

Dagens Dagsorden

Tema: En dag i fusionens tegn

På Årets Offentlige Bestyrelseskonference "Small is Beautiful – Big is Powerful" 3. oktober gav 13 oplægsholdere skarpe vinkler på fusioner og samarbejder, og deltagerne diskuterede, hvordan fusioner lykkes.

Én eller flere bundlinjer – det gør forskellen

Return of investment er altid rationale bag beslutninger om fusioner og samarbejder i private virksomheder. I den offentlige sektor findes dette regnestykke ikke, siger Michael Christiansen, bl.a. bestyrelsesformand for Aarhus Universitet.

Vanskeligt at fastholde mål i offentlige fusioner

Balancen mellem at have ét fokuseret kerneområde og stordriftsfordele gennem offentlige fusioner og samarbejder eksisterer ikke, siger Pia Gjellerup, bl.a. fhv. finans-, justits- og økonomiminister.

Offentlig systemeksport kræver privatisering

Den offentlige sektor har produkter og knowhow, som kan eksporteres. Men det er aldrig rigtig blevet til noget, fordi den offentlige sektor hverken har incitament til at løbe en risiko eller til at score gevinsten, siger fhv. skatteminister Carsten Koch.

Frivillige er donorer – ikke gratis arbejdskraft

Frivillige er en kæmpe ressource til at løse alle typer opgaver – også lederopgaver – hvis bare man giver dem rum til, at de kan engagere sig, siger generalsekretær Anders Ladekarl, Dansk Røde Kors.

Forandring er noget, man gør ,med' nogen

Politikere har søgt forandring gennem regler, regulering og kontrol - tilsyneladende ud fra en grundbetragtning om, at forandring er noget, man gør ,mod' nogen - fremfor ,med' nogen, siger Uddannelsesminister Morten Østergaard.

Hellere dampe end støve

Benny Andersen skriver: "Hellere dampe end støve". Sådan skal det være som bestyrelse for offentlige virksomheder, hvor der er behov for at tænke nyt og skabe nye løsninger, siger Charlotte Sahl-Madsen.

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ En dag i fusionens tegn <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	4
^ Én eller flere bundlinjer – det gør forskellen <i>Oplæg af Michael Christiansen</i>	side	6
^ Vanskeligt at fastholde mål i offentlige fusioner <i>Oplæg af Pia Gjellerup</i>	side	8
^ Offentlig systemeksport kræver privatisering <i>Oplæg af Carsten Koch</i>	side	10
^ Frivillige er donorer – ikke gratis arbejdskraft <i>Oplæg af Anders Ladekarl</i>	side	11
^ Forandring er noget, man gør ,med' nogen <i>Tale af Morten Østergaard</i>	side	12
^ Hellere dampe end støve <i>Oplæg af Charlotte Sahl-Madsen</i>	side	15
^ Stort er godt i mindre målestok i uddannelsessektoren <i>Resumé af Workshop for uddannelsessektoren</i>	side	16
^ Op på den store klinge med museumsfusioner <i>Resumé af Workshop for kultursektoren</i>	side	18
^ Size matters <i>Resumé af Workshop for forsynings- og infrastrukturektoren</i>	side	20

21

TIDSSKRIFT
FOR
OFFENTLIGE
BESTYRELSER

UDGAVE . 21 . OKTOBER . 2013

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

- ^ Bestyrelsen går foran på Tradium side 22
Kåring af Årets Offentlige Bestyrelse i uddannelsessektoren
- ^ I Ringkøbing-Skjern Museum handler frivillige professionelt side 25
Kåring af Årets Offentlige Bestyrelse i kultursektoren
- ^ NRGi forener demokrati og professionalismisme side 27
Kåring af Årets Offentlige Bestyrelse i forsynings- og infrastrukturektoren
- ^ Deltagerne i konferencen er meget tilfredse side 29
Tilfredshedsmåling



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 styringsstruktur og bestyrelsesevalueringer og har gennemført bestyrelseskurser, -seminarer og -uddannelser for over 800 bestyrelsesmedlemmer og ledere i offentligt ejede virksomheder og institutioner.

EN DAG I FUSIONENS TEGN

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

Small is Beautiful – Big i Powerful? Ja, der skal et spørgsmålstegn efter, for der er ikke én rigtig løsning på de faglige, tekniske og økonomiske udfordringer, virksomheder ledet af offentlige bestyrelser har – og der er med sikkerhed ingen lette løsninger. Oplæggene og diskussionerne var centreret om at få fusioner til at lykkes, så derfor blev Årets Offentlige Bestyrelseskonference 3. oktober en dag i fusionens tegn

Strukturudviklingen presser sig på i alle sektorer, der har organiseret sig med offentlige bestyrelser. Derfor valgte vi at lade overvejelserne om at fusionere eller fortsætte alene være temaet for Årets Offentlige Bestyrelseskonference.

På uddannelsesområdet ser vi skolerne indgå administrative fællesskaber, ad hoc-samarbejder, flytte sammen i campus og fusionere – men også udspaltninger er på dagsordenen. På kulturområdet var museumsudredningen startskuddet til at skabe større enheder for bedre at kunne leve op til krav om øget kvalitet, effektivitet og professionel ledelse. Det samme gælder på forsyningsområdet, hvor selskaber samarbejder og fusionerer på forskellige leder og kanter. Og det er ikke kun de fusioner og samarbejder, der bliver realiseret, som fylder i bestyrelseslokalerne, der er med sikkerhed rigtig mange samarbejder og fusioner, der bliver overvejet og forhandlet for så at ende i mølposen – for en tid

^ Bestyrelsen sidder med ansvaret

Der er mange interesser i spil, når der skal ske ændringer i institutionsstrukturer. Kommunerne vil sikre arbejdspladser og lokale tilbud og derfor forsøge at påvirke institutionerne til ikke at fusionere ud af kommunen. Medarbejderorganisationerne er nervøse for, at strukturændringer koster arbejdspladser og udfordrer deres faglige identitet, hvis der kræves nye samarbejdsformer eller samarbejder med andre faggrupper. Økonomien spiller altid ind. Mange strukturændringer sker, når økonomien tvinger institutionerne til at finde nye løsninger. Personlige præferencer hos især direktører er en drivende faktor for mange samarbejder og fusioner. Eller måske snarere forklaringen, når fusioner og samarbejder ikke bliver til noget. Det er påfaldende, hvor ofte fusioner gennemføres i forbindelse med et naturligt generationsskifte på direktørposten. Endelig er de ofte meget markante kulturforskelle mellem institutionerne en barriere for i det hele taget at foretage strukturændringer.

Når fusion er på dagsordenen, forsøger mange at påvirke udfaldet. Men i sidste ende er det bestyrelserne, der både beslutter fusionen og hvordan den skal gennemføres. Det er et fantastisk stort ansvar, bestyrelserne bærer på deres skuldre, for deres beslutninger i disse år om samarbejde, fusionering eller opretholdelse af egen selvstændighed danner den institutionsstruktur, som skal forsyne Danmark med løsninger inden for uddannelse, forsyning, kulturelle oplevelser mv. de næste årtier.

> > > *Fortsættes næste side*

>> EN DAG I FUSIONENS TEGN

^ Årets Bestyrelser stod også i fusionens tegn

I år valgte vi at udnævne Årets Bestyrelse inden for både uddannelsessektoren, kultursektoren samt forsynings- og infrastrukturektoren. Vi havde syv meget stærke nominerede kandidater til de tre titler. Alle synlige beviser på, at professionaliseringen for alvor trænger ind i de offentlige bestyrelseslokaler i disse år.

Det var (måske) overraskende, at seks af de syv nominerede virksomheder inden for de senere år havde været igennem en fusionsproces. For selvom fusion ikke var et kriterium for nominering eller indgik i bedømmelse af nomineringerne til Årets Bestyrelse, var kandidaternes vellykkede fusioner måske indirekte grundlaget for nomineringen. For dels gav de store krav til bestyrelsen ved fusionen anledning til at opbygge en governance-struktur, som systematisk inddrager den nyeste viden om good governance set i forhold til både godt ejerskab og godt bestyrelsesarbejde, dels har de nominerede kandidater med deres professionelle ageren sikret vellykkede fusioner.

Så selvom det ikke var planlagt, kom også nomineringen og prisuddelingen til at stå i fusionens tegn.

Institutionsudvikling

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

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

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

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



pluss
LEADERSHIP

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



Michael Christiansen, bestyrelsesformand for bl.a. Aarhus Universitet.

Hovedsynspunkter ved Årets Offentlige Bestyrelseskonference 3. oktober 2013.

ÉN ELLER FLERE BUNDLINJER – DET GØR FORSKELLEN

Dagens Dagsordens baggrund for at bede Michael Christiansen op et konferenceindlæg med titlen:

„Bestyrelsens rolle ved samarbejder og fusioner“

Michael Christiansen har altid haft nogle skarpe betragtninger om betydningen af, at bestyrelsen får defineret et klart ejerskab, for ellers kan man ikke fungere optimalt som bestyrelse. Det er ikke altid en helt enkel øvelse, når vi taler offentlige bestyrelser. Ikke desto mindre er det helt evident, at især når vi taler strategiske samarbejder og fusioner, skal bestyrelsen have et klart mandat fra sin ejer. Derfor har vi bedt Michael Christiansen kridte bestyrelsens bane og udfordringer op i forbindelse med større strukturelle ændringer, samt give sit bud på eventuelle forskelle på offentlige og private bestyrelser i den forbindelse.

Return of investment er altid rationalet bag beslutninger om – eller årsagen til at undlade – fusioner og samarbejder i private virksomheder. I den offentlige sektor findes dette regnestykke ikke

Offentlige virksomheder og institutioner fusionerer på livet løs og i høj grad i forventning om synergi! Men da de ikke ønsker at tjene (flere) penge – hvad vil de så? Skabe øget faglighed, mere tilfredse borgere, bedre borgerservice, flere studerende, glattere studerende, eller vil de slet og ret bare være større?

^ Mange modstridende interesser i spil

Offentlige selskaber har mange stakeholdere med hver sin legitime dagsorden. Så helt grundlæggende er der ikke ét rationale bag offentlige fusioner og samarbejder. Og når mange dagsordner får lov til at stå åbne før, under og efter fusionen, er det vanskeligt at tilrettelægge såvel fusionsprocessen som den efterfølgende drift, når alle stakeholderne slider i virksomheden for at få den til at flytte sig i deres retning. Derfor er det vanskeligt at få en succesfuld offentlig fusion.

Det er her, bestyrelsen skal træde i karakter. De skal kræve klart definerede mål og en klar plan for, hvordan målene nås. Det skal de holde ledelsen fast på i tilrettelæggelsen og gennemførelsen. Og så skal de forsvare disse mål over for omgivelserne.

