

# Dagens Dagsorden

## Tema: Strategilægningsprocessen

Inspiration til hele strategilægningsprocessen – fra oplæg, over emner og fora for drøftelser, til opfølgning fra 30 bestyrelsesformænd. Hertil redskaber til at måle effekter og dele opgaverne.

### Undersøgelse: Strategilægning på de nye bestyrelses dagsorden

Dagens Dagsordens aktuelle interviewundersøgelse med 30 bestyrelsesformænd går i dybden med de nye bestyrelses strategilægningsproces. Fordelt i otte artikler kommer vi blandt andet rundt om:

- Processen med at skabe et strategiplæg
- Strategitemaerne
- Tidshorizonten for strategierne
- Formen på strategidrøftelserne – herunder sammenhængen mellem form og indhold
- Udformning af strategier – herunder målepunkter
- Opfølgning på strategier
- Forventningerne til resultaterne af strategierne

Se resultatet og læs om formændenes personlige erfaringer og forventninger.

### Økonomistyring gør strategi til virkelighed

Når de kvalitative strategiske mål udtrykkes i målbare indikatorer (KPI'er) sammen med budgetmål, kan ledelsen træffe de bedste beslutninger og bestyrelsen justere. Det gør strategi til virkelighed – og virkeligheden tilpasser strategien.

### Direktionsinstruks fordeler opgaverne mellem bestyrelse og direktion

Det gode samarbejde bygger på en klar arbejdsdeling. En direktionsinstruks er et rigtig godt redskab til både at dele opgaverne og udtrykke bestyrelsens forventninger til, hvornår og hvordan direktionen skal handle.

## INDHOLDSFORTEGNELSE

Bestyrelsens fodaftryk på strategien bliver stadig tydeligere <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	3
^ Tema: 30 bestyrelsesformænd fortæller om strategilægning	side	5
^ Tema: Strategilægning øverst på nye bestyrelses dagsorden	side	6
^ Tema: Strategioplæg fra direktionens egen kreativitet til bunden sekretariatsfunktion	side	8
^ Tema: Seminarer er fællesnævneren i strategilægningsprocessen	side	9
^ Tema: Bestyrelsesseminarer giver et fælles billede af institutionen	side	10
^ Tema: Strategiprocessen fokuserer på at udvikle nye produkter	side	12
^ Tema: Strategilægning for hele bestyrelsesperioden	side	14
^ Tema: Strategien bliver målbar, brugt i hverdagen og fulgt op	side	15
Artikel: Økonomistyring gør strategi til virkelighed <i>Af Søren Peter Nielsen og Simon Bisgaard, EY</i>	side	17
Artikel: Direktionsinstruksen er et redskab til opgavedeling mellem bestyrelse og direktion <i>Af Anders Stubbe Arndal og Lotte Nielsen, Kromann Reumert</i>	side	19



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.

# FODAFTRYK BLIVER STADIG TYDELIGERE

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

I forlængelse af kommunal- og regionsvalgene har første halvdel af 2014 budt på en slags skiftedag i de fleste offentlige bestyrelser med nye ansigter på mange poster. Skiftedagen har samtidig været anledning til, at mange bestyrelser ser på virksomhedens eller institutionens strategi.

Dagens Dagsorden har derfor til dette nummer valgt at tage temperaturen på offentlige bestyrelses involvering i strategiarbejdet. Det er også en naturlig optakt til Årets Offentlige Bestyrelseskonference den 2. oktober, som netop har "Bestyrelsens strategiske fodaftryk" som tema. Vi har interviewet 30 bestyrelsesformænd om, hvordan de griber strategiarbejdet an, og herunder især hvordan bestyrelsen er involveret. De interviewede bestyrelsesformænd fordeler sig ligeligt mellem uddannelsesinstitutioner, kulturinstitutioner samt forsynings- og infrastrukturselskaber.

## Bestyrelserne investerer tid i strategiarbejde

Konklusionen på baggrund af disse interviews må være, at offentlige bestyrelser i et pænt omfang er involveret i strategilægningen. Hvilken forskel de så reelt gør i forhold til indhold og kvalitet af strategien, lader sig ikke afdække i denne lille undersøgelse. Men en første forudsætning er, at der bruges tid på det strategiske arbejde, og at det fylder på bestyrelsesmøderne. Og det gør det. Vi tillader os derfor også at konkludere, at bestyrelsernes fodaftryk på strategierne bliver stadig tydeligere.

De tider er forbi, hvor stort set hver anden bestyrelsesformand mente, at strategiarbejde udelukkende var et direktionsanliggende ud fra det ræsonnement, at det har den mere forstand på, og at det er på det grundlag, den er rekrutteret. Alle de undersøgte bestyrelser er i større og mindre udstrækning involveret i strategiarbejde. I langt de fleste institutioner følger strategiperioden bestyrelsesperioden, hvilket i sig selv er udtryk for bestyrelsens aktive rolle i strategiarbejdet. I de fleste tilfælde er processen drevet af direktionen, der udarbejder oplæg til bestyrelsen, men i hele 12 af de 26 bestyrelser, som i øjeblikket er i

gang med strategiarbejde, er oplæg til et strategiseminar for bestyrelsen udformet i tæt samarbejde mellem bestyrelsen, eller bestyrelsesformanden, og direktionen. Naturligvis hyppigst i de mindre kulturinstitutioner, men også i visse af de større virksomheder er det situationen.

Langt hovedparten af bestyrelserne afvikler et dagsmøde eller afsætter et døgn til et strategiseminar. Og en ikke ubetydelig del bruger mere end et døgn til strategiseminar, eventuelt med en inspirationstur til udlandet. Dette er især tilfældet for forsynings- og infrastrukturvirksomhederne. Bestyrelsesseminarer tjener flere formål – både sociale og forretningsmæssige. Og for en ny bestyrelse bidrager det til at skabe et fælles billede af virksomheden.

Hvis man ser på, hvad offentlige bestyrelser fokuserer på indholdsmæssigt, er det nogenlunde de samme temaer, som private virksomheder fokuserer på. Produktudvikling, kundetilfredshed og strategiske samarbejdsrelationer. Man kan således ikke sige, at offentlige bestyrelser er mere "bløde" i deres tilgang, hvis man ellers skulle have haft den formodning. Der er f.eks. ikke særlig meget fokus på virksomhedernes sociale ansvar. Og overraskende nok slet ikke hos museerne. Det er ellers en ny trend i bl.a. England, hvor man ser museer definere sig strategisk i forhold til deres samfundsmæssige ansvar. Her har danske museer måske noget at lære.

## Nye vilkår for strategiarbejde

Offentlige virksomheder og organisationer skal manøvrere i en stadig mere kompleks verden, hvor vilkårene ændrer sig konstant. Dermed har vilkårene for strategiarbejdet også ændret sig. Man kan ikke forudsige fremtiden i samme udstrækning som tidligere. At formulere skræksikre planer for fremtiden hører mere eller mindre fortiden til. Ligesom det at tro, at man i toppen af organisationen – i bestyrelseslokalet – kan formulere strategier og træffe beslutninger, som så efterfølgende implementeres i organisationen, må i dag betegnes illusion.

> > > *Fortsættes næste side*

## &gt;&gt; BESTYRELSENS FODAFTRYK PÅ STRATEGIEN BLIVER STADIG TYDLIGERE

Drivkræfterne for de forandringer, der foregår i virksomheder og organisationer, ligger i dag i langt større grad hos medarbejderne og kunderne – også i offentlige virksomheder og institutioner.

Men det betyder ikke, at bestyrelsens arbejde med strategi bliver mindre vigtigt. Det er blot blevet anderledes. Bestyrelsen skal i dag interessere sig meget mere for, hvordan processen for udviklingen af strategien foregår, og at organisationen er gearret til hele tiden at opfange signaler fra medarbejdere og kunder og at forny sig i forhold til de ændrede krav og forventninger fra omgivelserne. Som den amerikanske strategiguru, Gary Hamel, har formuleret som en hovedudfordring for virksomheder lige nu: Hvordan skaber vi organisationer, der er lige så smidige og forandringsdygtige, som de er fokuserede og effektive – ikke kun operationelt, men også strategisk?

Dette kræver, at bestyrelserne ikke blot opfatter strategiarbejde som en øvelse, der foregår hvert fjerde år. Den strategiske ramme, man måske skaber hvert fjerde år, hvor man vender de fleste sten i forbindelse med starten på en ny bestyrelsesperiode, er blot starten på en løbende forholden sig til virksomhedens og organisationens udvikling. Derfor er det opløftende at konstatere, at stort set alle bestyrelsesformænd i vores undersøgelse vægter en systematisk opfølgning på strategien, både i form af omsætning af strategien til centrale succesfaktorer, der kan måles på, og i form af en mere bred opfølgning og granskning af strategien gennem faste punkter på dagsordener, temamøder, årlige strategiseminarer mv. Naturligvis med henblik på at vurdere, om der er sket afgørende ting, som betyder, at der er noget, som skal justeres.

