som nytiltrådt formand foreslog en sådan evaluering, blev der ramaskrig."

Til gengæld for en kompetencebaseret udvælgelse af bestyrelsesmedlemmer og et stort arbejdspres, skal bestyrelsesmedlemmerne honoreres. „If you pay peanuts, you got monkeys," slutter Flemming Lindeløv. ::::::

Af Jens Kristian Sommer

KOMMENTAR

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

^ Bestyrelsens tidsforbrug - skal det måles i kvalitetstid eller antal timer?

Vi har i dette nummer af Dagens Dagsorden sat fokus på bestyrelsens tidsanvendelse. Hvor meget tid skal der disponeres til bestyrelsesarbejde, og kan og skal en bestyrelses indsats og bidrag til institutionen eller virksomheden gøres op i kvantitativ tid. Eller er det som med forældre og børn: Travle og udadvendte forældre har det med at sige, at det ikke så meget handler om antal timer, man som forældre tilbringer sammen med sine børn, men om kvaliteten af den tid, der er til rådighed. Dette er ikke forkert, men nok også kun til en vis grænse rigtigt. Sådan er det også med bestyrelser. Rollen, funktionen og ansvaret som bestyrelsesmedlem kræver et minimum af tilstedeværelse og tidsanvendelse, uden at man dermed kan sige, at det medlem, der bruger 200 timer, bidrager med mere end det medlem, der bruger 100 timer.

Det handler om både kvalitet og kvantitet, når bestyrelsens tid skal gøres op. Alene af den årsag, at bestyrelsens bidrag umuligt kan gøres op i tid. Tænk f.eks. på, hvor lidt tid af den samlede tidsanvendelse i en organisation bestyrelsen leverer. Hvis vi tager udgangspunkt i en virksomhed med 100 ansatte og en bestyrelse på 8 personer, der mødes 6-7 gange årligt, vil bestyrelsens samlede tidsanvendelse udgøre mindre end 5 promille af de ansattes tidsanvendelse i virksomheden. Det understreger vigtigheden af, at bestyrelsen er meget skarp i, hvad den fokuserer på og dermed bruger tiden på.

^ Tidsforbrug efter behov og ikke efter honorar

Drøftelser af tid til bestyrelsesarbejde knyttes ofte til diskussionen om honoraret for bestyrelsesarbejdet. Står honoraret i rimeligt forhold til tidsanvendelsen? Eller tilpasser man tidsanvendelsen til det honorar, som nu engang er givet? Hvad det jo ofte er i offentlige bestyrelser. Det er en rimelig diskussion, men det centrale må være, hvad rollen, funktionen og ansvaret kræver af tid for, at man som bestyrelse leverer det, som institutionen og virksomheden har brug for fra bestyrelsen. Så må man fra tid til anden drøfte, om honoraret er rimeligt på samme måde, som der foregår løndrøftelser på alle andre niveauer i virksomheder og institutioner. Når det i krisetider f.eks. ikke lykkedes lønmodtagerorganisationer at forhandle sig til så gunstige lønstigninger som i opgangstider, følger det jo ikke heraf en forventning om, at de blot nedsætter engagementet og arbejdstiden. De løfter selvfølgelig de opgaver på sædvanlig vis, som er knyttet til stillingen. Ellers var man lige vidt.

Derfor kan jeg ikke acceptere, når man enkelte gange hører i offentlige bestyrelser, at man ikke kan forvente det samme engagement og tidsanvendelse der som i sammenlignelige større, private virksomheder, hvor honoraret er meget højere. For man skal under alle omstændigheder levere det, som funktionen og ansvaret kræver. Ellers må man trække sig. At mange offentlige bestyrelser så burde honoreres bedre, er jeg enig i. Men det er en anden sag. Honoraret må ikke regulere ens tidsanvendelse, for omgivelserne må have tillid til, at bestyrelsen til enhver tid løfter de opgaver og det ansvar, som ligger i funktionen.