Også i private virksomheder ser man, at den finansieringsplan, der udarbejdes for at realisere fusionen, passer perfekt til de synergieffekter, der kan opnås – heldigt? Eller er det fordi, finansieringsplanen er lavet før forretningsplanen!

Faktum er, at der er langt flere mislykkede end vellykkede fusioner – både privat og offentligt.

^ Det hårde arbejde kommer efter fusionen

Virkeligheden er ofte sådan i den offentlige sektor, at rammerne er givet af f.eks. Folketinget, der beslutter en strukturændring. Kommunalreformen er et godt eksempel herpå. Efter den politiske beslutning, er det op til kommunerne helt ned på enkelt-medarbejderniveau at finde ud af, hvad betyder det så? Og i samme øjeblik er folketingspolitikkerne i gang med de næste sager og har ringe fokus på, hvorvidt intentionerne med reformen bliver fulgt til dørs. Selv i de fusioner, hvor organisationerne – private såvel som offentlige – selv har besluttet at lægge sig sammen, er topledelsens fokus væk fra fusionen, den dag de sidste papirer er skrevet under. Og uden topledelsens opmærksomhed kan fusionsgevinsterne ikke høstes. Det er bestyrelsens opgave at holde ledelsen fast her.

Bestyrelsen skal definere en række KPI'er, som der følges benhårdt op på med mindst 3 måneders mellemrum.

> > > *Fortsættes næste side*

>> ÉN ELLER FLERE BUNDLINJER – DET GØR FORSKELLEN

^ Personkonflikter og kulturforskelle kan få alt til at mislykkes

Inden en fusion skal alle konflikter på ledelsesniveau være løst, ellers internaliserer man konflikterne i fusionen. Og så skal der være lavet en plan for, hvordan man skaber en ny kultur, der kan sikre, at alle parter trives. Efter fusioner ser man ofte en meget stor sivning også af nøglemedarbejdere, som ikke kan se sig selv det nye sted. Det koster rigtig mange penge, og det kan totalt underminere hele grundlaget for fusion.

^ Skal man så opgive fusioner og samarbejder?

Nej, det hverken kan eller skal man, for de kommer alligevel. Bestyrelsen skal derfor være sin opgave bevidst, lægge en plan og følge op på den – det er hverken enkelt eller nemt, men nødvendigt, også selvom det kan få processerne til at trække ud. Alternativet er værre. :::::



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



Pia Gjellerup, bl.a. bestyrelsesmedlem i Gefion og DONG.

Hovedsynspunkter ved Årets Offentlige Bestyrelseskonference 3. oktober 2013.

VANSKELIGT AT FASTHOLDE MÅL I OFFENTLIGE FUSIONER

Dagens Dagsordens baggrund for at bede Pia Gjellerup om et konferenceindlæg med titlen:

„Balancen mellem at have ét fokuseret kerneforretningsområde og stordriftsfordele gennem fusioner og samarbejder“

Når man overvejer fusion, er en af parametrene ofte en afvejning mellem klar profil versus flere muskler. Opretholder man sit specialiserede forretnings- eller aktivitetsområde, kan man hundrede procent indrette sig med sine særlige kompetencer, en dedikeret medarbejdergruppe og en særlig medarbejderkultur, hvor man er skarp i at levere til kunderne. Alternativet at køre sine forretninger og aktiviteter ind i en større enhed giver flere muskler til at nå sine mål og styrke sin position i omgivelserne, men til gengæld risikerer ens profil at blive udvisket, når man bliver en mindre del af noget meget større. Hvordan kan man balancere disse hensyn?

Balancen mellem at have ét fokuseret kerneområde og stordriftsfordele gennem offentlige fusioner og samarbejder eksisterer ikke. Nogle gange er bestyrelsen ikke selv herre over valget. Mange offentlige institutioner bliver placeret i en fusion – nogle på eget initiativ, andre som resultater af politiske beslutninger. Uanset udspringet, skal bestyrelsen gøre sig overordentlig klart, hvad der er målet med fusionen.

Der kan være mange gode og saglige mål med en fusion, der skaber langt større størrelse. Men disse mål vil ofte konflikte med nogle hensyn, som man også gerne vil have varetaget. Her gælder det om at vælge. For man kan ikke få det hele. Man skal satse på nogle afgørende mål, og så kan man – hvis man er meget bevidst og åben om det – også hindre, at enkelte forhold, som stordrift ellers vil kunne komme til at eliminere, alligevel bliver varetaget ved en målrettet indsats, der kompenserer for den umiddelbare virkning af stordriften.

For at eksemplificere dette kan Kommunalreformen nævnes – den største fusion i Danmark nogensinde. Under lovbehandlingen af reformen var Danske Bank inviteret til at fortælle om deres erfaringer med at fusionere store organisationer på en høring i Folketinget. Som afslutning pointerede oplægsholderen: ”Men det, I skal i gang med, er så meget større”.

Virkelig mange borgere indgik i en helt ny kommune med ny politisk repræsentation, hovedparten af medarbejderne skiftede chefer og kolleger, og mange skiftede arbejdssted og sågar -opgaver. Man kan ikke beskylde den offentlige sektor for at mangle mod til forandring.

^ Målene var klare - blev de fulgt op?

Målet med Kommunalreformen var at sikre kommuner af en sådan størrelse, at hver kommune kunne have faglig kapacitet og økonomisk styrke til at løse de kommunale opgaver, der blev defineret i den opgavestruktur, som var en væsentlig del af den samlede reform. Man ønskede, at:

- Skabe et stærkere fagligt miljø
- Åbne for større udbud – flere valg
- Øge udbyttet af grundomkostninger
- Opnå færre grænser
- Fastholde nærhed og inddragelse – det konfliktende hensyn!

Disse mål blev ikke fastholdt i selve gennemførelsen af reformen. Gennemførelsen var præget af, at kommuner hastigt klumpede sig sammen af frygt for ellers at blive til overs, og at størrelse kom til at betyde alt, uden empirisk belæg herfor. På den måde blev der ikke hæget om de faglige mål eller sikret, at det hensyn, som ville kunne komme i klemme – nærheden og inddragelsen af borgerne – blev søgt kompenseret.

En nødvendig reform fik en længere vej til succes, fordi målene ikke blev fastholdt som de centrale.

> > > *Fortsættes næste side*

>> VANSKELIGT AT FASTHOLDE MÅL I OFFENTLIGE FUSIONER**^ Følelser skal anerkendes**

Mange føler for deres institution og dens kultur, og den slags er der sjældent respekt for i en fusionsproces. Men at se bort fra følelserne og lade som om, de ikke har en relevant plads i processen, får ikke følelserne til at gå væk – tværtimod. Så lever de som en underliggende modstand, der også sinker en fusions succes. Selvfølgelig om det er svært at håndtere, må følelserne på bordet. At være åbne over for den kulturelle identitet er vejen til at oversætte dens positive sider til medvirken i en fusion.

^ Politikerne underløber deres egne fusioner, så selv de bedste fusioner får uventet modvind

Politireformen er en af de bedst designede offentlige fusioner. Der var et klart behov for at kunne skabe en organisering, som kunne håndtere den hårdeste og den organiserede kriminalitet. Det krævede større og mere specialiserede enheder, hvilket blev skabt med fusionen. Men en dag manglede der betjente til en lille sag på Gilleleje Havn, hvorefter de politisk ansvarlige på striben undsgde politireformen. Da hele øvelsen i politireformen var at trække betjente ind fra lokalstationerne til at bekæmpe den mest indgribende og organiserede kriminalitet, var der også den åbenlyse konsekvens, at der en gang imellem må mangle betjente på Gilleleje Havn. Netop her burde politikerne rejse sig og forsvare den reform, som de var enige om, og som havde klare mål. Men de fortrød, fordi det var lettere i situationen at tale pressen og befolkningen efter munden.

^ Man kan ikke få det hele, men altid noget

Trods fejlgreb i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af offentlige fusioner, så lander de fleste på benene på et eller andet tidspunkt. Og når man ser på fusionerne i såvel offentlige som private selskaber, så er det utrolig meget, man kan opnå, hvis bare man er konsekvent. Så derfor er rådet ved fusioner:

- Vend tilbage til mål og resultater, så der er noget at måle op imod
- Vær tro over for målene – ellers ved man heller ikke, hvor der er behov for at justere.

Sæt et realistisk ambitionsniveau:

- Vær klar til at vælge – alt andet er utroværdigt
- Man kan ikke få både og – men man kan målrettet modvirke enkelte tab
- Hvis man tror, man kan få det hele, bliver det tilfældigt, hvad man får.

Der er ikke en balance – der er mange valg! :!!!!:



Carsten Koch, bestyrelsesformand i bl.a. By og Havn.

Hovedsynspunkter ved Årets Offentlige Bestyrelseskonference 3. oktober 2013.

OFFENTLIG SYSTEMEKSPORT KRÆVER PRIVATISERING

Dagens Dagsordens baggrund for at bede Carsten Koch, om et konferenceindlæg med titlen:

„Drivkraften mod stadig større enheder – ligheder og forskelle mellem offentlige og private virksomheder“

At „Smal is beautiful“ blev der skrevet bøger om i 70'erne. Men siden midten af 80'erne har den politiske og erhvervs-mæssige dagsorden været en anden.

Med en stadig klarere sondring mellem mål og midler, og hvor vores institutioner – store eller små – blev midler til at producere overskud, værdi og velfærd. Og det ligger i kortene, at jo større virksomhederne og institutionerne bliver, des bedre er de til at skabe overskud og værdi for samfundet. Men er det altid sådan? Og uanset hvad en virksomhed er sat i verden for? Er der forskelle på offentlige og private virksomheder i den sammenhæng?

Den offentlige sektor har produkter og knowhow, som kan eksporteres. Men det er aldrig rigtig blevet til noget, fordi den offentlige sektor hverken har incitamenter til at løbe en risiko eller til at score gevinsten

I f.eks. sygehussektoren har man de sidste mange år haft fokus på stordrift for at skabe volumen til at udvikle de faglige miljøer til specialerne. Og i de nye supersygehuse, som opføres i disse år, flytter specialerne ind, uden at der er tale om en egentlig fusion. Så sektoren som helhed er og har været igennem en enorm koncentreringsproces. Men ingen har stort set kigget ud over landegrænsen for at skabe volumen, hverken ved at tilbyde behandling af udlændinge på danske sygehuse eller ved at udnytte knowhow i sygehusdrift til at etablere sig i udlandet.