### Inspiration på årets bestyrelseskonference

Samlet set viser vores lille temperaturmåling af den strategiske tænkning hos bestyrelsesformændene i offentlige virksomheder og institutioner, at disse er rimeligt alignede med de generelle trends. Dette gælder på tværs af de tre grupperinger af offentlige virksomheder – uddannelsesinstitutioner, kulturinstitutioner samt forsynings- og infrastrukturvirksomheder. Der er også nogle forskelle mellem de tre grupperinger, der stikker ud. F.eks. ser uddannelsesinstitutioner mere end de øvrige virksomhedstyper strategiarbejde som en løbende proces, forsynings- og infrastrukturvirksomheder er langt fremme med benchmarking etc. De forskellige offentlige bestyrelser kan derfor hente meget ved at kikke hinanden over skulderen. Og det er netop, hvad der er mulighed for på Årets Offentlige Bestyrelseskonference. Den tredje, årlige bestyrelseskonference for offentlige bestyrelser, som denne gang stiller skarpt på at give inspiration til strategilægning og opfølgning. Vel mødt.

## Institutionsudvikling

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

**Pluss**



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.

T 7026 5126  
E [post@pluss.dk](mailto:post@pluss.dk)  
W [www.pluss.dk](http://www.pluss.dk)



## 30 BESTYRELSESFORMÆND FORTÆLLER OM STRATEGILÆGNING

Dagens Dagsorden har interviewet 30 bestyrelsesformænd fra uddannelsesinstitutioner, museer og forsynings-/infrastrukturvirksomheder om strategilægning.

De interviewede bestyrelsesformænd er valgt ud fra at sikre repræsentation fra de forskellige sektorer og her inden for såvel store og små, monofaglige institutioner/virksomheder som brede institutioner/virksomheder med flere fag-/forretningsområder under sig. Og endelig har vi tilstræbt at sikre en bred geografisk repræsentation.

Interviewene er gennemført efter en interviewguide og har typisk varet en halv time. Interviewene er gennemført i juli-august 2014. Anledningen til at gennemføre interviewene var, at hovedparten af offentlige bestyrelser i foråret 2014 er begyndt på en ny bestyrelsesperiode – blandt de interviewede er det 27 ud af de 30.

Oversigt over de interviewede bestyrelsesformænd

Institution	Bestyrelsesformand
AMU-Vest	John M. Schmidt
Kold College	Thomas Johansen
Learnmark Horsens	Hans A. Sørensen
Skanderborg-Odder, Center for Uddannelse	Sonja Mikkelsen
Gammel Hellerup Gymnasium	Stig Wall-Gremstrup
Horsens Gymnasium	Ole Have Jørgensen
Høje-Taastrup Gymnasium	Johnny Ottesen
Risskov Gymnasium	Bodil Due
VUC Århus	Hans Halvorsen
Museum Sønderjylland	Jens Møller
Kunsten Aalborg	Anders Hjulmand
Vikingskibsmuseet	Joy Mogensen
ARoS	Carsten Fode
Kvindemuseet	Merete Andersen
Holstebro Kunstmuseum	Arne Nielsen
Skagens Museum	Hans Jørgen Kaptain
Museum Nordsjælland	Finn Arvid Olsson
Tønder Forsyning	Bente Koudal Sørensen
Grib Vand	Jannich Petersen
KARA/NOVOREN	Niels Hörup
Guldborgsund Forsyning	Henning Kamper
Vejle Spildevand	Jens Ejner Christensen
Reno Syd	Kristian Skovhus
Vand og Affald (Svendborg)	Pia Dam
Affald Plus (Næstved Forbrænding)	Niels O. Pedersen
Hanstholm Havn	Martin Vestergaard
Hedensted Vandværk	Heinrich Laursen
Sydvestjyske Museer	Jørgen Ulrik Jensen
Lystrup Fjernvarme	Rasmus Ry Nielsen
AMU Fyn	Ib Haahr



## STRATEGILÆGNING ØVERST PÅ NYE BESTYRELSERS DAGSORDEN

### Erfaringer:

„Strategi er det fælles mindset, som får os til at agere rigtigt. Historien om Learnmarks tilblivelse og dynamiske udvikling i vores tre-årige levetid viser, at evnen til at agere rigtigt, hurtigt og fleksibelt skaber resultaterne. Vi har nogle klare mål for skolen og vores rolle i lokalsamfundet, som guider os til hele tiden at være aktivt opsøgende ift. at kunne udvikle os i modsætning til langsigtede og detaljerede strategiplaner, der alligevel aldrig bliver realiseret.“

Hans A. Sørensen, Learnmark

„Direktørerne i KARA/NOVEREN, Vestforbrænding og VEKS udarbejder et fælles notat om de synergier – altså de værdier – et strategisk samarbejde mellem de tre selskaber kan skabe. Notatet er oplægget til drøftelserne på vores bestyrelses kommende strategiseminar. Falder resultaterne af vores drøftelser ud til fordel for at gå videre i processen – og bestyrelserne fra de to andre selskaber ligeledes er positive – vil de tre direktører gå videre med at udarbejde en egentlig fælles businesscase, der skal danne baggrund for en strategisk samarbejdsaftale mellem os.“

Niels Hörup, KARA/NOVOREN

„Vores strategi skal imødekomme udfordringerne om 8-10 år. Vi har -igennem vores bestyrelsessammensætning - et tæt samarbejde med DTU, som vi vil udnytte til at tænke helt nye gymnasieforløb, f.eks. et fem- eller syvårigt forløb, hvor man får en bachelor og måske har flere fagforløb på universitetet. Vi tænker også særlige faglinjer, som er hardcore målrettet naturvidenskabelige uddannelser, og måske skal vi så ikke 'kun' være et alment gymnasium.“

Stig Wall-Gremstrup, Gammel Hellerup Gymnasium

Ni ud af ti bestyrelser (26) er i fuld gang med en strategilægningsproces, én har ikke tradition for strategiproceser, én har fravalgt det i denne periode, og to har valgt at fortsætte den eksisterende strategi fra forrige periode.

Bestyrelsesformændene ser strategilægning som en væsentlig og naturlig del af bestyrelsens arbejde. Strategitema, formen på strategitilrettelæggelsen og selve strategiudviklingsprocessen har tre dimensioner, som varierer i styrker og over tid mellem bestyrelserne:

- Strategi som et fælles mindset om institutionen med det mål at give bestyrelsesformanden og direktionen fundament til at kunne orientere sig, opsøge nye muligheder og træffe beslutninger
- Strategi som et konkret svar på konkrete udfordringer, f.eks. fusioner, presset økonomi eller store, nye tiltag
- Strategi som et udviklingsredskab dækkende fra at drøfte institutionens helt grundlæggende eksistensberettigelse, over produktudvikling, til at skabe visioner.

Der er således meget stor varians mellem det, de deltagende bestyrelsesformænd er i gang med under den fælles overskrift „i gang med en strategilægningsproces“.

Er i gang med eller planlægger en strategiproces	Uddannelsesinstitutioner	Kulturinstitutioner	Forsynings- og infrastrukturvirksomheder	I alt
Ja	10	7	9	26
Nej	0	2	2	4

Af de 26 bestyrelser, som er i gang med en strategiproces, er flere i de helt indledende stadier, f.eks. er Hanstholm Havn i proces med at lave en ejerstrategi forud for bestyrelsens strategilægning. Bestyrelsen for Gammel Hellerup Gymnasium er ved at identificere temaerne til deres strategiproces, som sandsynligvis skubbes til 2015. Endelig er bestyrelsen for Risskov Gymnasium i grænsefeltet for en strategiproces, fordi de har valgt at „ophøje“ deres kvalitetsplan til deres strategiplan.

### To fortsætter eksisterende strategi, to har ikke tradition for strategiproceser

To af de fire bestyrelser, som ikke er i gang med en strategiproces, kører videre med strategien fra forrige periode. I den ene (Sydvestjyske Museer) fortsætter bestyrelsesmedlemmerne, så perioden er ny, men bestyrelsen fortsættende. De har i 2012 gennemført en omfattende strategilægning dækkende den nye bestyrelsesperiode. I den anden bestyrelse er situationen stik modsat (Vand & Affald i Svendborg), hvor bestyrelsen er helt ny. De har valgt at fortsætte strategien fra forrige periode et år endnu for i stedet at koncentrere sig om at få virksomheden godt ind under huden i 2014, så de er klar til strategiarbejdet i 2015.