^ Bestyrelsesarbejde kræver introduktion og oplæring

Bestyrelsesarbejde fordrer tid til dels introduktion, oplæring og løbende kompetenceudvikling i bestyrelsesarbejdet i den konkrete institution eller virksomhed, dels til forberedelse og afvikling af bestyrelsesmøder, dels til ad hoc og situationsbestemt deltagelse i diverse aktiviteter mellem bestyrelsesmøder, især for formanden eller formandskabet. Det sidste kan dreje sig om netværkspleje, deltagelse i nedsatte udvalg omkring ekstraordinære opgaver, og for formanden især løbende dialog med den daglige ledelse.

> > > *Fortsættes næste side*

>> KOMMENTAR

^ Governance vinder frem

Krav og forventninger til bestyrelserne er øget markant op gennem 00'erne. Både kravene til synligt at leve op til good governance – altså dokumentation for, at man i den enkelte bestyrelse lever op til normerne for godt bestyrelsesarbejde med evalueringer, ajourføring af forretningsordener mv. – og forventningen til bestyrelsen om, at den ikke blot er en kontrolinstans, men også er en bidragsyder til institutionens eller virksomhedens udvikling og værdiskabelse. Derfor bør også offentlige bestyrelser forholde sig til, om 4 årlige møder, som er praksis langt de fleste steder, er tilstrækkelig

.

På den anden side er der også en øvre grænser for, hvor mange bestyrelsesmøder og hvor tæt involvering i ledelsesmæssige dispositioner fra bestyrelsen der er hensigtsmæssigt. For aktive bestyrelser, der holder møder i tide og utide, og som tenderer at tage arbejdet ud af hænderne på den daglige ledelse eller på anden vis lægger stort beslag på ledelsens tid, er heller ikke hensigtsmæssige.

Men hvor ligger det mest effektive niveau for bestyrelsens tidsforbrug? Det kunne være interessant med noget mere analyse og forskning, som kunne belyse dette tema nærmere. ::::::

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

Flemming Møller er medlem af Gribskov Byråd, hvor han blandt andet er medlem af økonomiudvalget.

Flemming Møller har siden 1986 være medlem af Helsinge Byråd, hvor han også var borgmester i perioden 1998 - 2002.

SUCCESFULD SKILSMISSE I GRIBSKOV

Økonomisk og teknisk bedre løsninger, større borgerinteresse og forståelse for spildevand samt en helt ny teambasseret driftsorganisation med fælles identitet er tre hovedresultater efter de første tre år som Gribvand A/S.

Første januar 2010 opstod det kommunalt ejede selskab Gribvand A/S, der håndterer spildevandet i Gribskov Kommune. I spidsen for selskabet sidder en bestyrelse udpeget af kommunalbestyrelsen suppleret med to medarbejdervalgte repræsentanter og et eksternt medlem. Selskabet tæller 25 personer med et årligt driftsbudget på 32 mio. kr. og et anlægsbudget på 80-120 mio. kr.

„Det første års tid brugte vi kræfter på at dele boet og finde snitfladerne mellem kommunen og vores selvstændige spildevandsselskab Gribvand A/S. Nu har vi nøglerne til aktiver for 2 mia. kr. og et tilgodehavende i kloakfonden på 50 mio. kr. + renter, som vi løbende får tilbagebetalt frem til 2020, så nu bruger vi kræfterne på strategiske løsninger," siger formand Flemming Møller, Gribvand A/S.

^ De rigtige løsninger er nu mulige

Gribvand A/S har netop brugt ca. 80 mio. kr. på at få boret en 1,2 km lang tunnel med en diameter på 2½ m under Helsinge til at lede regnvandet væk fra centrum og dermed undgå oversvømmelser ved rengskyl. Den gav Gribvand den nordiske „NoDig-pris" for bedste miljøprojekt i 2012. „Havde vi fortsat været en del af kommunen, var vi aldrig kommet igennem den årlige budgetforhandling med denne teknisk bedste og på lang sigt billigste løsning, for i de kommunale budgetter er der fokus på årets frem for årenes budget," siger Flemming Møller.