^ Service og sundhedsprodukter er dansk eksport i mega-klasse

Hele medico-området er et betydeligt dansk eksporteventyr, også med opbygning af produktion i udlandet. Og kigger vi på service, lyser ISS op som en af Danmarks største virksomheder. ISS er vokset op om et vagtselskab, som udnyttede sin kundekontakt til at udvide sin produktpalet til også at omfatte rengøring, og som derefter voksede gennem opkøb. Men væksten fra stor dansk virksomhed til mega-virksomhed skete på eksportmarkedet. ISS „videnskabeliggjorde“ deres ydelser, så det blev et ensartet produkt, der kunne sælges. Og så har ISS formået at organisere virksomheden, så dynamikken ude lokalt er bibeholdt kombineret med et koncernafregerings-system, som kontinuerligt holder snor i udviklingen. ISS' succes dokumenterer, at knowhow kan gøre selv et ret banalt produkt til en mega-forretning gennem eksport.

^ Hvor bliver den offentlige eksport af?

Alle er enige om, at vi herhjemme har produkter og knowhow til at styre produktionen af sygehuse-ydelser – og mange andre velfærdsydelser, herunder vandsystemer – som kan eksporteres. Men potentialet udnyttes ikke, selvom det kunne effektivisere produktionen, fremme udviklingen af nye ydelser og bidrage til finansieringen af den danske velfærd.

Når så oplagt et potentiale ikke udnyttes, har det kun én forklaring, nemlig: hvorfor skal man – og hvem er ”man” – egentligt bekymre sig om eksport? Den offentlige sektor ønsker – eller må – ikke at tjene penge og slet ikke at tabe penge på investeringer. Det er velkendt blandt alle, der kender til det, at opstart af eksportaktiviteter er risikofyldt, dvs. indebærer enten store gevinster eller store tab, og ingen af delene kan accepteres i den herskende politiske og folkelige holdning til den offentlige sektors rolle. Derfor er der kun ét svar, hvis ønsket er eksport af danske velfærdsydelser: Det bliver nødt til at foregå i privat regi! :::::



Anders Ladekarl, generaldirektør,
Dansk Røde Kors.

Hovedsynspunkter ved Årets Offentlige
Bestyrelseskonference 3. oktober 2013.

FRIVILLIGE ER DONORER - IKKE GRATIS ARBEJDSKRAFT

Dagens Dagsordens baggrund for at bede Anders Ladekarl om et konference-indlæg med titlen:

"Professionalisme og frivillighed"

Nogle offentlige selvejende institutioner baserer deres bestyrelsesarbejde og drift på et stort omfang af frivillig arbejdskraft. Det gælder særligt på museerne. En af deres største bekymringer er – når snakken går på samarbejde og fusioner – om de kan fastholde de frivilliges engagement, hvis den lille institution skal indgå i noget meget større og samtidig risikerer en længere afstand til en mere professionel bestyrelse og ledelse. Det er et reelt dilemma, og derfor bad vi generalsekretær for Dansk Røde Kors, Anders Ladekarl, fortælle om sine erfaringer med aktivering af frivillige i verdens største humanitære organisation.

Frivillige er en kæmpe ressource til at løse alle typer opgaver – også lederopgaver – hvis bare man giver dem rum til, at de kan engagere sig

Dansk Røde Kors har 29.000 frivillige og 1.100 ansatte i Danmark. Verden over er Røde Kors aktiv i 188 lande med 13 mio. frivillige.

^ Respektér at frivillige er donorer

En frivillig er en doner, som - ud fra et ønske om at gøre en forskel - beslutter sig for at gøre en indsats. Belønningen ligger i selve processen og oplevelsen af, at netop deres indsats gør en forskel for netop den/de personer, de gør en indsats for. De frivillige er således fløjtende ligeglade med statistikker og målinger af resultater, ressourceforbrug og andet, man ellers interesserer sig for i den offentlige sektor. Derfor er det en dødsynd at bede frivillige om at udfylde skemaer eller andet.

Alt det bureaukratiske – som klart er nødvendigt – skal de professionelle tage sig af. Og det kan faktisk godt lade sig gøre. Og tavshedspligt passer slet ikke til frivillige, de vil have lov til at fortælle om det, de oplever og gør.

^ Organisér de frivillige i værdifællesskaber

Dansk Røde Kors driver flere danske flygtningecentre på helt kommerciel basis. Mange frivillige vælger at gøre en forskel for flygtningene i centrene, men de er ikke en del af normeringen eller pålagt opgaver, der er nødvendige for at drive et flygtningecenter. Selvom de er tilknyttet et flygtningecenter, er de organiseret i et selvstændigt værdifællesskab, som har fokus på præcis den indsats, de gør, så de får et fællesskab om at være frivillig frem for et fællesskab om flygtningecentret.

^ Frivillige vil lave alt - også farlige og hårde indsatser

Røde Kors er aktiv i mange af verdens brændpunkter, f.eks. i Syrien, hvor masser af frivillige kører ambulancer, behandler sårede og meget andet med livet som indsats – og der dør faktisk en del – og alene det at være frivillig udsætter dem og deres familie for risiko for represalier. Men på trods af dette, bliver de ved, og flere kommer til.



Morten Østergaard, uddannelsesminister.

Budskaber til deltagerne på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 3. oktober 2013.

Foto: Kim Vadskær

FORANDRING ER NOGET, MAN GØR ,MED‘ NOGEN

Dagens Dagsordens baggrund for at bede Morten Østergaard om et konferenceindlæg med titlen:

„Balancen mellem ansvar og autonomi“

Som uddannelsesminister er Morten Østergaard en slags ”ejer”-repræsentant for bl.a. universiteterne, professionshøjskolerne og erhvervsakademierne, hvor der er sket en lang række sammenlægninger og fusioner. Hvordan sikrer man som ”ejer”, at bestyrelserne agerer balanceret og hensigtsmæssigt i krydsfeltet mellem de samfundsmæssige interesser, institutionsmæssige behov og lokale behov? Hvilket ansvar har bestyrelserne, og hvilken autonomi skal de have for at løfte det ansvar? Vi har derfor bedt uddannelsesministeren om at udlægge hans ministeriums styringsfilosof om ansvar og autonomi.

Politikere har søgt forandring gennem regler, regulering og kontrol – tilsyneladende ud fra en grundbetragtning om, at forandring er noget, man gør ,mod‘ nogen – fremfor ,med‘ nogen. For to dage siden skød statsministeren folketingsæsønen i gang med sin tredje åbningstale. Talen demonstrerede, at vi har en reformregering. Vi ønsker stadig forandringer, og vi er stadig ambitiøse. Ikke mindst på uddannelsesområdet, hvor vi ønsker den bedst uddannede generation nogen-sinde – flere i uddannelse og bedre uddannelser.

^ Vi giver initiativet til dem, der skal levere forandringen

Forandring fryder; sådan går talemåden jo. Det er nu langt fra tilfældet, når man bliver udsat for forandring. Men vi skal forandring for at nå i mål, derfor skal de offentligt ansatte være forandringen – fra ledelse til frontarbejdere – så forandring bliver noget, vi gør med nogen.

Det handler om at give motivationen til at gøre det bedre og ansvaret for, at det lykkes, tilbage til dem, som i det daglige har muligheden for at gøre noget ved det.

Det handler om ejerskab, involvering og at finde en god balance mellem ansvar og autonomi.

Vi politikere skal bryde med vores opfattelse af, at alle problemer kan løses med tre behandlinger i Folketinget. Og vi skal ophøre med at regulere ned i mindste detalje, for detailregulering hæmmer udviklingen, kvæler kreativiteten og dræber motivationen.

Derfor er regeringens tilgang, at vi skal forandre vores uddannelsessystem gennem en dialog baseret på tillid, deregulering og klare mål.

^ Bestyrelserne forvalter 24 mia. kr. for de videregående uddannelser

I Uddannelsesministeriets ressort er der bestyrelser for alle de statsfinansierede selvejende uddannelsesinstitutioner – universiteterne, professionshøjskolerne, erhvervsakademierne, de maritime uddannelsesinstitutioner samt nogle af de kunstneriske uddannelsesinstitutioner.

Bestyrelserne forvalter her i omegnen af 24 mia. kr. Så det er helt centralt, at bestyrelserne er i stand til at omsætte de politiske reformer til forandringer på institutionerne.

^ Tillid og klare rammer til kreativ udvikling - eksempel universiteterne

Men min overordnede tilgang til styring af universiteterne adskiller sig ikke fra de andre uddannelsesinstitutioner. De danske universiteter er de sidste 10 år blevet selvejende institutioner, ledet af bestyrelser med eksterne flertal.

Indførelsen af bestyrelser var en medvirkende faktor i de fusioner, sektoren siden har gennemgået. Ikke mindst i 2005-2006, hvor 12 universiteter og 10 forskningsinstitutioner blev til otte universiteter.

> > > Fortsættes næste side

>> FORANDRING ER NOGET, MAN GØR, MED NOGEN

Armslængde til det politiske system er sikret ved, at universitetet nedsætter såvel et indstillings- som et udpegningsorgan til bestyrelserne.

Men der skal være en løbende dialog og forventningsafstemning mellem ministeriet og bestyrelserne.

^ Udviklingskontrakter er et dialogredskab

Dialogen med de videregående uddannelsesinstitutioner er sat i system med de såkaldte udviklingskontrakter.

Formålet er groft sagt at:

- styrke kvalitetsudviklingen
- dokumentere og synliggøre præstation og resultater
- skabe en klar sammenhæng mellem de uddannelsespolitiske målsætninger og kravene til den enkelte institution.

Udviklingskontrakten er en treårig aftale med 3-5 pligtige mål og 3-5 selvvalgte mål, der søges nået i perioden.

De pligtige mål er baseret på samfundsmæssige prioriteringer. Dem opstiller jeg blandt andet på baggrund af drøftelser med den politiske forligskreds.

De selvvalgte mål skal afspejle institutionernes egne strategiske prioriteringer og profilering. Og de formuleres af den enkelte institution.

Udviklingskontrakterne virker som internt ledelsesredskab på institutionerne. Og som eksternt redskab for mig som minister til at skabe synlighed om institutionernes aktiviteter.

^ Kontrakterne fastlægges i dialog

Rektor igangsætter arbejdet med udviklingskontrakten. Kontraktudkastet fastlægges af bestyrelsen efter åben drøftelse på institutionen som oplæg til forhandling med Uddannelsesministeriet.

Sidste år forhandlede vi udviklingskontrakter for perioden 2012-2014. Jeg havde fastsat 4 pligtige mål: bedre kvalitet, bedre sammenhæng, hurtigere igennem og øget innovationskapacitet. Og universiteterne havde udpeget 3-5 selvvalgte mål.

Det er helt afgørende for mig, at det enkelte universitet selv kan fastlægge, hvordan man vil nå målene. For vi har brug for dynamiske universiteter i konstant udvikling. Og det fremelsker man ikke med stram styring, men ved frihed og tillid. Tilgangen til kontrakterne er udtryk for, at jeg tror på, at de folk, der sidder med udfordringerne ude på universiteterne, også kan finde de bedste løsninger.

Det var en god proces sidste år. I de selvvalgte mål viste universiteterne en stor spændvidde i deres profiler. Og de forholdt sig til de udfordringer, der er på de enkelte universiteter.