> > > Fortsættes næste side

---

>> STRATEGILÆGNING ØVERST PÅ NYE BESTYRELSERS DAGSORDEN

---

---

---

---

---

## Erfaringer:

„Vores strategiindsats er fokuseret om 'klumper' af enkeltprojekter frem for en egentlig strategiproces,“ **Arne Nielsen, Holstebro Kunstmuseum**

„Vi er i en permanent strategiproces, for vores bestyrelsesmøder handler kun om strategi. Vi er midt i en byggeproces, en fusionsproces med Skagens to øvrige museer sammen med den løbende udvikling af museet,“ **Hans Jørgen Kaptain, Skagens Museum**

„Strategiprocesen strukturerer dialogen med de tilskudsgivende kommuner. Her viser vi dem, hvordan de får endnu mere for deres tilskudskroner fremover. Det strukturerer også kreativiteten fra de enkelte bestyrelsesmedlemmer, så deres ideer både får retning og bliver så konkrete, at vi kan beslutte enten at arbejde videre med dem eller lægge dem i mølposen. Uden strategi og strategiproces kommer der meget let kaffeklub over den,“ **Jens Møller, Museum Sønderjylland**

„Vi planlægger et dagsseminar primo oktober med eksterne oplægsholdere plus borgmesteren og formanden for teknisk udvalg, for vi har en række bundne opgaver, vi skal have løst, og derfor har vi valgt at tage ejerne med på seminaret,“ **Jannick Petersen, Grib Vand**

En bestyrelse (Hedensted Vandværk) tager løbende stilling til strategiske spørgsmål, men bestyrelsen betragter det ikke som en egentlig strategiproces: „Vores strategiarbejde er meget operationelt om at løse konkrete forsyningsopgaver og sikre tilstrækkeligt med rent vand. Vores strategiindsatser er i praksis at være sparringspartner for driftschefen,“ siger Heinrich Laursen, Hedensted Vandværk og fortsætter: „Vandværkets råderum styres benhårdt af direktiverne fra Vandsekretariatet, så der er i praksis en plan for, hvad Vandværket skal, og inden for hvilke rammer vi kan agere“.

For Holstebro Museum er situationen lignende. Bestyrelsen behandler en lang række strategiske spørgsmål – også store strategiske spørgsmål om f.eks. at udskille en del af museet til en selvstændig samling – løbende, uden at de vurderer det som en egentlig strategiproces. :::::





## STRATEGIPLÆG FRA DIREKTIONENS EGEN KREATIVITET TIL BUNDEN SEKRETARIATSFUNKTION

### Erfaringer:

„Vi forventer, at den nye direktør sammen med ledergruppen kommer med et kreativt strategioplæg inden for rammerne af museets vision og mission. Jeg vil se det inden strategimødet, så vi ved, om der er væsentlige punkter, hvor der måske er uenighed. Men det er direktionens strategioplæg,“ **Carsten Fode, ARoS**

„Bestyrelsen drøfter, hvad vi vil have fokus på, og så kommer direktionen med et oplæg. Nogle gange er det oplæg udarbejdet på baggrund af workshops og andet, der er testet af i museet. Oplæggene har en karakter, så der kan træffes beslutninger,“ **Anders Hjulmand, Kunsten Aalborg**

„VUC flytter sine tre adresser sammen til én (fra skoleåret 2015). I den forbindelse bliver det vigtigt for bestyrelsen at blive aktiv om at skabe én sammenhængende skole, så det kommer til at fylde på vores bestyrelsesseminar, ud over den løbende udvikling af skolen,“ **Hans Halvorsen, VUC Århus**

„Bestyrelsen er delt i to udvalg, som mellem bestyrelsesmøderne hver især udarbejder oplæg – med direktionen som pennefører – til strategien. På bestyrelsesmøderne træffer vi beslutningerne på baggrund af oplæg fra udvalgene,“ **Martin Vestergaard, Hanstholm Havn**

„I vores strategiproces er der altid noget konkret og noget visionært. Sidste år besluttede vi at tage affaldssortering hjem. Og nu beslutter vi, hvor detaljeret vi vil lave vores kildesortering. På den visionære front kommer der noget om mere genanvendelse, f.eks. gas ud af organisk affald, værditilvækst i sorteret affald etc. Oplægget kommer fra direktionen/eksterne som neutrale oplæg, bestyrelsen reelt kan drøfte. Jeg vil ikke have ledelsesindstillinger,“ **Bente Koudal Sørensen, Tønder Forsyning**

I alle bestyrelser skal direktionerne levere strategioplæg til bestyrelsernes strategiprocesser. Deres mandat varierer fra at skrive en forudgående udviklingsproces sammen, til at skulle levere kreativt bud på institutionens fremtid.

I 12 ud af de 26 bestyrelser, der afholder seminar, er direktionens oplæg til seminaret udformet i tæt samarbejde med bestyrelsen og/eller bestyrelsesformanden. Den mest vidtgående involvering er i Kvindemuseet, hvor bestyrelsesmedlemmerne på månedlige arbejds møder har sparret med medarbejderne om at udvikle en strategi for museet, samt i Hanstholm Havn, hvor de har en lignende proces. Merete Andersen, Kvindemuseet siger: „Vi startede strategiprocessen som ny bestyrelse for 1½ år siden med at få ansat fire kundeudviklere. Dem har bestyrelsesmedlemmerne nu sparret med på 3-4 udviklingsmøder pr. kvartal i 2014. Nu skal direktørerne skrive resultaterne sammen i et strategioplæg.“

Hvordan er bestyrelsen involveret i tilrettelæggelsen	Uddannelsesinstitutioner	Kulturinstitutioner	Forsynings- og infrastrukturvirksomheder	I alt
Oplæg fra direktøren	10	8	8	26
Deltager sammen med ledelsen	5	4	3	12

De øvrige bestyrelses indsats varierer fra at have givet direktionen nogle „overskrifter“, til at direktionen kommer med et egentligt oplæg skabt af direktionen selv og/eller i en proces med medarbejderne. Medarbejderinvolveringen er stærkest i Museum Nordsjælland, hvor Finn Arvid Olsson formulerer: „Medarbejdere og ledelse er i gang med en stor strategiudviklingsproces i arbejdsgrupper og på stormøder. Direktøren skriver resultatet sammen i en indstilling til bestyrelsen. Jeg håber, de er så visionære, at det er urealistisk at nå det hele, og så jordbundne, at der er tænkt over, hvor ressourcerne skal komme fra. Når bestyrelsen har drøftet oplægget, går vi – f.eks. på et stormøde – tilbage til medarbejderne med vores indstilling til prioriteringer, så alle får mulighed for at komme med indsigelser, inden vi fastlægger den endelige strategi.“ Og i Guldborgsund Forsyning, hvor medarbejderne på seminarer og workshops har arbejdet med at udvikle strategioplægget til bestyrelsen: „Vi har afholdt et tredagesseminar for at udvælge de fokuspunkter, vi skal have i vores nye strategi. Strategien skaber vi på et todagesseminar i efteråret. Udgangspunkter for at vælge fokuspunkterne var en detaljeret gennemgang af virksomheden og vores udfordringer/rammer, så vi alle fik samme dybtgående forståelse af vores selskab,“ siger Henning Kamper, Guldborgsund Forsyning. :::::





# SEMINARER ER FÆLLESNÆVNEREN I STRATEGILÆGNINGSPROCESSEN

## Erfaringer:

„Vi påtænker et strategiseminar over nogle dage på en institution, hvor man med succes har forenet modsatrettede interesser om en løsning og fastholdt enigheden i realiseringsprocessen. Målet er at give bestyrelsen faglig inspiration til, hvordan vi skal understøtte museets realisering af nye fysiske rammer,“ **Joy Mogensen, Vikingskibsmuseet**

„Strategiseminarer er helt centralt for kommunikationen med direktionen. Når de oplever os og vores drøftelser, fanger de rigtig mange signaler, som kan guide dem til at ramme 'rigtigt' i fremtidige oplæg til beslutninger. Seminarerets effekt rækker således meget længere end selve strategien,“ **Niels O. Pedersen, Affald Plus**

De fleste bestyrelser har valgt seminarformen som det forum, hvor bestyrelserne udvikler strategi.

Planlægger eller har afholdt et strategiseminar	Uddannelsesinstitutioner	Kulturinstitutioner	Forsynings- og infrastrukturvirksomheder	I alt
Nej, holder et bestyrelsesmøde	0	2	1	3
Dagsmøde	5	4	2	11
Døgn	3	0	1	4
Mere end et døgn	2	1	5	8

### Hver tredje bestyrelse holder lange seminarer til inspiration eller dybdearbejde

Otte bestyrelser holder strategiseminarer over mere end et døgn (fire i et døgn). En del bestyrelser vælger at kombinere en (ofte årlig) inspirationstur med et strategiseminar. Målet for turene er typisk en lignende virksomhed/institution i ud- eller indland valgt ud fra et væsentligt tema på strategidagsordenen. Enkelte vælger lange seminarer til at give bestyrelsen dybtgående indsigt i virksomheden – ofte med inddragelse af ledelseslaget under direktionniveau, hvor man kommer ned i de enkelte forretningsområder. Enkelte har hele virksomhedens eksistensgrundlag til debat. Her består seminarer ofte af en række udviklingsscenarier, som bestyrelsen arbejder igennem – og forud er der typisk foretaget en række analyser af eksterne konsulenter.