^ Borgerne skal se resultaterne

Kloakering er skjult under jorden og skal bare virke – det er svært at finde noget, der er mere usexet – og når rørledningerne skiftes, er det kun til gene for borgerne. „Derfor udnyttede vi vores unikke tunnelboringsprojekt, som jo ikke generede borgerne, til at invitere borgerne til navngivning af boremaskiner – 300 deltagere – og efterfølgende til indvielsen, hvor 2.000 borgere gik gennem tunnelen," fortæller Flemming Møller. Nu er kloakering pludselig blevet håndgribeligt for borgerne, og bestyrelsen prioriterer den løbende kommunikation, så borgerne hele tiden ser, hvordan deres spildevand håndteres.

^ Politisk rationalitet ophæver habilitetsproblemerne

To af bestyrelsesmedlemmerne er også medlemmer af økonomiudvalget i Gribskov Kommune, og et medlem er formand for teknisk udvalg. Da økonomiudvalget og teknisk udvalg skal behandle større projekter for Gribvand, har der været meget diskussion om habiliteten for disse medlemmer.

Kommunens jurister har nu udarbejdet et habilitetskodeks, der ikke ekskluderer bestyrelsesmedlemmerne fra udvalgene. „Som politikere har vi via vores baglande og vores byrådsgrupper viden om holdningerne til de forslag, Gribvand påtænker at fremsende, så derfor bliver konfliktelementerne håndteret allerede inden, vi fremsætter forslag. Hermed undgår vi, at Gribvand bliver en politisk kampplads," siger Flemming Møller og slutter: „Og derfor er byrådspolitiske repræsentanter gode i selskaber som Gribvand, også selvom vi ikke nødvendigvis har faglig indsigt og ikke kan sikre en kontinuitet, da vi jo udskiftes hvert fjerde år ved kommunalvalg." ::::::

Af Jens Kristian Sommer

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

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

FOKUSPUNKTER I 2013

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

Udvikling og professionalisering af bestyrelsesarbejdet er en løbende proces. At sætte det rigtige hold, at definere den rigtige dagsorden, at foretage opfølgning på beslutninger og risici, at gennemføre meningsfulde bestyrelsesevalueringer, at ajourføre forretningsorden og andre centrale bestyrelsesdokumenter etc. er noget, som enhver bestyrelse arbejder med i større eller mindre omfang afhængig af den konkrete situation og bestyrelsens modenhed. Således også i 2013.

Jeg er sikker på, at især tendensen i offentlige bestyrelser med at gennemføre systematiske evalueringer af deres arbejde samt tilbøjeligheden til at anlægge et kompetenceperspektiv på bestyrelsessammensætningen vil accelerere i 2013.

Herudover vil jeg vove at udpege to centrale områder, som vil tiltrække sig ekstraordinær opmærksomhed fra offentlige bestyrelser i 2013. Det ene område handler om fokus på ejerskabet. Det andet område handler om de afgørende beslutninger, som mange offentlige bestyrelser står i, når de skal positionere deres institution i den strukturudvikling, som finder sted i alle de delsektorer, hvor offentlige bestyrelser fungerer som øverste ledelsesorgan.

^ Præcisering af godt og aktivt ejerskab vinder frem

Udvikling af og bevidstgørelse om ejerrollen samt afstemning mellem den offentlige ejer og bestyrelsen om hensigten og retningen med institutionen eller virksomheden vil stå højt på dagsordenen i 2013.

I 2011 gennemførte Dagens Dagsorden en undersøgelse af kommunernes forvaltning af deres ejerskab i forhold til selvejende institutioner og kommunale virksomheder (Dagens Dagsorden, 04, juni 2011). Undersøgelsen viste, at ca. en tredjedel af kommunerne havde vedtaget en ejerstrategi for deres forvaltning af opgaver, som er udlagt til institutioner med egen bestyrelse. En del fortalte, at de overvejede at gå i gang med formulering af en kommunal ejerstrategi. Vi har gennem 2012 og med indgangen til det nye år set flere kommuner tage dette tema op. I diverse evalueringer af de politiske strukturer, som en del kommuner har iværksat forud for det kommende kommunalvalg, fylder spørgsmålet om byrådets relation til selvejende institutioner og (fælles)kommunale virksomheder rigtigt meget. Herunder om politikere skal være repræsenteret i decentrale bestyrelser af enheder, der er afhængige af kommunalt tilskud.