Universiteterne viste i denne proces tydeligt, at de er medspillere, når vi sammen skal finde løsningerne på de samfundsmæssige udfordringer.

^ Forskere og studerende skal høres og committes

En ting er dialogen mellem ministeriet og universiteterne. En anden ting er selve dialogen på de enkelte universiteter.

> > > *Fortsættes næste side*

>> FORANDRING ER NOGET, MAN GØR ,MED' NOGEN

Vi ændrede Universitetsloven i 2011, så universiteterne fik større frihed til at fastsætte deres egen organisation. Og det blev præciseret, at det er bestyrelsens ansvar at sikre, at medarbejdere og studerende bliver inddraget og har medbestemmelse i væsentlige beslutninger.

Samtidig blev det besluttet, at der senest i 2014 skal følges op på, om universiteterne i tilstrækkeligt omfang har levet op til kravene om medbestemmelse og medinddragelse.

Jeg har derfor netop indledt en åben og bred proces, hvor jeg vil gå i dialog med ledelser, medarbejdere og studerende på universiteterne om, hvorvidt universiteterne lever op til de krav, som ændringen af Universitetsloven omfattede.

For mig er kravet om medbestemmelse og medinddragelse særdeles vigtigt.

Det er nyttigt og værdifuldt for universiteterne, at medarbejders og studerendes erfaringer og faglige viden inddrages i beslutningsprocesserne. Og det er vigtigt for de ansattes og studerendes lyst til at engagere sig i arbejdspladsen og uddannelserne, at de bliver hørt.

^ Erfaringerne med inddragelse skal indsamles og deles

I den kommende tid vil vi fokusere på, hvordan de formelle rammer anvendes på universiteterne. Inddrager universitetsledelserne medarbejdere og studerende i tilstrækkeligt omfang? Og udnytter medarbejdere og studerende deres muligheder for indflydelse?

Jeg glæder mig til en dialog med alle parter. Og jeg glæder mig til at blive klogere på universiteternes erfaringer med inddragelse og medbestemmelse. Jeg vil gerne høre, hvad der fungerer – og hvad der eventuelt ikke fungerer. Det er oplagt, at uddannelsesinstitutionerne kan lære af hinanden, både af de gode og de dårlige erfaringer.

^ God ledelse er inkluderende

For mig er det helt afgørende at fastholde, at forandring er noget, man gør ,med' nogen – fremfor ,mod'. God ledelse er inkluderende. Der er ikke noget som kontrol, detailreguleringer og papirusseri, der ødelægger gode intentioner om at forandre.

Vi politikere skal give nogle gode rammer. Og vi skal udstikke nogle klare og enkle mål. Med de nye udviklingskontrakter mener jeg, at vi er kommet godt i gang med den proces. Jeg ser frem til i de kommende måneder at blive klogere på de tiltag, de enkelte institutioner har sat i værk, for at medarbejdere og studerende bliver inddraget og får medbestemmelse i de store beslutninger på universiteterne. :::::



Charlotte Sahl-Madsen, bl.a. direktør for den kommende kunsthall i Sønderborg.

Hovedsynspunkter ved Årets Offentlige Bestyrelseskonference 3. oktober 2013.

HELLERE DAMPE END STØVE

Dagens Dagsordens baggrund for at bede Charlotte Sahl-Madsen om et konferenceindlæg med titlen:

„Offentlige virksomheder og bestyrelser som politiske nytænkere til løsning af samfundsmæssige udfordringer“

I debatten om professionelt bestyrelsesarbejde og sammenstilling af privat og offentligt bestyrelsesarbejde er det ofte implicit, at det offentlige skal tage ved lære af de private bestyrelser. Men kunne inspirationen ikke også gå den anden vej? Vi har derfor bedt Charlotte Sahl-Madsen om at reflektere over offentlige virksomheder og bestyrelser som politiske nytænkere til løsning af samfundsmæssige udfordringer.

Benny Andersen skriver: „Hellere dampe end støve“. Egetræer vokser sig stærke i storme, og diamanter skabes under stort pres. Sådan er det at være bestyrelse for offentlige virksomheder, hvor der er behov for at tænke nyt og skabe nye løsninger, også selvom modstanden er stor: Så grib chancen og mos på, for kun derigennem får I skabt noget langtidsholdbart

^ I skal skabe de gode ideer og tænke nyt

Politikerne – der jo har udpeget jer – kommer som udgangspunkt ikke med de gode ideer. Det er bestyrelsernes ansvar at udvikle. Det er jer, der ved, hvordan I skal drive jeres virksomheder og institutioner. I skal varetage virkelig mange stakeholderes interesser – og er nu og da underlagt rigide systemer. Hvis de i urimelig grad begrænser eller forhindrer de optimale løsninger, så skal I udfordre rammerne. Det er jo ikke sikkert, det i alle henseender er Finansministeriets systemdesignere, der bedst ved, hvordan I kan tjene borgernes interesser. Alle taler om strategi, men I skal også udvikle – ellers bliver I hurtigt historie. Prioritér. Fokuser.

^ Radikal innovation gør jeres drømme til virkelighed

Hvis man drømmer meget ambitiøst og derefter deler ambitionerne op i mindre bidder, ja så kan det faktisk lade sig gøre at realisere drømmene. Og drømmer I ikke selv, kommer der et omvendt pres på fornyelse, og så er det pludselig andre, som sætter dagsordenen. Der er ikke tale om finjusteringer og løbende optimering, men ofte behov for markant nye tiltag, helt anderledes måder, i dag ukendte produkter og services. Radikal innovation er derfor et krav til jer.

Der er mange spørgsmål undervejs, bl.a.:

- Hvilken opgave løser vi for borgerne / skatteyderne?
- Hvordan ser succes ud?
- Er det vi præsterer i dag = borgernes behov i morgen?
- Hvor er vi nu?
- Hvor skal vi hen?
- Hvilke forhindringer skal fjernes, for at vi når i mål?

Skab vinderholdet til radikal innovation:

- Forstår vi de fremtidige krav? Har vi de rigtige kompetencer – og ikke mindst mindsettet / modet / lysten, til at fjerne barriererne? Hvis ikke, må vi sætte et nyt hold og de rigtige alliancer, hvor borgerne og ”det civile samfund”, relevante organisationer o.a. inkluderes.
- Dem med indflydelse på succes – ikke kun bestyrelsen – skal have en aktie i at skabe succes, både for at skabe varige resultater, og for at sikre motivation og lyst til forandringerne.

^ Hårdt arbejde med masser af fejl undervejs

I skal alle betræde nye stier, og selvfølgelig kan I lære af hinanden og af erfaringerne fra det private erhvervsliv. Men når man tænker radikalt nyt, bliver man nødt til at holde fokus på drømmen, for den lige vej til succes findes ikke. I vil lave masser af fejl undervejs, som I skal lære af, men dæk jer aldrig ind under andres opskrifter på succes, I skal gøre det selv. **Så bid livet i låret.**



På Årets Offentlige Bestyrelseskonference "Small is Beautiful, Big is Powerful" bød eftermiddagen på workshops. I uddannelsesworkshoppen deltog 50 bestyrelsesmedlemmer, ledere og andre fra uddannelsesverdenen.

Foto: Claus Hensing, CPH West

Debatten blev skubbet i gang med tre kompetente fusionsoplæg fra hhv. Claus Hensing, bestyrelsesformand for CPH WEST, Per Rahbek, vicedirektør i UddannelsesCenter Ringkøbing Skjern og René Van Laer, bestyrelsesformand for Ørestad Gymnasium og direktør på KNord.

STORT ER GODT I MINDRE MÅLESTOK I UDDANNELSESSEKTOREN

Workshoppens tre oplæg og deltagernes diskussioner mundede ud i fem læresætninger:

- Institutionens strategi skal styre strukturudviklingen og ikke omvendt
- I fusioner skal der være en betydelig synergieffekt
- Bestyrelsen skal aktivt bidrage til at danne strukturen rundt om institutionen
- Drej en fusionsproces hen mod oplevelse af tilvalg og konsensus om målet
- Det er indholdet, der skal være bærende, og ikke økonomien, selvom den har udløst fusionen.

Der er markante økonomiske stordriftsfordele i uddannelsessektoren, så vækst – typisk ved fusioner – er både nutid og fremtid. I driften kan samling af flere uddannelser bedre samle de frafaldne elever op, ligesom koordination med "leverandører" og "aftagere" bliver lettere. Prisen for fusion er, at profilen let udvaskes, og kulturforskelle institutionerne imellem skaber friktion i fusionsprocessen, så der er grænser for vækst

^ Karaktertilvækst er milepælen for CPH West

CPH West er resultat af 5 fusioner op gennem nullerne. Skolen er en samlet enhed under samme navn og med fælles identitet.

„Efter fusionerne har vi sat fokus på at udvikle vores strategi, så den afspejler sig i konkrete handlinger i de enkelte afdelinger gennem handlingsplaner,“ fortalte bestyrelsesformand Claus Hensing og fortsætter: „Vi vil være dem, der rykker eleverne mest fra, hvad de kom med, og til, hvad de går herfra med. Derfor måler vi udvikling i eksamenskarakter, antal af højniveaufag osv. Dette mål kan samle alle skolernes uddannelsesretninger og se igennem det faktum, at eleverne kommer fra nogle af de kommuner, som har landets laveste folkeskolekarakterer.“

Skolen er et vigtigt aktiv for kommunen og hjælper med at løse mange problemstillinger i kraft af indsatsen for at sikre eleverne en god uddannelse til trods for, at deres udgangspunkt i mange tilfælde ikke er det bedste. Helt konkret løser skolen gennem brug af mentorer, kontaktlærere, socialpædagogiske medarbejdere, læsevejledere osv. reelt en række opgaver, der ellers ville ligge hos kommunerne. Desuden er kommunernes folkeskoler jo leverandøren af elever – og på mange andre måder en vigtig samarbejdspartner – derfor sidder borgmestrene i bestyrelsen.

^ For få unge truer uddannelsestilbuddet i Vestjylland

Der er flere kronhjorte end potentielle erhvervsskoleelever i Ringkøbing-Skjern området, og mindre ungdomsårgange fremover samtidig med stigende gymnasiefrekvens. Den udfordring er imødekommet gennem løbende fusioner senest med Vestjydsk Handelsskole og Ringkøbing Handelsskole. Stordriftsfordelene har lettet økonomien, og samlingen under én hat har sikret, at det samlede fagudbud er forbedret, og dermed er erhvervsskolerne blevet mere attraktive. Især VUC er med til både at samle frafaldstruede elever op og være fødekæde til de øvrige uddannelser.