### Halvdelen holder korte seminarer til beslutning og enkelttemaer

Elleve bestyrelser har valgt dagsseminarer eller bestyrelsesmøder. Flertallet har valgt formen for at træffe beslutninger – alt fra drøftelser og dimensionering af en allerede vedtaget aktivitetsplan, til helt grundlæggende beslutninger om f.eks. at godkende grundlaget for en fusion. Et mindretal vælger dagsseminaret til at drøfte aktuelle enkelttemaer, og de gør det typisk som led i en løbende strategiproces, hvor strategien dynamisk udvikler sig. ....



## BESTYRELSESSEMINARER GIVER ET FÆLLES BILLEDE AF INSTITUTIONEN

### Erfaringer:

„Inden første bestyrelsesmøde får nye bestyrelsesmedlemmer en rundvisning på museet, møder direktør og formand. Forud har de fået en bestyrelsesmappe med regnskab og de seneste bestyrelsesreferater, som bliver gennemgået. Det klæder dem på til hurtigt at kunne bidrage på niveau med fortsættende medlemmer,“ **Anders Hjulmand, Kunsten**

**Aalborg**

„Vores strategiseminar skal løfte bestyrelsens blik for de meget vigtige processer, der skal balanceres for at nå i hus med et projekt som Vikingskibsmuseet og alle dens konfliktende mål og hensyn,“ **Joy Mogensen, Vikingskibsmuseet**

„Vores seminarer har et enkelt tema – ofte med et scenariooplæg – om f.eks. øget elevoptag. Bestyrelsen drøfter og beslutter sig for, hvilken vej vi skal gå, og hvilke metoder der skal anvendes uden at blive for konkrete – det er op til direktionen at komme med efterfølgende – det giver ejerskab i hele bestyrelsen, og vi holder hinanden fast på at få fulgt op,“ **Thomas Johansen, Kold College**

„Vores strategiseminar skal primært handle om, hvordan institutionen – direktion og bestyrelse – bliver gearet til at kunne agere hurtigt i den meget omskiftelige verden, skolen fungerer under, både qua vores historie og den nye EUD reform. Vi begynder seminaret med en meget detaljeret gennemgang af skolens forretningsmodel, så alle får det samme billede af, hvor pengene kommer ind, og hvor de bliver brugt. Afgående bestyrelse har valgt, at vi kollektivt byder ind med kompetencer frem for en individuel samtale med mig, så det er naturligt at lægge den del ind, når alle i fællesskab har forstået forretningsmodellen,“ **Sonja Mikkelsen, Skanderborg-Odder Center for Uddannelse**

Temaet: „at give bestyrelsen det samme fælles billede af institutionen/virksomheden“ scorer højest - om end marginalt - i konkurrencen med de tre øvrige valgte temaer, vi har spurgt til.

Temaer på strategiseminar	Uddannelsesinstitutioner	Kulturinstitutioner	Forsynings- og infrastrukturvirksomheder	I alt
Give et fælles billede af virksomheden/muligheder/trusler	40	16	14	70
Drøfte afgrænset problemstilling/tema	34	11	24	69
Skabe et handle-dygtigt svar på en udfordring	23	20	24	67
Etablere sociale relationer i bestyrelsen	25	8	14	47

Note: De interviewede bestyrelsesformænd har vægtet de fire temaer i deres planlagte/afholdte seminar på en skala fra 1-5. Tabellen viser således summen af prioriteringer, hvor nogle har vægtet alle temaer højt, nogle et enkelt, mens andre har vægtet et eller flere temaer lavt.

### Økonomi og nøgletal giver fælles billede af institutionen og sætter rammerne for seminaret

Bestyrelsesseminarerne indledes typisk med (få undtagelser), at direktionen giver bestyrelsen en status på økonomien og de relevante nøgletal – ofte sat ind i en SWOT-analyse. To tredjedele af bestyrelserne bruger overblikket over økonomien til at få vished for, at institutionen fortsat er på rette spor, så de kan koncentrere sig om udviklingstemaerne på seminardagsordenen.

I bestyrelser med mange nye medlemmer går man ofte et spadestik dybere i økonomi-/nøgletalsgennemgangen. Det dybere spadestik bruges som afsæt til at give medlemmer en indgående fælles forståelse for institutionen/virksomheden. Hermed er alle klædt på til den efterfølgende strategilægningsdagsorden. Mange bestyrelser har dog også en individuel introduktion af virksomheden/institutionen til nye bestyrelsesmedlemmer inden første bestyrelsesmøde for at bringe dem på omgangshøjde med de fortsættende medlemmer.

I den sidste tredjedel bruges det økonomiske overblik til at sætte rammerne for bestyrelsens strategiske udfordringer og/eller rammerne for deres udfoldelsesmuligheder. Her er der således en meget tæt tilknytning mellem økonomi-/nøgletalsgennemgangen og de konkrete temaer, bestyrelsen drøfter på seminaret.

> > > Fortsættes næste side

## &gt;&gt; BESTYRELSESSEMINARER GIVER ET FÆLLES BILLEDE AF INSTITUTIONEN

## Erfaringer:

„Formiddagen bruger vi til at afgrænse handlerummet med fokus på økonomi og ændringer i omgivelserne. Det slår reelt takten an for de strategiske tiltag, vi drøfter om eftermiddagen. Vi holder også temaseminarer, senest om OK 13, hvor vi gav direktionen ledelsesrummet til at udfylde mulighederne i den nye overenskomst,“ **Ib Haahr, AMU Fyn**

„Opbygning af relationer til centrale interessenter foregår i direktionen og hos de enkelte bestyrelsesmedlemmer som personer – nogle har kontakter, der kan åbne døre,“ **Anders Hjulmand, Kunsten Aalborg**

„Vores CSR er at være centrum for at sikre unge i vores område en uddannelse. I den aktuelle strategiproces fokuserer vi på at blive bedre til at hjælpe dem videre, som ikke skal være hos os. Vi har en formodning om, at de zapper rundt i en længere periode, men vi ved det ikke, fordi bl.a. registerloven forhindrer os i at følge dem. Derfor fokuserer vi nu på at samle viden helt på samme måde, som vi gør i VOFF (Videnscenter for Fastholdelse og Frafald), hvor vi sammen med forskningsinstitutioner og andre uddannelsesinstitutioner på evidens grundlag finder bedre veje til fastholdelse af ikke mindst unge fra ikke boglige hjem, heriblandt mange nydanskere,“ **Johnny Ottesen, Høje-Taastrup Gymnasium**

## Dybdeudrøftelser og handledygtige svar er substansen i seminarerne

Seminarerne fokuserer substansdrøftelser. Vægtningen er nogenlunde ens mellem dem, der primært vil komme rundt om et tema, og dem, der primært vil drøfte løsninger. Temadrøftelserne scorer højest i de bestyrelser, som ser strategilægningsprocessen som en løbende proces, hvor man succesivt føjer nyt til strategien og piller andet af. Den gruppe, hvor temadrøftelserne ligger højest, forener ofte strategiseminarer med en inspirationstur. Her vil man netop lade sig inspirere og komme godt rundt om et tema uden nødvendigvis at skulle slutte med et facit.

Hos de øvrige bestyrelser er der ikke en skarp skelnen mellem temadrøftelser og det at skabe et handlingsdygtigt svar. Det typiske er her et scenarieoplæg fra direktionen, som giver anledning til, at bestyrelsen kommer rundt om et tema og i en eller anden grad slutter af med at træffe en beslutning, der kan sætte en retning. :::::



# STRATEGIPROCESSEN FOKUSERER PÅ AT UDVIKLE NYE PRODUKTER

## Erfaringer:

„Vores strategiindsats er at nytænke markedet, fordi vores kundegrundlag flytter sig ekstremt hurtigt. For år tilbage var 80 % af omsætningen kurser for folk i job, i dag er det 42 %. I mellem-tiden voksede '6 ugers selvvalgt', men det er truet nu, og samtidig er der udmeldt en generel nedgang i taxameterbetalingen på 15 %," **John M. Schmidt, AMU-Vest**

„Vi holder hvert år et døgnsseminar. I år udvider vi det med et ekstra døgn, hvor vi tager til Amsterdam for at få inspiration til klimatilpasningsløsninger," **Jens Christensen, Vejle Spildevand**

„Vi har vedtaget Affaldsplan 2014-18. Nu er vi i gang med at realisere den. Blandt de aktuelle strategiske tiltag er 'Fra affald til Værdi', som dels betyder markant mere sortering – nu 37 fraktioner – dels en helt anderledes pædagogisk tilgang til affald, hvor alle borgere skal forstå, at affald er værdi," **Kristian Skovhus, RenoSyd**

„Vi kræver, at alle 22 udstillingssteder skaber en synlig plads i lokalsamfundet. De skal uden for museumsvæggene ved f.eks. at lægge lokaler til ikke-museumsaktiviteter eller holde foredrag uden for museerne. Vi kræver ligeledes, at de udvikler tiltag målrettet de underholdningshungrende (historiske slag eller vægterture red.) og 'nørderne' med fokus på forskningsdetaljer. Sådan vil vi gerne være som museum, og det sikrer borgeropbakning til fortsatte kommunale tilskud fra alle ejerkommunerne," **Jens Møller, Museum Sønderjylland**

Det højest prioriterede tema i strategiprocesserne er produktudvikling i bred forstand efterfulgt af fokus på kundetilfredshed/mindske frafald og opbygning af eksterne relationer. Derimod er CSR slet ikke på den strategiske dagsorden.