^ Bjarne Corydon har sat tommelskruerne på de statslige selskaber

Rigsrevisionen har med sin rapport om Dong Energy i den grad sat spørgsmålet om staten som ejer på dagsordenen. I rapporten hedder det om Finansministeriets ageren som ejer: „Rigsrevisionen finder, at ministeriet … ikke levede op til de forventninger, der er til den aktive statslige ejerrolle, henset til de omfattende investeringer, selskabet foretog, og givet de risici, selskabet dermed løb på ejerens vegne".

Det er klar tale, som finansminister Bjarne Corydon har fulgt op med at sætte tommelskruer på statens selskaber. „Vi har et ansvar som ejer ved at udvise aktivt ejerskab. Det vil blive gjort politisk gældende til enhver tid," udtaler han til Børsen den 11. februar 2013. Og fortsætter: „Det handler meget om forventningsafstemning mellem staten som ejer og bestyrelserne. Bestyrelserne skal vide, hvad det egentlig er, vi gerne vil have, at de gør. Og modsat: Hvis vi har defineret det, så kan vi også være nogenlunde trygge ved, at det faktisk også er det, bestyrelsen gør".

En bestyrelse kan vanskeligt fungere, hvis ikke ejeren ved, hvad han vil med sin virksomhed, eller hvis der ikke er etableret de fora og rutiner, der sikrer en strategisk dialog mellem bestyrelsesformanden og ejeren. Så *aktivt* ejerskab er vigtigt, men ikke nok. Det skal også være et godt ejerskab i den forstand, at ejeren lægger det sunde pres på institutionen på en måde, så der er rum til decentral ledelse af en bestyrelse og en direktion i forening.

> > > *Fortsættes næste side*

>> OFFENTLIGE BESTYRELSERS FOKUSPUNKTER I 2013

Nu har finansministeren spillet bolden op. Mon ikke den følges op af Ministeriet for Børn og Undervisning, Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser samt Kulturministeriet, som er de tre ministerier med flest selvejende institutioner, så vi bredt får ejerskab sat på dagsordenen i 2013?

^ Flere fusioner og samarbejder på vej

Inden for uddannelses-, kultur- og forsyningssektoren er der ganske markante bevægelser i gang, som indebærer, at vi inden for alle tre områder vil se et helt andet institutionslandskab, end det vi kender i dag. Jeg tror, at strukturudviklingen vil nå et nyt højdepunkt i 2013. Ungdomsuddannelsesinstitutionerne har sonderet terrænet for samarbejde og fusioner gennem flere år. Den øgede konkurrence om elever og stadige udfordringer med at leve op til de uddannelsespolitiske målsætninger vil formentlig motivere flere institutioner til at søge samarbejde og fusion med andre. I kultursektoren foregår der især i museumsverdenen en række fusioner, som er fremtvunget af den nye museumslovs krav om højere kvalitet samt mere professionel ledelse og organisering. I forsyningssektoren er selskabs- og virksomhedsgørelsen for alvor ved at slå igennem, og det er forventeligt, at flere af de svageste og de stærkeste aktører vil søge mod samarbejde og konsolidering i branchen. Denne proces kan også nå et nyt højdepunkt i 2013.

^ Bestyrelserne skal tage teten i strukturudviklingen

Stillingtagen til forpligtende samarbejde, etablering af driftsfællesskaber af forskellig karakter samt egentlig fusion med andre enheder er i sagens natur bestyrelsesanliggender. Mange interessenter forsøger at påvirke udfaldet. Men i sidste ende er det bestyrelserne, der sidder med den endelige beslutning. De relevante ministerier og kommuner, som de selvejende institutioner hører under, forsøger at lægge en ring af styring, kontrol og incitamenter omkring institutionerne, men de er relativt varsomme med at melde ønskerne om en bestemt struktur for bastant ud. Både for at respektere armlængdeprincippet og selvejet, men sandsynligvis også fordi, der ikke er tydeligt bevis for, at en bestemt struktur i alle forhold er bedre end andre. Institutionsstrukturer må udvikles ud fra de lokale forudsætninger og behov.