Starten på fusionsprocessen var en åben invitation til alle uddannelsesinstitutioner. Gymnasierne trak sig, men alle andre gik med. „Analysen var klar: hvis vi ikke samarbejder, taber vi eleverne mellem stolene, og alle var enige om, at en fusion var både ønskelig og nødvendig. Men det blev jul ni gange, inden fusionen blev en realitet,“ fortæller Per Rahbek, vicedirektør i UddannelsesCenter Ringkøbing Skjern. I modsætning til CPH West fortsætter alle uddannelsesinstitutioner i autonome søjler med egne logoer, hjemmesider osv. Fusionsgevinsten hentes i fælles administration, service, rengøring, indkøb, vedligehold, ledelse, netværk osv. og fagligt gennem strukturerede uddannelsestilbud, der er koordineret og grundigt overvejet.

> > > Fortsættes næste side

>> STORT ER GODT I MINDRE MÅLESTOK I UDDANNELSESSEKTØREN

^ Ørestad Gymnasium og KNord - succes på egne ben - og på flere

„Ørestads Gymnasium er en monoinstitution med 1.140 elever, KNord har 5 uddannelser med 5.200 elever,“ indleder René Van Laer, bestyrelsesformand for Ørestad Gymnasium og direktør for KNord. Og de er begge udtryk for et bevidst valg – et valg, som udspringer af bestyrelsernes visioner og handlingsplaner. „Jeg går ud fra, at I alle har en plan for, at taxametret over de næste år falder med 10 %,“ siger René Van Laer i et spørgende tonefald til de 50 workshopdeltagere. Og det er præcist her, det starter, nemlig med at bestyrelserne skal læse udfordringerne, afsøge mulighederne og lægge strategien. Ørestad Gymnasium har valgt at være sig selv og skabe en skarp profil på faglighed – det er eksempelvis udmøntet i, at alle nye lærere skal prøveundervise ansættelsesudvalget, inden de bliver fastansat.

På KNord var udfordringen at spare 5-6 mio. kr., og derfor var fusioner nødvendige. Og når den erkendelse er gjort, skal der fokuseres på omstillingsevne og vilje til at imødekomme udefrakommende ændringer på alle niveauer fra bestyrelsen til lærerne, men det er hverken let eller enkelt at finde det ‚rigtige‘ svar. „Jeg tror, at vi skal have nogle fælles hjørneflag med navn osv., men inden for det skal vi give de enkelte linjer lov til at blomstre og udvikle sig. Stort er godt, men i mindre målestok, dvs. at det store bliver en paraply, hvor de mindre linjer bliver afgørende,“ siger René Van Laer.

^ Bestyrelserne skal

I dialogen mellem deltagerne var der stor enighed om, at økonomien sætter de afgørende tommelskruer på institutionerne til at søge mod fusion eller ekspandere som monofaglig enhed, for der er ubetinget stordriftsfordele. Men målet i fusionen skal altid være det faglige, altså fokus på at skabe noget nyt og spændende, der kan løse en væsentlig uddannelsesfaglig udfordring, som de deltagende institutioner og deres medarbejdere kan engagere sig i og se sig selv som en del af. Derfor skal der være åbenhed om strukturforandringer fra starten, for selvom samfundsudfordringer definerer strukturen, virker de kun i kraft af ”den håndholdte” proces. :::::





På Årets Offentlige Bestyrelseskonference "Small is Beautiful, Big is Powerful" bød eftermiddagen på workshops. I kulturworkshoppen deltog 50 bestyrelsesmedlemmer, ledere og andre fra kulturverdenen. Debatten blev skubbet i gang med

Foto: Torben Nielsen, Museum Sydøstdanmark

tre kompetente fusionsoplæg fra hhv. Torben Nielsen, bestyrelsesformand for Museum Sydøstdanmark, Jens Olufsen, formand for SAMMUS (Sammenslutningen af danske museumsforeninger) og næstformand i Ringkøbing-Skjern Museum samt Flemming Just, museumsdirektør på Sydvestjyske Museer.

OP PÅ DEN STORE KLINGE MED MUSEUMSFUSIONER

Workshoppens tre oplæg og deltagernes diskussioner mundede ud i fem læresætninger:

- Fusion er svaret, hvis der fastlægges øgede faglige ambitioner
- One size doesn't fit all - respekt for forskellighed
- Vil man fusionen: vigtigt med enstrenget ledelse og kompetent bestyrelse
- Og vigtigt at have en klar vision for fusionen og klare mål.
- Vigtigt at balancere mellem lokale og globale hensyn.

Fusioner giver så meget volumen og så mange kræfter, at museet kan skifte op på den store klinge. Men det kræver, at alle er enige om at ville det, hvilket igen handler om at blive enig om, hvor man skal hen

^ Tag initiativet og få indflydelsen

Torben Nielsen og Flemming Just havde begge oplevet et dødvande efter fusionen, hvor de fleste kræfter i bestyrelsen, ledelsen og blandt medarbejderne blev brugt på at holde hinanden i skak. Det var en kombination af manglende strategi/plan for fusionen og den manglende forholden sig til, hvilket team – herunder teamkompetencer – der kunne føre fusionen igennem.

I Museum Sydøstdanmark blev dødvandet brudt, da fusionsbestyrelsen (bestod af samtlige medlemmer af de tre fusionerede museer) blev enig om at nedsætte et forretningsudvalg, der havde en arbejdsdygtig størrelse og havde kompetencer at sætte bagved til at konkretisere planerne om større faglighed. Der er f.eks. nu indsamlet 100 mio. kr. fra private fonde til at sætte bag visionen om at kunne blande sig fagligt på internationalt niveau om borge. Flemming Just fremhævede, at tre års deadlock skabte en erkendelse hele vejen rundt om, at samarbejde er nødvendigt, og da det skete, kom beslutningerne. Man fandt en ny direktør, som ansatte tre ledere plus en administrationschef med klare ansvarsområder, samtidig med at bestyrelsen kiggede kritisk på sig selv og sine kompetencer. „Vi oplevede, at når vi skabte resultater, så holdt ejeren (kommunen red.) sig væk, og dermed fik vi magt og indflydelse,“ siger Flemming Just.

^ Uenighed om de frivillige er problemet eller løsningen

Historisk har de frivillige – ofte organiseret i museumsforeningerne – været en af drivkræfterne bag særligt de lokalhistoriske museer. Men i en stor (fusioneret) organisation med nationale og internationale ambitioner skal deres rolle redefineres.

Og her deles vandene. Jens Olufsen var talsmand for, at de frivillige kan arbejde professionelt, hvis de tager de moderne bestyrelsesredskaber til sig – f.eks. udpeges for et år ad gangen på basis af engagement og kvalifikationer – og engagerer sig i den nye stor-organisations mål. Og så kan man også i stor stil engagere de frivillige i at levere museumsoplevelser, hvis bare man håndterer det professionelt, sådan som man har gjort i Ringkøbing-Skjern Museum. Workshoppens deltagere og de øvrige oplægsholdere er enige om, at de frivillige har en vigtig funktion i at sikre den lokale forankring, men de fleste udsagn på workshoppen gik i retning af, at man havde oplevet de frivillige som kæmpende for det bestående frem for det nye, og derfor havde de blandede oplevelser med frivillige i ledelsen for nye stormuseer.

> > > Fortsættes næste side

 >> OP PÅ DEN STORE KLINGE MED MUSEUMSFUSIONER

^ Museerne fylder selv rammerne ud, men omverdenen sætter dem

Institutionsstrukturen inden for museumsverdenen blev stillet over for nye krav til effektiv ledelse og øget professionalisme i bestyrelserne i kølvandet på kommunalreformen. Kravene har afsat i Kulturstyrelsens museumsudredning og strategiudvikling, som flere steder landet over har medført sammenlægninger og fusioner af museer på det nye kommunale Danmarkskort.

^ Beslutningerne skal træffes med udsyn

Når bestyrelsen skal træffe beslutninger for udviklingen af et museum, er det på den ene side vigtigt, at bestyrelsen besidder lokale kompetencer, som f.eks. kan opnås via repræsentanter fra en museumsforening. På den anden side må den lokale interesse ikke få overvægt og modarbejde, hvad der skal tilgodesee udviklingen mere overordnet. Derfor er det ifølge oplægsholderne vigtigt at have medlemmer i bestyrelsen, som ikke er en del af det lokale miljø.

^ Skab en vision for fusion og skab enighed om, hvor vi er nu

Man kan ikke sætte en fusion på formel. Men man kan tilvejebringe et fælles overblik over udgangssituationen og en vision for sammenlægningen. Flere steder har man lagt de pågældende museers bestyrelser sammen og fra deres midte nedsat et forretningsudvalg. Forretningsudvalget skaber så det fælles fusionsoplæg. Andre steder er fusionen opstået hos ejerne – kommunerne – som så har sat deres egen fusionsdagsorden.

^ Skab straks de rette organisatoriske rammer for en fusion

Når først beslutningen om fusionen er truffet og formålet med fusionen defineret, så er det vigtigt, at man har udarbejdet de nye vedtægter og afstemt, hvordan bestyrelsen skal fungere for den fusionerede enhed – f.eks. størrelsen på bestyrelsen, og hvem bestyrelsen skal repræsentere. :::::





På Årets Offentlige Bestyrelseskonference "Small is Beautiful, Big is Powerful" bød eftermiddagen på workshops. I workshoppen for forsyning og infrastruktur deltog 50 bestyrelsesmedlemmer, ledere og andre fra forsynings- og infrastrukturverdenen.

Foto: Leo Larsen, bestyrelsesformand, HOFOR

Debatten blev skubbet i gang med tre kompetente fusionsoplæg fra hhv. bestyrelsesformand Leo Larsen, HOFOR, direktør Thorkil Jørgensen, KARA/Noveren og bestyrelsesformand Arne Tirsgaard, ADP.

SIZE MATTERS

Workshoppens tre oplæg og deltagernes diskussioner mundede ud i tre læresætninger:

- Klar vision for en fusion som grundlag for strategien
- Grundig fusionsforberedelse – alt skal gennemarbejdes
- Driften skal bygge på forretningsmæssige vilkår – uanset om man er i konkurrence som havnene eller har monopol som vandselskaberne.

Fusioner er kontinuerligt på dagsordenen for forsynings- og infrastrukturselskaber, fordi kommunegrænserne snærer, og der er betydende storskalafordele ved såvel nyanlæg som drift

^ Nødvendighedens lov skabte HOFOR - men den skal stadig besluttes

Bestyrelsesformand Leo Larsen, HOFOR lagde ud med at fortælle om, at der i HOFORs dækningsområde var et enormt investeringsbehov i vandforsyning og afledning som følge af befolkningstilvækst og behov for klimatilpasning – udfordringer, der kun kan løses ved at se på tværs af kommunegrænser. Og så skulle servicen forbedres og driften optimeres, hvilket næsten kun kan løses ved at skabe en større enhed.