Produktudvikling topper temalisten på bestyrelsernes strategidagsorden. Betegnelsen dækker over visionære drøftelser om f.eks. klimatilpasningsløsninger, nye måder at sortere, indsamle og genanvende affald eller f.eks. helt at nytænke markedet. I den anden ende af skalaen er der helt konkrete beslutninger om at prioritere/dimensionere en bestemt indsats på grundlag af et konkret oplæg – ofte indstillet af direktionen på baggrund af en overordnet plan.

Elementer i strategi	Uddannelsesinstitutioner	Kulturinstitutioner	Forsynings- og infrastrukturvirksomheder	I alt
Fokus på nye kunder/elever	31	20	14	65
Fokus på organisation, systemer og kultur	37	8	10	55
Produktudvikling	42	30	33	105
Relationer til centrale interessenter	25	12	11	48
Strategiske samarbejdsrelationer	22	5	17	44
CSR	4	0	3	7

Note: De interviewede bestyrelsesformænd har vægtet de seks indholdspunkter i strategiprocesen fra 0-5 uden krav om at give punkterne karakter. Tallene summerer således den absolutte vægtning.

## Frafald er nu overgået til drift i uddannelsesinstitutionerne

Fokus på organisation, systemer og kultur (fastholdelse) fylder mest hos uddannelsesinstitutionerne, men det er måske overraskende, at det ikke fylder mere, når man betænker det enorme fokus, ejerne har på frafald. Taxameterafsløning belønner f.eks. fastholdelse, og ejerne kræver, at indsatser mod frafald indgår som en bestanddel af rektors resultatlønskontrakt. Det er netop dette langvarige og systematiske fokus på frafald, som har fået temaet til at fortone sig i strategiproceserne. Institutionerne har nu opbygget faste målings- og afrapporteringsprocedurer, som f.eks. Stig Wall-Gremstrup, Gammel Hellerup Gymnasium formulerer det: „Frafald er et fokusområde nu. Vi måler det løbende sammen med karaktergennemsnit og tilfredshed, men det kommer næppe i den nye strategi“.

## Forsyningselskaberne allierer sig med kunderne

Omvendt kan det måske overraske, at forsyningsvirksomhederne, hvor kunderne kun sjældent har et alternativ, inddrager kundetilfredshed i deres strategilægning. Men for affaldsselskaberne gælder det f.eks. om at få borgerne til at minimere affaldsmængderne og sikre en god kildesortering, og derfor skal man være på god fod med kunderne. I vandsekskaberne pålægger man f.eks. borgerne betydelige tilslutningsafgifter ved kloakering, som kan blive en mediehistorie, der skal forebygges, så derfor inddrages indsatser til at styrke kundetilfredsheden i strategilægningen.

> > > Fortsættes næste side

## &gt;&gt; STRATEGIPROCESSEN FOKUSERER PÅ AT UDVIKLE NYE PRODUKTER

**Erfaringer:**

„AMU Fyn har ikke CSR på dagsordenen, fordi det som i alle andre offentlige organisationer er „nice to“. I min virksomhed kræver kunderne, at vi har CSR, ellers kommer vi slet ikke i betragtning som leverandør eller samarbejds-partner, så her er det „need to.“ **Ib Haahr, AMU Fyn**

„Vi skal drøfte åbent hus eller andet, som kan give borgerne en forståelse for, hvad vi laver med deres spildevand og skabe forståelse for vores mange nye anlægsprojekter. F.eks. har vi haft en bustur for borgerne på nordkysten til de store nye rensesanlæg i Høje Taastrup og Tårnby for at afmystificere problemerne med at være nabo til et kæmpe rensesanlæg og hermed undgå borgerprotester, når den endelige placering af det nye rensesanlæg på nordkysten skal vælges.“ **Jannick Petersen, Grib Vand**

„Tiden sammen på strategiseminaret giver de helt uvurderligt vigtige sociale relationer i bestyrelsen. En socialt fungerende bestyrelse giver bedre løsninger i hverdagen, og det sikrer selskabet i 'stormvej',“ **Niels O. Pedersen, Affald Plus**

„Vores rolle om at sikre uddannelse til de unge i nærmiljøet er rammen om vores CSR strategi. Vi har relativt mange fra uddannelsesfremmede miljøer herunder nydansker. Derfor er vi en del af VFOF (Videncenter for Fastholdelse og Frafald) hvor vi omsætter forskning til praksis. Nu vil vi udvide indsatsen til at blive bedre til at hjælpe dem videre, som ikke skal være hos os – særligt dem der zapper rundt. Der er mange regler, herunder registerregler, som blokkerer, men vi skal nok finde en vej.“ **Johnny Ottesen, Høje Taastrup Gymnasium**

**Museumsbestyrelser fokuserer på nye kunder**

Museerne har en formidlingsforpligtigelse, som de tager alvorligt. Museerne har også et billede af, hvor gæsterne kommer fra/skal komme fra, og flere arbejder med klubber/loyalitetkoncepter, f.eks. erhvervsklubber. Men de direkte entreindtægter fylder langt under halvdelen af indtægterne i museet, og det afspejler sig naturligvis i bestyrelsernes strategiprocesser, hvor museumsudvikling i form af nye udstillinger, ny- og ombygninger samt en række konkrete beslutninger fylder dagsordenen. Den mest markante undtagelse er Kvindemuseets strategiproces, som nu på andet år har kundeudvikling som sit omdrejningspunkt.

**Relationsopbygning til centrale interessenter er vigtig i strategiprocessen**

På tværs af sektorer fylder relationsopbygningen til centrale interessenter i strategiprocessen. Mest fylder de hos uddannelsesinstitutionerne koncentreret om hhv. fødekanalerne til elever (folkeskolerne i ungdomsuddannelserne, og virksomheder, a-kasser mv. hos f.eks. AMU og erhvervsskoler) og aftagerkanalerne (praktikpladser og jobs i erhvervsuddannelserne og de videregående uddannelser fra gymnasiale uddannelser). I museerne er relationsopbygningen til de centrale interessenter i høj grad knyttet til direktionen og bestyrelsesmedlemmernes personlige/professionelle netværk til fonde, så den relativt lave prioritering i strategiprocesserne udtrykker ikke her manglen på vigtighed, men er blot en anden måde at sikre relationsopbygningen på. Forsynings- og infrastrukturselskabernes centrale interessenter er typisk organisationer, myndigheder og ejere – mest vidtgående vil Grib Vand invitere ejerne med til deres strategiseminar.

**Fusioner og strategiske samarbejder spøger blandt uddannelsesinstitutioner og forsyningselskaber**

Efter en stor bølge af museumsfusioner er der pause i strukturudviklingen. Undtagelserne er Holstebro Museum, der er ved at udspalte en del af museet, og Skagens Museum, som er midt i en fusionsproces. Til gengæld kigger forsyningselskaberne og uddannelsesinstitutionerne efter nye veje at løse deres opgaver på – i uddannelsesinstitutionerne er det campus og fusioner, mens det på forsyningsiden er konsolidering i branchen, hvor man f.eks. som vandværk, fjernvarmeværk eller affaldsselskab hele tiden følger udviklingen hos naboerne. Ikke mindst DANVAs detaljerede benchmark analyser giver anledning til, at bestyrelserne mere eller mindre permanent holder døren åben for samarbejder og fusioner. :::::



# STRATEGILÆGNING FOR HELE BESTYRELSESPERIODEN

## Erfaringer:

„Gymnasieverdenen er så dynamisk, at lange og overordnede strategier bliver forældede og for omfattende til, at de bliver omsat til konkrete handlinger. Derfor vælger vi nogle fokusområder, som vi holder fast i, så længe det giver mening, hvorefter de overgår til drift.“ **Ole Have Jørgensen, Horsens Gymnasium**

„Historien om Learnmarks tilblivelse og dynamiske udvikling i vores treårige levetid viser, at evnen til at agere hurtigt og fleksibelt skaber resultaterne. Langsigtede og detaljerede strategiplaner bliver alligevel aldrig realiseret, og de modvirker en kreativ og aktiv forholden sig til virkeligheden her og nu. Derfor bruger vi strategi som en guideline til hele tiden at afsøge muligheder til at udvikle skolen.“ **Hans A. Sørensen, Learnmark**

„Vikingskibsmuseets udvikling har gennem mange år været fastfrosset mellem Kulturstyrelsens fredningskrav, Roskilde Kommunes erhvervs- og rekreative krav og museets påtrængende behov for at udvikle sine fysiske rammer. Vi har nedbrudt modsætningsforholdet ved at invitere parterne ind i arbejdsgrupper med den fælles opgave at finde en løsning. Bestyrelsens strategiproces handler om, hvordan vi som bestyrelse kan facilitere implementeringsprocessen de kommende år for den plan, der sikrer museets fremtid.“ **Joy Mogensen, Vikingskibsmuseet**

„Vores strategi skal imødekomme udfordringerne om 8-10 år. Vi har igennem vores bestyrelsessammensætning - et tæt samarbejde med DTU, som vi vil udnytte til at tænke helt nye gymnasieforløb, f.eks. et fem- eller syvårigt forløb, hvor man får en bachelor og måske har flere fagforløb på universitetet. Vi tænker også særlige faglinjer, som er hardcore målrettet naturvidenskabelige uddannelser, og måske skal vi så ikke 'kun' være et alment gymnasium.“ **Stig Wall-Gremstrup Gammel Hellerup Gymnasium**

Halvdelen af bestyrelserne fokuserer deres strategiproces på deres bestyrelsesperiode. Hver tredje ser strategilægning som en løbende proces. Resten arbejder med strategier ud over bestyrelsesperioden – enten i form af langvarige udviklingsprojekter eller i form af sigtelinjer for deres virksomhed.