De fremtidige vindere i denne positioneringskamp vil være de institutioner og virksomheder, hvor bestyrelsen sammen med ledelsen finder den rigtige timing og handler proaktivt med baggrund i en vision og strategi for, ikke blot deres egen enhed, men også en vision for, hvilken positiv forskel de kan gøre for samfundet og brugerne/kunderne i et større perspektiv, hvis kræfterne lægges sammen.

Det bliver nogle spændende og afgørende strategiseminarer, der mange steder skal afvikles i løbet af det kommende år. ::::::

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

Helle Sofie Kaspersen er cand.merc.jur, MBA og partner i Pluss Leadership A/S.

Helle har siden 2002 arbejdet med governance. I dag rådgiver hun bestyrelser og direktioner om dels bestyrelsesudvikling med bl.a. bestyrelsesevalueringer og -uddannelse og dels bæredygtighed/CSR, compliance, stakeholder relations, forandringsledelse, organisationsudvikling og strategi.

Helles erfaring er fra lederjobs i bl.a. LEGO Koncernen, Roulunds i A.P. Møller Mærsk koncernen samt EU Kommissionen i Luxembourg.

ER CSR RELEVANT I DET OFFENTLIGE?

Skrevet af: _ **Helle Sofie Kaspersen** // Partner, chefkonsulent, Pluss Leadership A/S

Det korte svar er JA! Men selvom man også skal ville det af ideologiske årsager, starter processen ikke med en drøm om en vindmølle i baghaven, og indsatsen skal ligge der, hvor man selv kan gøre en reel forskel!

CSR er en forkortelse for Corporate Social Responsibility. CSR dækker både virksomhedernes sociale ansvar og deres miljøansvar.

^ Vælg dine CSR indsatser i dine kerneområder

De ansvarlighedsemner, man som offentlig virksomhed vil fokusere på, skal som i de private virksomheder umiddelbart kunne relateres til dels virksomhedens mission og værdier, dels de centrale ydelsesområder. Dernæst er det vigtigt at sikre, at man vælger den økonomisk mest fordelagtige løsning – både for at få mest effekt for pengene, og for at være troværdig om sin CSR indsats.

^ Markedsføring er ingen gyldig grund til CSR

Det er ikke tilfældigt, når tekstilvirksomheder har fokus på børnearbejde i Bangladesh, hvis de får syet deres tøj der, for her har de virkelig mulighed for at gøre en forskel. Og det må de gerne fortælle om, så kunderne kan købe deres produkter med god samvittighed. Men kommunikeres virksomhedens CSR indsats i stort omfang, som ikke står mål med en måske relativt lille CSR indsats, vil det hurtigt stå klart for omverdenen, at CSR indsatsen primært er markedsføring, og virksomheden vil miste troværdighed også om sin indsats mod børnearbejde. Det er heller ingen gyldig grund at ville opstille en vindmølle i baghaven, fordi man ønsker at signalere over for medarbejdere og lokalsamfund, at virksomheden ønsker en miljørigtig profil – medmindre der er en god forretning i det.

^ „Walk the talk“ eller glem alt om CSR

Det er en velkendt regel, at ansvarlighed kun kan „overleve“ i en virksomhed offentlig eller privat – og vel at mærke overleve på langt sigt – når det er forankret i den måde, virksomheden drives på. Det er ikke tilstrækkeligt at tale om det ved juleafslutningen eller ved præsentationen af årsregnskabet. Det skal gennemsyre virksomheden og være indarbejdet som en fast bestanddel af processerne i virksomheden, være et vurderingsparameter ved nye investeringsforslag, være et emne, medarbejderne tænker på som en del af virksomheden på lige fod med innovative produkter, frokost i kantinen, eller hvad det måtte være.

Så sætter man gang i en CSR proces, er det selve virksomhedens DNA, man er inde at arbejde med, og det skal man kun gøre, hvis man virkelig mener det, og det er relevant for ydelsen. ::::::

Mette Kaasing Marstrand er advokat hos Kromann Reumert og specialiseret inden for persondataretten.