Men med fusionen opgiver de otte kommuner deres selvstændighed, hvilket altid gør ondt. Derfor var det afgørende for Leo Larsen som eksternt valgt bestyrelsesformand for interim bestyrelsen, at borgmestrene fra fusionskommunerne alle sad i bestyrelsen, så der altid var beslutningskraft.

^ Svært at fastholde engagementet efter fusionen i KARA/Novoren

Direktør Thorkil Jørgensen, KARA/Noveren skal høste stordriftsfordelene efter fusionen af de to selskaber – en fusion, som klart var nødvendig for at have størrelsen til at kunne klare sig efter en kommende liberalisering.

Nu hvor fusionen er en realitet, og selskabet står på tærsklen til en liberalisering, opstår udfordringerne med at servicere en bestyrelse og sikre commitment og rettidige beslutninger, når bestyrelsessammensætningen alene er politisk, og det enkelte bestyrelsesmedlem formelt er undergivet interesser og instruktionsbeføjelser fra hjemkommunen. At sikre, at selskabets fremdrift i et politisk miljø er afstemt med ejernes ønske, er en anden udfordring. Denne udfordring løftes dels ved kontakt/information med ejerne personificeret ved borgmestrene i de 9 ejerkommuner, dels ved i det løbende arbejde at have tæt kontakt med ejernes topembedsmænd i et ejerudvalg. Dette er formaliseret i en forretningsorden godkendt af bestyrelsen.

For et selskab under forandring fra et monopol til markedsbaserede vilkår i et politisk styret miljø er fremdrift hele tiden det muliges kunst, hvor der ikke altid er overensstemmelse med de bedste governance anbefalinger. Men det virker.

^ Ejere i armlængde udviser lokalpatriotisme

Havnene i Fredericia, Middelfart og Nyborg er fusioneret ind i det fælles selskab ADP med Arne Tirsgaard som bestyrelsesformand. Med et klart forretningsmæssigt fokus er ejerrollen klart defineret, og dermed kan det politiske bagland holdes i armlængde. Bestyrelsen har ni medlemmer – tre udpeget af erhvervslivet (vælger formand), tre udpeget af byrådene (vælger næstformand) og tre medarbejdervalgte. Længden af "armlængdeprincippet" illustreres af, at Arne Tirsgaard og havnedirektøren på vegne af ADP har forhandlet et større salg af havnearealer med Fredericia Kommune – den største aktionær i ADP.

> > > Fortsættes næste side

>> SIZE MATTERS

Succes kræver en ordentlig forberedelse – man kan ikke bruge tid nok i den indledende fase til at drøfte alt igennem med borgmestrene og sikre, at de i deres baglande kan sikre loyal opbakning, både til fusionen og til den organisatoriske ramme om driften. Og så skal man være villig til at skabe de rigtige organisatoriske rammer, f.eks. ved at rekruttere en ekstern direktør og lade erhvervslivet udpege bestyrelsesformanden.

^ Forberedelse og klar strategi sikrer fremdrift og minimerer konflikter

De tre oplæg ramte præcist ned i de mange dilemmaer og udfordringer, deltagerne i workshoppen selv havde med politikerinvolvering, opbakning fra baglandet og pejlemærker for selskabets fremtidige drift. ..:::





„Årets Offentlige Bestyrelsespris er en anderkendelse, der får vores medarbejdere til at rette ryggen,“ siger bestyrelsesformand Søren Sørensen, Tradium og fortsætter: „Og for vores to elevvalgte bestyrelsesmedlemmer er det helt særligt. Jeg guider dem i godt bestyrelsesarbejde og fortæller dem, at deres stemme gælder, men de skal arbejde seriøst, og nu har de så lige fået at vide, at de er landets bedste. Se, det skaber respekt om dem og om bestyrelsesarbejde for hele den unge generation.“

Bedømmelsesudvalget kårede Tradium til Årets Offentlige Bestyrelse i uddannelses-sektoren.

Bedømmelsesudvalget består af:

- Professor Steen Thomsen, CBS
- Stats. aut. revisor Søren Peter Nielsen, KPMG
- Direktør Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership
- Advokat Carsten Fode, KromannReumert

BESTYRELSEN GÅR FORAN PÅ TRADIUM

Uddannelse, MUS, offentlige CV'er, evalueringer og krav om engagement giver beslutningsevne og kraft til at sikre udviklingen af Tradium

Teknisk Skole og Handelsskolen i Randers fusionerede i 2010 til Tradium. I 2012 blev akademiuddannelserne lovgivningsmæssigt udspaltet fra Tradium som en virksomhedsoverdragelse med 70 medarbejdere.

Tradium har i dag efter udspaltningen ca. 540 årsværk og ca. 3.200 årselever. Det ordinære resultat i 2012 var ca. 7 mio. kr. med en ekstraordinær post på ca. 3 mio. kr., således at det samlede resultat blev på ca. 10 mio. kr.

^ God organisering, effektive redskaber og en vedholdende indsats skaber resultater

Tradium har skabt en bestyrelsespraksis, der skaber resultater og løser mange af de udfordringer, skolerne står i. I punktform kan fremhæves:

- MUS samtaler med bestyrelsesmedlemmer og opfølgning udført af bestyrelsesformanden
- Indlæg ved bestyrelsesmøder af bestyrelsesmedlemmer med særlige kompetencer i emnet
- Krav om fremmøde og engagement, hvis bestyrelsespladsen skal bevares
- Bestyrelsesuddannelse og -kurser gennemføres, og bestyrelsesformanden går forrest
- Aktiv deltagelse i Danske Erhvervsskole Bestyrelsesforening, hvor Tradiums bestyrelsesformand er bestyrelses- og forretningsudvalgsmedlem
- Kombinerer sociale og strategiske mål ved bestyrelsesseminarer
- Dagsordener, referater og materialer på iPads – så er alt tilgængeligt
- Synlighed i pressen og dermed mulighed for at tale skolens uddannelser op
- Ministre og folketingsmedlemmer inviteres til drøftelser for at give øget indsigt i erhvervsskoleområdet
- Synliggørelse af Tradiums anerkendelser og priser: Internationaliseringsprisen i 2012, Detailhandlens Fagprøvepris i 2013, elevernes deltagelse i science campus og matematisk OL etc.
- Kortlægning og tydeliggørelse af bestyrelsesmedlemmers særlige kompetencer (CV på hjemmesiden) – se dem som ressourcepersoner
- Giver elevrepræsentanter og nye bestyrelsesmedlemmer en god introduktion til arbejdet.

^ Formanden sikrer fodslag i bestyrelsen

Tradiums bestyrelse med 12 medlemmer med stemmeret og 2 medlemmer uden stemmeret er paritetisk sammensat efter ministeriets anvisninger og standardvedtægter. Bestyrelsesformanden sikrer, at bestyrelsesmedlemmerne kæmper for Tradiums sag og for ikke smalle særinteresser.

> > > Fortsættes næste side

Bedømmelsesudvalget har med kårningen sat fokus på bestyrelsens – ikke kun formandens – værdiskabende aktiviteter og evner til at reflektere og handle ud fra Tradiums helt særlige forhold. I Tradiums bestyrelsesarbejde er der lagt vægt på bestyrelsens organisering, praktiske bestyrelsesarbejde og evne til at følge op på beslutninger og sikre kvaliteten af organisationens arbejde.

Bedømmelsesudvalget lagde særligt vægt på Tradiums:

- Enestående indsats for at løse kompetenceproblemstillingen
- Proaktive dialog med de udpegende organisationer
- Fastholdelse af kompetencefokus ved at offentliggøre bestyrelseskompetencer
- MUS og udskiftning af ikke tilstrækkeligt aktive bestyrelsesmedlemmer.

>> BESTYRELSEN GÅR FORAN PÅ TRADIUM

Bestyrelsen beskæftiger sig alene med strategiske spørgsmål, herunder landsdækkende, regionale og lokale uddannelsespolitiske spørgsmål. Men bestyrelsen er aktivt interesseret i skolens lokale uddannelsesudvalg, og formanden deltager af og til i disses møder for at få dybere orientering om de faglige områder.

^ Enhed i bestyrelsen og i skolen understøttes af mødetilrettelæggelsen

Der er indlagt spising før aftenmøderne for at styrke det sociale omkring bestyrelsesarbejdet, og de fysiske mødeforhold opfylder kravet om, at bestyrelsesmedlemmerne kan have øjenkontakt. Møderne foregår på skift i skolens 5 campusser, så bestyrelsesmedlemmerne oplever faciliteterne og ved selvsyn følger tilbygninger og renoveringer.

Alle bestyrelsesmedlemmer får dagsordner, referater og bilag tilsendt elektronisk og kan gemme alle oplysninger på en udleveret iPad. Dette sikrer, at alle materialer er til stede sorteret i en passende orden både under og mellem møderne.

Bestyrelsen har en bestyrelsesprotokol og en forretningsorden. Bestyrelsesformanden leder møderne, og der er typisk et bestyrelsesmedlem, der ved hvert møde fremkommer med et indlæg inden for eget kompetenceområde.

^ Formandskab og udvalg sparrer med ledelsen

Bestyrelsen har et formandskab med formand og de to næstformænd. De rådgiver den daglige ledelse samt færdiggør og underskriver vedtagne sager efter bemyndigelse. Bestyrelsen har nedsat en tomandsgruppe med særlig indsigt i økonomi, som giver centraladministrationen sparring med hensyn til halv- og helårs-regnskaber, budgetter og omprioriteringer.

Bestyrelsesmøderne forberedes ved et møde i formandskabet, hvor direktøren fremlægger forslag til dagsorden og bilag. Formandskabet behandler oplæggene, inden disse udsendes til bestyrelsen.

^ Formanden er Tradiums synlige profil eksternt og internt

Bestyrelsesformanden er aktivt engageret i at sikre Tradiums udvikling fra det helt konkrete arbejde i bestyrelsen til det strategisk politiske i brancheorganisationen. Bestyrelsesformanden er bl.a.

- Coach for elevrepræsentanterne i bestyrelsen og giver dem et internt kursus for at fremme deres aktive deltagelse
- Introducerer nye bestyrelsesmedlemmer til bestyrelsesarbejdet
- Medlem af Danske Erhvervsskolelæres Bestyrelsesforening og udpeget til forretningsudvalget
- Foredragsholder for andre erhvervsskolelæres bestyrelser for at bidrage med erfaringer og give indblik i professionelt bestyrelsesarbejde.

^ Bestyrelsesredskaber bruges flittigt til at sikre beslutningsevne og beslutningskraft

Bestyrelsesformanden er uddannet i bestyrelsesarbejde og har deltaget i en række bestyrelseskurser. Den nye viden bruges aktivt, og der er således indført MUS samtaler for bestyrelsesmedlemmer, ligesom der følges op på disse. Der opfordres til deltagelse i bestyrelseskurser, og flere følger opfordringerne.