Med den brede pensel viser nedenstående skema de dominerende træk i bestyrelsernes strategiproces. Alle bestyrelser ser ud over deres bestyrelsesperiode i et eller andet omfang – dem med en processtilgang bruger i høj grad sigtelinjer i deres procesarbejde – ligesom en strategiproces dækkende bestyrelsesperioden eller længere kun sjældent er en plan – den bliver løbende evalueret og justeret i perioden, så det er i høj grad også ‚proces‘.

Tidshorisont for strategien	Uddannelsesinstitutioner	Kulturinstitutioner	Forsynings- og infrastrukturvirksomheder	I alt
Længere end bestyrelsesperioden	1	1	3	5
Bestyrelsesperioden	4	5	5	14
En løbende proces	5	1	1	7

## Procestilgang dominerer på uddannelsesinstitutioner

Halvdelen af bestyrelserne på uddannelsesinstitutionerne har en procestilgang til strategilægning. Hovedargumentet er, at udviklingen inden for uddannelsesområdet er for hurtig til strategier med lange perspektiver, fordi de bliver uaktuelle, og måske endnu værre, fordi de slører direktionen og bestyrelsens radarfunktion om hele tiden at se nye muligheder og sætte sig selv i spil til, at gunstige situationer kan opstå.

## Udviklingsplaner fylder hos forsynings- og infrastrukturvirksomheder

Vandselskaber, havne, affaldsselskaber mv. er meget anlægstunge. Derfor opererer de med lange planer. Strategiarbejdet i disse selskaber er ofte en kombination af at finde inspiration til løsninger på lang sigt kombineret med mere konkrete handleplaner for realisering af en allerede vedtaget strategi. Som Rasmus Ry Nielsen, Lystrup Fjernvarme formulerer det: „På vores årlige strategiseminar udvikler vi typisk strategiske tiltag til at realisere vores overordnede strategi, som rækker et årti frem. Indimellem bruger vi seminaret til at komme helt op i helikopteren – senest en teknologisk og økonomisk drøftelse af solvarmeanlæg i kombination med et besøg på solvarmeanlæg på Samsø.“ Jens Christensen, Vejle Spildevand supplerer: „Afgørende ikke at være under tidspres i en strategilægning, derfor holder vi hvert år et døgnseminar. I år udvider vi det med et ekstra døgn, hvor vi tager til Amsterdam for at få inspiration til klimatilpasningsløsninger.“ :::::





# STRATEGIEN BLIVER MÅLBAR, BRUGT I HVERDAGEN OG FULGT OP

## Erfaringer:

„Formandskabet har drøftelser med tillidsrepræsentanterne, og dermed ser de os. I drøftelserne kan der indgå temaer, som er omtalt i strategien, men der er naturligvis ingen strategiofølgning med tillidsrepræsentanterne,“ **Hans Halvorsen, VUC Århus**

„Vores opsamling i bestyrelsen vil afhænge af karakteren af oplægget. Er det meget konkret, vil vi ret hurtigt træffe prioriteringer på et bestyrelsesmøde. Er det mere visionært, vil det give rum for længere drøftelser, f.eks. som heldagsseminar med medarbejderne,“ **Finn Arvid Olsson, Museum Nordsjælland**

„Direktionens strategioplæg bør være så konkret, at vi kan træffe beslutningerne på strategiseminarer. Men selvfølgelig kan vi skrue lidt på balancerne, f.eks. om vi skal have to store blockbuster-udstillinger og fire smalle for finansmagere,“ **Carsten Fode, ARoS**

„Vi ønsker ikke aktuelt at bruge resultatlønskontrakt. Direktøren skal følge bestyrelsens overordnede fastsatte rammer for strategien – og der foregår en dialog om forventningsafstemning. En resultatlønskontrakt er efter min mening et unødvendigt filter,“ **Anders Hjulmand, Kunsten Aalborg**

„Det er op til den nye bestyrelse, hvordan den vil bruge strategien. Men vi har en række temaer i vores strategiproces, som efter drøftelser på seminaret, skal give retningslinjer for os – og som vil være både målbare og spejlet i den for erhvervsskoler obligatoriske direktørkontrakt. Det gælder bl.a. gennemførelse af EDU-reformen og internationalisering,“ **Sonja Mikkelsen, Skanderborg-Odder Center for Uddannelse**

Bestyrelserne fastsætter – får direktionerne til at fastsætte – målepunkter på deres strategier. For uddannelsesinstitutionernes vedkommende indgår de strategiske målepunkter i rektors/direktørs resultatlønskontrakt. De dominerende opfølgningstiltag er et årligt strategiseminar, temadrøftelse/midtvejsevaluering og som et fast punkt på bestyrelsesmøderne.

De fleste bestyrelser i undersøgelsen var på interviewtidspunktet endnu i proces. Mange bestyrelser har fået nye formænd og/eller nye bestyrelsesmedlemmer, der skal skabe egne traditioner. Derfor er spørgsmålene om måling og opfølgning på strategien ikke fuldstændigt besvaret, og flere har svaret med forbehold (formandens skøn/ønske).

## KPI'er er et fællestræk for strategilægningsprocessen

Bestyrelsesformændene er enige om, at deres strategier skal kunne måles, og uddannelsesinstitutionerne er mest håndfaste om at forvente målbarhed. Finansielle målepunkter, som kan aflæses i budgetopfølgninger, har den laveste score. Det hænger sammen med, at strategierne typisk er afsættet for konkrete planer, hvortil der ofte er finansielle målepunkter. Derfor er det meget naturligt, at KPI'er er det foretrukne redskab til at måle graden af strategirealisering. Det er både KPI'er af realøkonomisk karakter – f.eks. at nå XX antal besøgende, nedbringe frafald med XX procent – og procesmæssige KPI'er – f.eks. at indføre en ny IT-plattform eller opføre en ny bygning.

Målepunkter for strategien	Uddannelsesinstitutioner	Kulturinstitutioner	Forsynings- og infrastrukturvirksomheder	I alt
Finansielle målepunkter	4	1	5	10
Realøkonomiske målepunkter	6	4	5	15
Indholdsmæssige målepunkter	8	4	5	17

## Strategien viser sig i resultatlønskontrakter

De institutioner og virksomheder, der har resultatlønskontrakter, lader elementer af strategien indgå i kontrakten. Da resultatlønskontrakter er dominerende i uddannelsesinstitutionerne, kommer de naturligvis ud med en høj score her. Flere af de interviewede bestyrelsesformænd er åbne over for at indføre bonus/resultatlønskontrakter for at lade strategien indgå heri, men flertallet er afvisende over for i det hele taget at bruge resultatlønskontrakter som styringsredskab. De vurderer, at resultatløns indsævrer direktionens horisont til udvalgte områder, hvilket giver risiko for, at væsentlige ledelsesområder ikke får tilstrækkelig opmærksomhed.

Hertil kommer, at en resultatlønskontrakt typisk vil straffe den direktør, som handler på en god opstået mulighed, fordi det vil tage ledelsesopmærksomhed fra belønningsskemaerne og dermed give mindre chance for bonus – og den for institutionen vigtige handlemulighed kan være direkte konfliktende med resultatlønskontraktens belønningsskemaer.

> > > Fortsættes næste side

## &gt;&gt; STRATEGIEN BLIVER MÅLBAR, BRUGT I HVERDAGEN OG FULGT OP

**Erfaringer:**

„Vi kører et meget stramt balanced scorecard, hvor vores strategiske beslutninger er operationaliseret. Herfra følger vi tidsplan og budget på alle strategiske beslutninger,“ **Jens Christensen**, Vejle Spildevand

„Vi holder to årlige strategiseminarer, afrapporterer om aktuelle strategiske punkter på bestyrelsesmøder og gransker strategien som helhed ifm. udarbejdelse af årsrapporten. Endelig måler vi os løbende i forhold til naboselskaberne i hhv. Lolland og Vordingborg,“ **Henning Kamper**, Guldborgsund Forsyning

**Bestyrelsen kommunikerer med medarbejderne gennem direktøren**

Bestyrelsesformændene er enige om, at kommunikationen med medarbejderne går via direktøren. Enkelte steder har bestyrelsen drøftelser af strategikarakter med bl.a. tillidsmænd og ledere, og så kan der være tilfælde, hvor bestyrelsesformanden skriver „et julebrev“ eller holder en tale ved en officiel anledning, hvor strategien er en naturlig del.