Mette Kaasing Marstrand rådgiver om bl.a. internationale dataoverførsler, whistleblower-ordninger, modelkontrakter, anmeldelser til Datatilsynet samt videregivelse af kundedata til brug for markedsføring.

WHISTLEBLOWER-ORDNINGER

Skrevet af: _ **Mette Kaasing Marstrand** // Advokat, Kromann Reumert

En whistleblower-ordning er en ekstra mulighed for at afsløre alvorlige forseelser internt i virksomheden, men det kræver ordentlig forberedelse. Så pas på ikke at skyde gråspurve med kanoner.

De seneste 10 år er whistleblower-ordninger blevet mere og mere udbredte i såvel private og offentlige virksomheder som i kommuner. Formålet med ordningerne er at opdage lovovertrædelser og andre uregelmæssigheder internt i en organisation, som ikke ville være blevet afsløret ad de almindelige rapporteringskanaler. Oprindelig er interessen for sådanne ordninger udløst af en række finansskandaler i USA, men også danske virksomheder som f.eks. Vestas, Novo Nordisk, DSB og DONG Energy har de senere år fået øjnene op for fordelene ved at etablere en whistle-blower-ordning.

^ Store virksomheder med høj risiko kan have behov for whistleblower-ordninger

Etablering af en whistleblower-ordning kan være en udmærket idé i en større virksomhed/institution, hvor der er risiko for misbrug af betroede midler eller andre alvorlige lovovertrædelser. Det er imidlertid vigtigt, at man nøje overvejer, om en whistleblower-ordning er relevant for den konkrete virksomhed/institution. Samtidig bør formålet med ordningen nøje drøftes, så der sikres en forankring internt, og kommunikationen om ordningen bør være klar, sådan at medarbejderne ikke opfatter ordningen som en ny kontrolmekanisme.

^ Overvej hvem og hvilke forhold der kan rapporteres

En række forhold bør overvejes, hvis man beslutter at etablere en whistleblower-ordning. Først og fremmest bør man beslutte sig for, hvilke forhold der kan anmeldes, hvem der kan anmelde (kun medarbejdere, eller også leverandører mv.), om anmeldelse skal kunne ske anonymt, og om ordningen skal administreres internt eller af en ekstern partner.

^ Følg Datatilsynets retningslinjer

Datatilsynet har udstedt retningslinjer om whistleblower-ordninger, som kan findes på tilsynets hjemmeside. Her fremgår det bl.a., at der i en whistleblower-ordning kun kan ske indberetning af tilfælde, hvor der er tale om alvorlige forseelser, herunder f.eks. mistanke om alvorlig økonomisk kriminalitet såsom bestikkelse, bedrageri, dokumentfalsk mv. og miljøforurening, alvorlige brud på arbejdssikkerheden samt seksuelle overgreb mod en ansat. Retningslinjerne indeholder derudover en række råd og regler, man skal være opmærksom på.

^ Ordningen skal anmeldes til Datatilsynet

Da der i en whistleblower-ordning sker registrering af følsomme oplysninger, skal ordningen anmeldes til Datatilsynet. Ordningen må først iværksættes, når Datatilsynet har givet en tilladelse. Derudover skal man være opmærksom på reglerne om brug af databehandlere, hvis man bruger en ekstern partner til at tage imod anmeldelserne. Internt i organisationen skal man være opmærksom på, at der kan være krav om involvering af samarbejdsudvalg mv. ::::::

18

TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 18 . FEBRUAR . 2013

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: 2517 1502
www.dagensdagsorden.dk
jks@pluss.dk

Redaktør

Jens Kristian Sommer

Layout

Mie Niklassen

Kommentarer og forslag

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

Kopiering og videresendelse er ikke tilladt

Dagens Dagsorden

NÆSTE NUMMER

I næste udgave af Dagens Dagsorden sætter vi fokus på fusioner. Vi kommer hele vejen rundt om bestyrelsens indsatser fra forberedelse af fusioner over selve fusionsprocessen og til den efterfølgende hverdag som ansvarlig for den fusionerede virksomhed eller institution.

Abonnement

Abonnement bestilles hos Jens Kristian Sommer, jks@pluss.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 jks@pluss.dk