Bestyrelsesarbejdet evalueres årligt med ekstern konsulentbistand, og der følges op på de emner, der kalder på dette. Bestyrelsesmedlemmer, der ikke giver tilstrækkeligt fremmøde eller viser engagement, får en samtale med bestyrelsesformanden og er i flere tilfælde blevet udskiftet.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSEN GÅR FORAN PÅ TRADIUM**^ Bestyrelsen er aktivt involveret i skolens internationalisering**

Alle Tradiums uddannelser har et internationalt islæt, hvilket gav FUHU's Internationaliseringspris i 2012. Men internationaliseringen skal fortsat udvikles, og bestyrelsen er derfor opsøgende – også med studieture – om erhvervsuddannelser i udlandet, og ikke mindst henter de inspiration fra udenlandske erhvervsskolelæres relativt større succes med at tiltrække unge, f.eks. i Schweiz, hvor 69 % af en ungdomsårgang får en erhvervsuddannelse, og hvor der til stadighed er 7.000 ubesatte elevstillinger.

^ Tæt opfølgning og stærk informationspraksis

Skolens adm. direktør runder nyhedsbreve mellem møderne med opfølgning på tidligere beslutninger samt nyheder af uddannelsespolitisk og strategisk betydning.

Er del af bestyrelsens opfølgning på strategiske mål er gennemgangen af den adm. direktørs resultatlønskontrakt, hvor de fleste vigtige overordnede strategiske mål er nævnt. Direktørens resultatlønskontrakt er model for øvrige leders resultatlønskontrakter. Direktørens resultatlønskontrakt evalueres af formandskabet og fremlægges for bestyrelsen til accept.

Bestyrelsen får indsigt i elevtilfredshedsundersøgelser (ETU) og medarbejdertilfredshedsundersøgelser (MTU) og orienteres om opfølgning på disse.

Bestyrelsen får endvidere indsigt i benchmarking og analyser i ERFA grupper, så skolens resultater kan ses i et større perspektiv. :::::



„Vi er stolte over, at lokale amatører som os kan få en national anderkendelse for vores indsats,“ siger bestyrelsesformand Hans Ole Jessen, Ringkøbing-Skjern Museum og fortsætter: „Og timingen er perfekt, for nu kan vi med endnu større vægt fremhæve vores kvalifikations- og netværksønsker til de udpegede organisationer udpeger her efter kommunalvalget“.

Bedømmelsesudvalget har med kåringen sat fokus på bestyrelsens – ikke kun formandens – værdiskabende aktiviteter og evner til at reflektere og handle ud fra Ringkøbing-Skjern Museums helt særlige forhold. I Ringkøbing-Skjern Museums bestyrelsesarbejde er der lagt vægt på bestyrelsens organisering, praktiske bestyrelsesarbejde og evne til at følge op på beslutninger og sikre kvaliteten af organisationens arbejde.

Bedømmelsesudvalget lagde særligt vægt på Ringkøbing-Skjern Museums:

- Evne til at agere professionelt i en organisation af frivillige
- Proaktive indsats over for udpegede organisationer
- Etårige valgperioder for museumsforeningernes udpegede
- Skabelse af Frivillighedsakademiet, som kan løfte det store og brede frivillige arbejde, der er et grundvilkår for et levende museum.

Bedømmelsesudvalget kårede Ringkøbing-Skjern Museum til Årets Offentlige Bestyrelse i kultursektoren

Bedømmelsesudvalget består af:

- Professor Steen Thomsen, CBS
- Stats. aut. revisor Søren Peter Nielsen, KPMG
- Direktør Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership
- Advokat Carsten Fode, KromannReumert

I RINGKØBING-SKJERN MUSEUM HANDLER FRIVILLIGE PROFESSIONELT

Frivillige er og skal være en bærende kraft i Ringkøbing-Skjern Museums drift og ledelse, og derfor tilbydes de uddannelse på Frivillighedsakademiet, og museets styrelse bruger governance anbefalingerne om krav til de udpegede organisationers etårige valgperioder

Ringkøbing-Skjern Museum har ti lokaliteter rundt om Ringkøbing Fjord med vægt på aktiviteter (levende museum). Det kræver mange frivillige, når budgettet skal nå sammen. Derfor er det en kontinuerlig udfordring at fastholde engagementet hos de 300 frivillige og kontinuerligt sikre (og højne) kvaliteten af deres formidlingskompetencer, så de besøgende får en god oplevelse. Driften af Ringkøbing-Skjern Museum er en succes med 180.000 besøgende (2012) og en egenindtjening på 48 procent.

^ Frivillighedsakademiet sætter landsdækkende standard

Frivillighedsakademiet er unikt og udsprunget af Ringkøbing-Skjern Museum. Det indgår i dag i kulturaftalen med Kulturstyrelsen. Akademiet udbyder uddannelser i formidling til frivillige på dagsseminarer med det mål at gøre dem til bedre formidlere. Dermed hæves kvaliteten af de oplevelser, gæsterne får.

Gevinsterne er:

- Større ensartethed i kvaliteten af formidlingen
- Øget bevidsthed hos de frivillige om deres formidlingsrolle frem for at „nørde“ med det, de selv synes, er spændende
- Giver de frivillige mulighed for at kunne varetage mere ansvarsfulde opgaver. Dermed bliver de dybere involveret i aktiviteterne på lige fod med de professionelle, så de ikke „bare går til hånd“. Det giver de frivillige en større glæde ved at være frivillig.

600 har deltaget i de foreløbigt to uddannelsesforløb, og Frivilligheds-akademiet har potentiale til at blive en permanent uddannelse på alle danske museer.

^ Vigtigste interessenter med de rigtige repræsentanter i styrelsen

Museets styrelse har 11 medlemmer. Styrelsen ønsker de største tilskudsydere repræsenteret (2 byrådspolitikere og 1 regionspolitiker) og den største markedsføringskanal (1 turistforeningen) samt den lokale forankring (1 erhvervslivet) + lovkrav om 1 medarbejderrepræsentant. Da museumsforeningerne samtidig ønsker flertal i styrelsen, udpeger de hver tre repræsentanter.

For at sikre den bedst mulige styrelse, indgiver styrelsen en skriftlig anmodning til byrådet og regionsrådet om de kompetencer og det netværk, de ønsker af deres repræsentanter inden konstituering.

Museumsforeningernes medlemmer udpeges for et år ad gangen, og her henstiller styrelsen, at der f.eks. skeles til alder, når nye udpeges, for styrelsen er „lidt grå i toppen“.

> > > Fortsættes næste side

>> TRINGKØBING-SKJERN MUSEUM HANDLER FRIVILLIGE PROFES-SIONELT

Den samlede styrelse har i denne periode haft et heldagsseminar om kompetencebehov og opgavefordeling for at sikre den mest effektive styrelse, og det er smittet af i fordeling af posterne. F.eks. er næstformanden engageret om de frivillige, mens formanden er engageret om museumsdrift.

^ Forretningsudvalget kontrollerer og skærer bestyrelsesdagsordenen til

I arbejdsdelingen og sikringen af et smidigt beslutningssystem har styrelsen nedsat et forretningsudvalg (4 personer) med formand, næstformand og et byrådsmedlem samt et menigt medlem fra en museumsforening. Forretningsudvalget mødes 10-12 gange årligt, hvor de håndterer løbende sager og forbereder styrelsesmøderne med bl.a. at skære dagsordenen til og foretage nødvendige analyser og sonderinger i baglandet.

Forretningsudvalget har fokus på de hårde opfølgningstal hver gang – besøgstal og ikke mindst ned i detaljen om, hvilken lokalitet der besøges, hvem museumsgæsterne er og deres tilfredshed etc., så der hele tiden er føling med udviklingen og mulighed for at iværksætte nye tiltag eller yderligere undersøgelser, hvis der er behov.

^ Styrelsen træffer de strategiske beslutninger

Styrelsen mødes fem gange årligt, og møderne følger årshjulet, der igen er tilpasset dagsordenerne i kommunens kultur- og økonomiudvalg.

Styrelsen træffer de strategiske beslutninger om f.eks. at samarbejde med Varde Museum om fælles arkæologi (for at leve op til forsknings-forpligtigelsen) og fælles EDB bogholderi mv. samt samarbejde om markedsføring for at styrke driften – men også beslutningen om ikke at fusionere med Varde Museum.

Forud for næste års budget foretager styrelsen en samlet evaluering, så der i de kommende budgetter kan foretages prioriteringer af nye tiltag. :::::



„Det var erkendelsen af, at vi som folkevalgte mangler den dybe forretningsmæssige forståelse for forretningsområderne, at vi fandt frem til modellen med at rekruttere eksterne på præcis disse områder, så vi både får de rigtige kompetencer og kan give direktionen det rigtige med- og modspil på området,“ siger Søren Egge Rasmussen.

Bedømmelsesudvalget kårede NRGi til Årets Offentlige Bestyrelse i forsynings- og infrastruktursektoren.

Bedømmelsesudvalget består af:

- Professor Steen Thomsen, CBS
- Stats. aut. revisor Søren Peter Nielsen, KPMG
- Direktør Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership
- Advokat Carsten Fode, KromannReumert

NRGI FORENER DEMOKRATI OG PROFESSIONALISME

Kåret som vinder af ”Årets Offentlige Bestyrelsespris 2013 for forsyning og infrastruktur” for sin unikke organisering af selskabets aktiviteter og sin gennemførte governance praksis NRGi er med 1.200 ansatte et af landets største energiselskaber. NRGi er ejet af selskabets 210.000 el-forbrugere organiseret i et andelsselskab med repræsentantskabet som øverste myndighed.

^ Fusionen var anledningen til at revurdere ledelsesprincipperne

„NRGi voksede markant ved fusionen med Energi Horsens i 2008. Derfor måtte vi overveje hele ledelsesstrukturen i NRGi. Det faldt så tidsmæssigt sammen med, at tankerne om Corporate Governance blev modnet også for offentlige selskaber,“ fortæller bestyrelsesformand Søren Egge Rasmussen, NRGi og fortsætter: „Vi gjorde derfor god selskabsledelse til et temamøde for repræsentantskabet i 2009 og vandt opbakning til en ledelsesstruktur efter Corporate Governance principperne.“ Herefter gik implementeringsprocessen i gang, og den bliver løbende revideret – senest i 2010.

^ Et marked i oprud stiller krav om professionalismisme

Hele forsyningsmarkedet er – og har længe været – i en udviklings- og konsolideringsproces. Konkurrencen i el-markedet stiger, og kravene til driften af el-nettet øges gennem benchmark og effektivitetskrav. Samtidig har NRGi bevæget sig ind på nye energirelaterede forretningsområder. Derfor skal NRGi være organiseret til at gå aktivt ind i den forretningsmæssige udvikling.