Output af strategien	Uddannelsesinstitutioner	Kulturinstitutioner	Forsynings- og infrastrukturvirksomheder	I alt
Resultatlønskontrakt	9	0	1	10
Incitament-/markeringer for medarbejderne	4	0	1	5

**Bestyrelserne samler op på strategiprocesen**

23 bestyrelsesformænd har besluttet/har en begrundet forventning om at samle op på strategien i det kommende år – her er også medtaget de bestyrelser, som kører videre med strategien fra forrige bestyrelsesperiode. Af dem forventer de 13 at gøre status på et temamøde og/eller en midtvejsevaluering og/eller et årligt strategiseminar.

Opfølgningen kan have vidt forskellig karakter og være mere eller mindre systematisk. I det omfang strategien er omsat til et konkret projekt, kommer det automatisk på bestyrelsesmødernes opfølgning op til flere gange årligt, også uden at have strategiopfølgning som et fast punkt på bestyrelsesdagsordenen. Andre anledninger er f.eks. i forbindelse med udformning af rektors/direktørs resultatlønskontrakt eller årsregnskabet.

Opfølgning	Uddannelsesinstitutioner	Kulturinstitutioner	Forsynings- og infrastrukturvirksomheder	I alt
Temamøde	2	1	3	6
Skriftlig afrapportering - f.eks. månedlig	1	0	0	1
fast punkt på bestyrelsesdagsordenen	2	5	3	10
Benchmark	0	0	2	2
Årligt strategiseminar	5	4	2	11
Midtvejsevaluering	2	0	0	2



Statsaut. revisor Søren Peter Nielsen, EY service-  
rer energi- og forsyningsvirksomheder, offentlige  
virksomheder samt produktions- og handels-  
virksomheder. Han har mere end 15 års erfaring  
inden for den offentlige sektor og forsyningsom-  
rådet, hvor han bistår med såvel revision som

rådgivning og særligt i vand-, spildevand-, varme-  
og affaldssektoren.  
Hertil bistår Cand.Merc.Aud. Simon Bisgaard, EY  
med opgaver inden for revision og assisterer lige-  
ledes med forhold vedrørende den daglige drift,  
såsom fastlæggelse af langtidsbudgetter.

# KPI'ER GØR STRATEGI TIL VIRKELIGHED

Skrevet af: **Søren Peter Nielsen** // Statsat. revisor, EY og **Simon Bisgaard** // Cand.Merc.Aud., EY

Økonomistyring er den gren af ledeshvervet, der både kon-  
trollerer og gør det muligt for ledelsen løbende at træffe de  
beslutninger, der gradvist fører bestyrelsernes visioner ud i livet.  
Strategiudvikling er derfor den indledende fase på vejen mod at  
sikre sammenhæng mellem strategi og økonomistyring.

Groft bagatelliseret sigter strategien i privatejede virksomheder mod  
det simple mål; at skabe størst mulig økonomisk gevinst på sigt til  
deres ejere. I modsætning hertil sigter offentligt ejede virksomheder  
groft sagt mod at forene omkostningsminimering med maksimering  
af serviceniveaet og kan være betinget af den politiske dagsorden.  
Forskellige strategiske målsætninger kræver naturligvis en forskel-  
ligartet løbende afrapportering for at sikre den korrekte opfølgning på  
de strategiske mål, men de overordnede principper er de samme.

## SWOT giver visionerne - KPI'er er styringsredskabet

Bestyrelser og direktioner har i mange år brugt og bruger fortsat  
SWOT-modellen til identifikation og udvikling af strategier. De  
analyser, som ligger til grund for SWOT, er det naturlige afsæt for at  
formulere kvalificerede ønsker til virksomhedens fremtidige udvik-  
ling i en strategi.

En konkretisering af målene i strategien i form af kvantificerbare  
milestones og slutmål gør strategien til et styringsredskab, hvor man  
løbende kan måle graden af strategiimplementering og dens afledte  
effekter, når man opdeler dem i såkaldte KPI'er. For at kunne gøre  
brug af KPI'er som strategiens rettesnor, er det et ultimativt krav, at  
KPI'erne er målbare, og at de er underlagt virksomhedens kontrol, så  
virksomheden kan påvirke dem.

## Strategiske KPI'er er mere end budgetmål

Når ledelsen i en virksomhed fastlægger sit budget for fremtiden, er  
det oplagt at anvende budgetmål, der i vid udstrækning ligger tæt  
op ad poster i regnskabet. Dette letter processen med den løbende  
rapportering og giver udslag direkte i regnskabet - for mange offent-

ligt ejede virksomheder forekommer sådanne præstationsmål dog  
utilstrækkelige, når det kommer til evaluering af strategien.

Derfor er Key Performance Indicators, forkortet KPI'er, der udtrykker  
virksomhedens performance inden for udvalgte parametre, et godt  
alternativ eller et supplement. KPI'erne kan identificere potentielle  
udfordringer eller muligheder i en virksomhed og kan i henhold  
til Balanced Scorecard modellen (læs om den bagest i denne arti-  
kel) inddeles i fire perspektiver, der alle bidrager til opfyldelse af de  
strategiske mål - de valgte KPI'er skal altså matche virksomhedens  
strategiske målsætninger. Og i en offentligt ejet virksomhed giver det  
ikke nødvendigvis mening at anvende præstationsmål, der baserer sig  
på virksomhedens indtjeningssevne, da det ikke altid vil være i tråd  
med strategien.

## Kvalitet kan måles med udvalgte KPI'er

I nedenstående tabel viser vi en række KPI'er, der kan anvendes som  
styringsparametre for virksomheder i udvalgte offentlige områder.

Undervisning	Kultur	Forsyning
<ul style="list-style-type: none"> <li>Karaktergennemsnit</li> <li>Fraværskvotienter</li> <li>Etnisk diversitet</li> <li>Omkostninger/elev</li> <li>Gennemførelsesgrad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besøgsantal</li> <li>Kundesammen- sætning</li> <li>Omsætning/kunde</li> <li>Markedsførings- omkostninger</li> <li>Presseomtale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forsyningskvalitet</li> <li>Forsyningsikkerhed</li> <li>Takster</li> <li>Reinvesteringstakt/ alder på anlæg</li> <li>Miljøbelastning</li> </ul>

For virksomheder inden for undervisningssektoren har vi f.eks.  
medtaget KPI'erne karaktergennemsnit og fraværskvotienter, selvom  
de ikke nødvendigvis kan udledes af virksomhedens strategi. De er  
med, fordi de kan give viden om kvaliteten af undervisningen, som vil  
være udtrykt i strategien for de fleste undervisningsinstitutioner. Det  
er dog alene op til ledelsens egen kreativitet at fastlægge, hvilke KPI'er  
der skal medtages i rapporteringen.

> > > *Fortsættes næste side*

>> ØKONOMISTYRING GØR STRATEGI TIL VIRKELIGHED

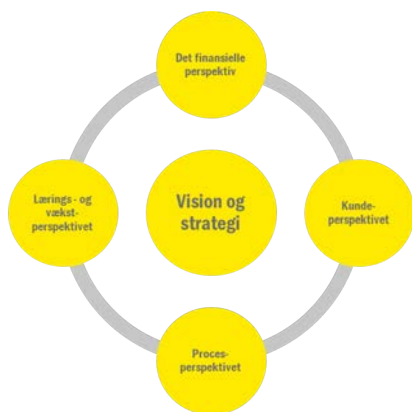
Et gennearbejdet strategikort, og udvalgte præstationsmål, der er afstemt til den valgte strategi, udgør fundamentet for, at ledelsen kan evaluere og reagere på den afledte effekt af en given strategi. Valg af præstationsmål og dertilhørende afrapportering skal derfor afstemmes til den enkelte virksomhed. I tilrettelæggelsen af virksomhedernes rapporteringsprocedurer bør de respektive bestyrelsesmedlemmer have fokus på problematikken, så der ikke i blinde rapporteres efter de traditionelle præstationsmål.

**Økonomistyring er den systematiske og effektive vej til målene**

Økonomistyring forener som bekendt den daglige ledelse og beslutningstagning med den overordnede strategi og er dermed et samlebegreb for de værktøjer, der gør virksomhedsledelsen i stand til at træffe de beslutninger, der sikrer den bedst mulige opfyldelse af virksomhedens mål. Det er derfor vigtigt at holde sig for øje, at kvaliteten af den løbende afrapportering er afgørende for ledelsens muligheder for at agere i overensstemmelse med de realiserede afledte effekter af den fremsatte strategi.