^ Driften i fire selskaber med hver sin professionelle bestyrelse og en folkevalgt koncernbestyrelse

Selskabets aktiviteter er i dag opdelt i fire divisioner med hver sin bestyrelse. Bestyrelserne består af koncerndirektøren (formand), to fra koncernbestyrelsen, resten er professionelle bestyrelsesmedlemmer rekrutteret ud fra forretningsmæssige kompetencer (rekrutteres via rekrutteringsbureau). De professionelle udskiftes efter behov og vil typisk sidde maks. 5-7 år. Koncernbestyrelsen valgt på generalforsamlingen har 11 medlemmer, inkl. 2 medarbejdervalgte.

^ Koncernbestyrelsen lægger strategien og følger den til dørs

Koncernbestyrelsen holder fokus på koncernstrategien og opfølgning. Koncernbestyrelsen får indsigt i virksomhedens løbende drift gennem egen hjemmeside og nyhedsbreve med systematisk information efter en fast skabelon med faste frekvenser, så de kontinuerligt har overblikket.

Hver måned:

- Regnskab for hvert forretningsområde
- KPI-rapport kommenteret i stikordsform
- Nyt fra datterselskaberne.

På hvert bestyrelsesmøde (afholdes ca. hver måned) følges der op på implementering af den aktuelle strategiplan.

> > > Fortsættes næste side

Bedømmelsesudvalget har med kårningen sat fokus på bestyrelsens – ikke kun formandens – værdiskabende aktiviteter og evner til at reflektere og handle ud fra NRGi's helt særlige forhold. I NRGi's bestyrelsesarbejde er der lagt vægt på bestyrelsens organisering, praktiske bestyrelsesarbejde og evne til at følge op på beslutninger og sikre kvaliteten af organisationens arbejde.

Bedømmelsesudvalget lagde særligt vægt på NRGi's:

- Systematiske implementering af alle governance-anbefalingerne er unik
- Forbilledlige organisering, som forer den folkelige indflydelse med professionel indsigt
- Måde at engagere samtlige bestyrelsesmedlemmer enten i datterselskabsbestyrelser eller i særlige tværgående udvalg, som knytter ejerne tæt til virksomheden.

>> NRGi FORENER DEMOKRATI OG PROFESSIONALISME

^ Finansielt og strategisk årshjul styrer opfølgning og strategiudvikling

Koncernbestyrelsens møder følger to årshjul – et strategisk og et finansielt – med fastlagte møder og fastlagte temaer til drøftelse.

- Strategiproces
 - Årlig med SWOT og strategiske handlingsplaner ift. realisering af ”fyrtårnsmål”
 - 2-3 års mellemrum udvidet med analyse af megatrends, scenarioanalyse samt vurdering af mission, vision og fyrtårnsmål
- KPI- og målstyringsprocessen
- Budgetprocessen
- Regnskabsprocessen
- Rapporterings- og opfølgningsprocessen.

^ Ét fyrtårn for hvert forretningsområde hvert år

Koncernbestyrelsen udtrykker sine udviklingsmål for hver division i et årligt ,fyrtårn’. Fyrtårnet er grundlaget for divisionernes budgetter og aktivitetsplaner, som drøftes og godkendes af koncernbestyrelsen. Hermed er skabelonen for den løbende opfølgning i koncernbestyrelsen lagt, nemlig den „snævre“ budgetopfølgning og „udviklingsopfølgning“ ift. fyrtårnene.

Fyrtårnene udspringer af koncernbestyrelsens strategiarbejde – både de årlige og de lange med 2-3 års mellemrum.

^ Bestyrelsevaluering hvert år

Koncernbestyrelsen har årlige evalueringer. Ud fra spørgeskemaer om de bestyrelsesrelevante forhold evaluerer de såvel direktionens som egen performance – med mulighed for kommentarer/ forbedringsforslag. Resultatet drøftes på det efterfølgende bestyrelsesmøde.

Divisionsbestyrelserne bliver evalueret hvert år i processer med bl.a. assistance fra eksterne konsulenter.

^ Divisionering åbner for sektorkonsolidering på flere niveauer

Divisioneringen giver en fleksibel mulighed for at samarbejde og sameje om præcist de områder, det aktuelt er attraktivt at gøre sammen med andre – evt. som et første skridt til en egentlig fusion. Og dermed har NRGi skabt rum for at kunne være en aktiv spiller i sektorkonsolideringen.

^ Divisionering sikrer forretningsfokus

NRGi's forretningsområder spænder fra det meget anlægstunge og stærkt lovgivningsregulerede område med servicering og drift af det fysiske el-net til det ekstremt konkurrenceprægede med salg af el og energirådgivning. Denne spændvidde stiller helt forskellige ledelsesmæssige krav. Derfor har hvert enkelt forretningsområde egen ledelse og bestyrelse, der kan drive og udvikle hver sit forretningsområde.

^ Koblingen mellem ejerne og den professionelle drift

Den klare rollefordeling mellem de professionelle i divisionsbestyrelserne og ejerne i koncernbestyrelsen forener den folkevalgte forankring med professionel virksomhedsdrift og udvikling. „Modellen har vist sin forretningsmæssige duelighed, som helt kontant betyder, at en typisk andelshaver hos os får ca. 400 kr. i dividende – vi kalder det rabat – hvert år, og bestyrelsesmedlemmerne oplever, at de fortsat har den fulde kontrol og indsigt med selskabet. Derfor er der kontinuerlig opbakning til at lede NRGi efter Corporate Governance principperne,“ slutter Søren Egge Rasmussen. :::::

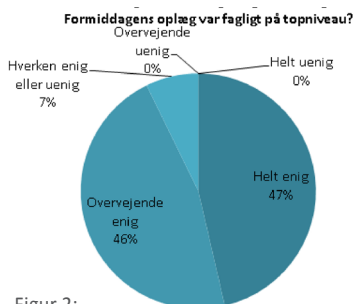


I ugen efter konferencen har 125 konference-deltagere (dem vi har mailadresser på) fået tilsendt et elektronisk spørgeskema med 11 spørgsmål om deres udbytte og tilfredshed med konferencen.

Konklusionerne i denne artikel bygger på de 73 svar, vi hidtil har fået.

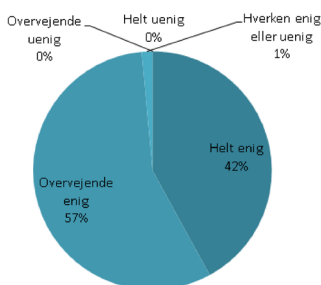
DELTAGERNE I KONFERENCEN ER MEGET TILFREDSE

Figur 1:



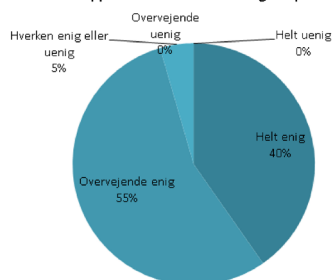
Figur 2:

I hvilken grad er du enig i følgende udsagn:
Formiddagens oplæg gav spændende vinkler på temaet om fusioner, samarbejder og engagement af frivillige



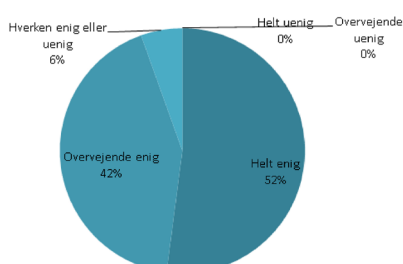
Figur 3:

I hvilken grad er du enig i følgende udsagn:
Workshoppen var samlet en set en god oplevelse



Figur 4:

I hvilken grad er du enig i følgende udsagn:
Konferencen levede op til mine forventninger



Deltagerne på Årets Offentlige Bestyrelseskonference fik en rigtig god dag, og de fik inspiration og viden med hjem. Det tillader vi os at slutte ud fra de tilbagemeldinger, vi har fået, og svarene fra 73 deltagere i en spørgeskemaundersøgelse i ugen efter konferencen

Deltagerne i Årets Offentlige Bestyrelseskonference giver konferencen topkarakter i deres svar på spørgeskemaundersøgelsen. Det gælder formen med fælles oplæg om formiddagen og sektor-opdelte workshops om eftermiddagen, det gælder det faglige udbytte, og det gælder deltagerens samlede vurdering af konferencen, som ligeledes ligger på topniveau.

^ Fagligt topniveau

Konferencedeltagerne var meget tilfredse med det faglige niveau. Som det fremgår af Figur 1 til venstre, erklærede 93 procent af deltagerne sig „helt enig“ eller „overvejende enig“ i udsagnet: „Formiddagens oplæg var fagligt på topniveau“. Deltagerens vurdering af det faglige niveau af oplæggene fra de tre oplægsholdere fra hver af eftermiddagens tre workshops var næsten på samme niveau og med meget lille varians mellem de tre workshops. Gennemsnittet fra de tre workshops er, at 87 procent erklærer sig „helt enig“ eller „overvejende enig“ i udsagnet: „Workshoppens oplæg var fagligt på topniveau“.

^ Spændende nye vinkler på fusioner og samarbejder og stor tilfredshed med udbyttet

En ting er et højt fagligt niveau i oplæggene, noget andet er, om man som deltager får spændende vinkler på temaet. Også her var deltagerne meget tilfredse. Som det fremgår af figur 2, erklærede 99 procent af deltagerne sig „helt enig“ eller „overvejende enig“ i udsagnet: „Formiddagens oplæg gav spændende vinkler på temaet om fusioner, samarbejder og engagement af frivillige“. På eftermiddagens workshops var deltagerens oplevelse næsten på samme niveau.

Gennemsnittet var, at 88 procent erklærede sig „helt enig“ eller „overvejende enig“ i udsagnet: „Workshoppens oplæg gav spændende vinkler på temaet om fusioner og samarbejder i (hver af de tre sektorer)“. Oplæggene på de tre workshops skulle inspirere til en fagligt spændende dialog og debat blandt deltagerne, hvilket 80 procent oplevede, lykkedes, mens 18 procent var neutrale og en enkelt uenig. Deltagerens samlede dom over workshoppen var, jf. figur 3, at 95 procent erklærede sig „helt enig“ eller „overvejende enig“ i udsagnet: „Workshoppen var samlet en god oplevelse“.

^ High five til konferencen som helhed

Deltagerne blev stillet en række spørgsmål om balancen mellem workshops og fælles oplæg samt selve afviklingen af konferencen mv. Og deltagerens samlede vurdering af workshoppen kan næsten ikke nå længere op på skalaen. Som det fremgår af Figur 4, erklærer hele 94 procent sig „helt enig“ eller „overvejende enig“ i udsagnet: „Konferencen levede op til mine forventninger“. Og den endelige lakmusprøve på, om deltagerne fik en god oplevelse, bliver bekræftet af undersøgelsens sidste spørgsmål: „Vil du anbefale andre at deltage i næste års konference“, hvilket hele 97 procent af deltagerne svarer bekræftende til. :::::