Budgettering og efterfølgende evaluering af de opnåede resultater sætter mål og performance i system og er den mest effektive metode til opfølgning på strategien. Et budget kan bedst beskrives som en økonomisk konsekvensberegning af den fastlagte strategi for en fremtidig periode, men for at budgettet skal kunne anvendes af ledelsen til økonomisk styring, er det nødvendigt, at budgettet er specificeret i delelementer, der er passende i forhold til de fremsatte mål - budgetter med de rette inputs kan altså være guld værd på vejen mod at realisere virksomhedens mål.

Figur: Balanced Scorecard modellen



**Om Balanced Scorecard modellen**

Balanced Scorecard er et ledelsesværktøj, der netop har til formål at gøre, hvad overskriften i denne artikel lægger op til, nemlig at koble virksomhedens strategi og økonomistyring. Idéen bag Balanced Scorecard er helt banal - at en virksomhed bør fokusere på de faktorer, der er nødvendige, for at kunne føre sin strategi ud i livet, og at der er behov for, at finansielle nøgletal suppleres med KPI'er, der kan medvirke til en mere langsigtet værdiskabelse.

I praksis handler Balanced Scorecard modellen netop om at nedbryde og operationalisere virksomhedens strategi til KPI'er, som derefter er med til at definere virksomhedens retning. Dette tydeliggøres ved opfølgning på den løbende ledelsesrapportering, hvorefter det bør fremstå klart, hvorvidt virksomheden bevæger sig henimod de fremsatte mål. Grundlæggerne af modellen definerede fire perspektiver omfattende faktorer, der både kan medvirke til succes på kort og lang sigt, og hvorfra en virksomhed kan udlede sine præstationsmål. ....

**EY**  
Building a better working world

**VELKOMMEN TIL ET NYT OG STÆRKERE EY I DANMARK**

Den 1. juli 2014 fusionerede KPMG i Danmark med EY.

Vi samarbejder med og rådgiver mange bestyrelser i offentlige og halvoftentlige virksomheder. Vi har derfor fingeren på pulsen vedrørende den lovgivning og de driftsmæssige forhold, der berører jeres bestyrelsesarbejde.

Kontakt Søren Peter Nielsen, 73 23 46 15 eller soeren.p.nielsen@dk.ey.com

Læs mere om fusionen her: [www.ey.com/dk/fremsyn](http://www.ey.com/dk/fremsyn)

© 2014 Ernst & Young P/S. All Rights Reserved. 14036



Anders Stubbe Arndal leder Kromann Reumerts energiretlige forretningsområde.

Anders har rådgivet ved de fleste større transaktioner i den danske energisektor de seneste 10 år. Det har givet ham betydelig erfaring med

rådgivning til bestyrelser og direktioner i såvel offentligt som privat ejede selskaber.

Lotte Nielsen arbejder primært med virksomhedsoverdragelser (M&A) og generel erhvervsret.

# DIREKTIONS- INSTRUKSEN

Skrevet af: **Anders Stubbe Arndal** // Advokat og partner og **Lotte Nielsen** // Advokat, Kromann Reumert

De senere års øgede fokus på at højne kvaliteten i bestyrelsens arbejde har blandt andet sat fokus på, hvordan bestyrelser arbejder i forhold til opgavefordelingen mellem direktion og bestyrelse. I denne artikel behandler vi direktionsinstrukser og belyser, hvorfor det kan være en god ide med en direktionsinstruks, og hvad en direktionsinstruks typisk regulerer.

Danske aktieselskaber kan vælge mellem to ledelsesstrukturer<sup>1</sup>. Fælles for de to modeller er, at den daglige ledelse af selskabet varetages af direktionen. Er selskabet etableret med en bestyrelse, varetages den overordnede og strategiske ledelse af bestyrelsen, mens denne opgave er placeret hos direktionen i selskaber, der er etableret med et tilsynsråd – en såkaldt todelt ledelsesstruktur.

## Todelt ledelsesstruktur er forbilledet

Den todelte ledelsesstruktur er brugt som forbillede for en række andre institutioner end bare aktieselskaber og finder udbredt anvendelse også inden for forskellige offentlige institutioner (gymnasier, erhvervsskoler, museer mv.).

I selskaber og andre institutioner med en todeling af ledelsen er det helt centralt – og en af bestyrelsens væsentligste opgaver – at sikre, at der er et godt samarbejde mellem bestyrelse og direktion. Bestyrelsens vedtagelse af en såkaldt direktionsinstruks kan være et godt redskab til at skabe grundlaget for et velfungerende samarbejde.

## Intet lovkrav om formel direktionsinstruks

Der er ikke noget krav i lovgivningen om at udarbejde en formel direktionsinstruks, der fordeler arbejdsopgaverne mellem bestyrelse og direktion, men i mange større selskaber vil der typisk være udarbejdet en egentlig direktionsinstruks, der fastlægger og afgrænser direktionens opgaver, og som også indeholder retningslinjer for bestyrelsens og direktionens interaktion.

En direktionsinstruks for et aktieselskab vil ofte indeholde bestemmelser, der beskriver, hvilke forhold bestyrelsen anser for så væsentlige, at de ikke skal udgøre en del af den daglige ledelse af selskabet, og altså ikke en del af direktionens dispositionsret. Typisk vil beslutninger om investeringer i fast ejendom, køb og salg af aktiver, låneoptagelse, pantsætning og større enkeltinvesteringer være undtaget direktionens dispositionsret, med den modifikation, at der som regel fastsættes nogen beløbsgrænser, således at direktionen eksempelvis kan indgå aftale om optagelse af lån under et vist beløb.

I forbindelse med fastlæggelsen af opgaver, der falder uden for direktionens dispositionsret, kan der også aftales en proces for, hvordan direktionen skal forholde sig i tvivlstilfælde (eksempelvis forelæggelse for bestyrelsens formand, der træffer afgørelse, om et givet forhold falder uden for direktionens dispositionsret). Det er vigtigt nøje at overveje, hvilke forhold der henlægges til direktionen, da direktionen i medfør af direktionsinstruksen og sin stillingsfuldmagt som altovervejende hovedregel vil kunne binde selskabet inden for de angivne rammer.

Endelig vil en direktionsinstruks typisk indeholde bestemmelser om direktionens forpligtelser i forbindelse med udarbejdelsen af budget og regnskabsaflæggelse, en forpligtelse for direktionen til at sikre tilstrækkelig forsikringsdækning af selskabet, direktionens tilsyn med eventuelle datterselskaber samt varetagelse af eventuelle oplysningsforpligtelser til myndigheder eller markedsplads (såfremt selskabet er noteret).

## Tilpas direktionsinstruksen til selskabet eller institutionen

Direktionsinstrukser skal altid være individuelt tilpassede det enkelte selskabs/den enkelte institutions forhold. Lige så vigtigt er det, at direktionsinstruksen udarbejdes i samråd med og i et tæt samarbejde med den direktion, der skal virke under den.

<sup>1</sup> I henhold til selskabsloven skal et aktieselskabs ledelse bestå af en direktion og en bestyrelse eller en direktion og et tilsynsråd.



---

>> DIREKTIONSINSTRUKSEN ER ET REDSKAB TIL OPGADELING MELLEM BESTYRELSE OG DIREKTION

Det sikrer for det første den fornødne forankring, men nok så vigtigt kan det skabe rammen for en åben dialog mellem bestyrelse (ofte repræsenteret ved formanden) og direktion om gensidige forventninger og krav til samarbejdet.

**Tilpas løbende direktionsinstruksen til behovet**

En direktionsinstruks er et dynamisk dokument, der løbende bør tilpasses selskabets/institutionens udvikling og behov. Dette vil også være en god anledning til at sikre en kontinuerlig evaluering af samarbejdet imellem ledelsesorganerne. :::::



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](http://www.kromannreumert.com)

KROMANN  
REUMERT



## Redaktionskomité

**Jan Bendix**, ledelsesrådgiver og bestyrelsesformand

**Per Nikolaj Bukh**, professor, AAU

**Carsten Fode**, partner og advokat, Kromann Reumert

**Søren Peter Nielsen**, statsautoriseret revisor og partner, EY

**Jørgen Ulrik Jensen** (ansvars.), direktør og partner, Pluss Leadership

**Søren Friis Møller**, Ph.d. stipendiat, CBS

**Steen Thomsen**, professor, CBS

## Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Plussgruppen

H.H. Seedorffs Stræde 3-5, 8000 Århus C

CVR nr.: 33 39 40 39

ISSN 2245-1706

Tlf: 2517 1502

[www.dagensdagsorden.dk](http://www.dagensdagsorden.dk)

[jks@pluss.dk](mailto: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](mailto:jks@pluss.dk)

## Kopiering og videresendelse er tilladt

# Dagens Dagsorden

Følg de løbende nyheder om offentlige bestyrelser på [www.dagensdagsorden.dk](http://www.dagensdagsorden.dk)

Ønsker du at modtage tidsskriftet Dagens Dagsorden og løbende nyheder om offentligt bestyrelsesarbejde, kan du tilmelde dig på vores hjemmeside [www.dagensdagsorden.dk](http://www.dagensdagsorden.dk). Det er gratis at modtage såvel tidsskrift som løbende nyheder, ligesom alt materiale på hjemmesiden er frit tilgængeligt.