

Dagens Dagsorden

Tema: Bestyrelsesformanden

Leder af bestyrelsesmødet eller leder af bestyrelsen? Hvad er formandens rolle i en offentlig bestyrelse med udpegede medlemmer? Vi stiller skarpt på bestyrelsesformanden.

Bestyrelsesformanden

Hvilke opgaver og pligter har bestyrelsesformanden? Hvad ved vi om formændene for offentlige bestyrelser? Hvad er formandens succeskriterier? Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden, introducerer temaet.

Formandsrollen stiller krav til både management og leadership

Mange formænd for politisk udpegede bestyrelser har en vis berøringsangst i forhold til at påtage sig lederskabsrollen. Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership, argumenterer for, at også disse formænd må udøve lederskab.

Det retlige grundlag for selvejende institutioner

Carsten Fode og Mads R. Sørensen, Kromann Reumert gennemgår det retlige grundlag for selvejende institutioner. Niels Villadsen, PwC redegør for problemstillinger med udspaltning af formue fra erhvervsskoler ved dannelse af erhvervsakademier.

Bestyrelsesværktøj

God mødekultur gør bestyrelsesarbejdet mere givende og effektivt for bestyrelsesmedlemmer. Direktør Charlotte Malther, Malther Consulting, præsenterer metoder til at øge kvaliteten af bestyrelsesmødet.

Et velfærdssamfund uden statseje

Hvor går grænsen mellem politisk kontrol og selskabsretlig frihed?

Lektor Martin Jes Iversen, CBS, konstaterer, at Danmark har en ringe historisk erfaring med statseje.

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Bestyrelsesformanden - først blandt ligemænd	side	3
^ Tema: En særlig rolle	side	6
^ Tema: Der er også fælles træk	side	8
^ Tema: Kommentar Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership	side	10
^ Selvejende institutioner - begreb, juridisk grundlag og retlig ramme	side	12
^ Dannelse af erhvervsakademier - hvor meget formue skal udspaltes?	side	14
^ Den østjyske museumsfusion - Danmarks lykkeligste fusion?	side	16
^ Bestyrelsesværktøj: Bedre bestyrelsesmøder - udnyt potentialet!	side	19
^ Synspunkt: Danmark - et velfærdssamfund uden statseje Af Martin Jes Iversen, CBS	side	23

[illegible]

FØRST BLANDT LIGEMÆND

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

Dagens Dagsorden kaster i dette nummer lys på formandens rolle og funktion. I forbindelse med finanskrisen og især i første halvdel af 2011 har der været stor fokus på diverse formænd, som har været kastet rundt i mediemaskinen. N. E. Nielsen i forbindelse med krakket i Amager Bank, Anders Knutsen på CBS, Mogens Vandborg hos DSB. Og der kunne sagtens nævnes flere.

Der er ingen tvivl om, at formændene er begyndt at fylde mere. I det private erhvervsliv taler man om, at direktionerne i disse år må afgive magt til bestyrelser og især bestyrelsesformanden (Børsen 6. maj 2011). Vi har eksempler på formænd (eksempelvis Asger Aamund fra Bavarian Nordic og Flemming Østergaard, tidligere Parken Sport & Entertainment), som har tegnet virksomhederne udadtil i en sådan grad, at alle kender deres navne, men de færreste ved, hvem der er direktør i selskaberne.

Men hvad er formandens rolle og funktion – i praksis og ideelt? Det vil vi i de følgende artikler belyse gennem interviews af formænd for forskellige offentlige bestyrelser. Her indleder vi temaet ved først at se på formandens formelle rolle og funktion, dernæst at beskrive, hvad vi fra undersøgelser ved om formanden og hvad han bruger tiden på, og endelig til sidst præsenterer vi et bud på, hvordan den succesfulde formand arbejder.

^ Det formelle

Formelt set er der ikke meget, der adskiller formanden fra de menige medlemmer af en bestyrelse. Ifølge diverse vedtægter og aktieselskabslovgivningen begrænser formandens formelle forpligtigelse sig typisk til at sørge for, at der bliver afholdt og indkaldt til bestyrelsesmøder, og at der bliver taget referat. I tilfælde af stemmelighed vil han desuden typisk have den afgørende stemme.

Derudover kan der i forretningsordenen defineres yderligere opgaver til bestyrelsesformanden. I *Anbefalinger til god selskabsledelse*, som Komiteen for God Selskabsledelse fremlagde i april 2010, opfordres bestyrelser til at udarbejde en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar. Desuden hedder det i anbefalingerne, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i

den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen.

I Kulturministeriets anbefalinger til *God ledelse i selvejende kulturinstitutioner* (januar 2011) hedder det bl.a., at formanden leder bestyrelsens arbejde og sikrer et godt og konstruktivt samarbejde i bestyrelsen, med direktionen og med tilskudsyderne. Det er formandens opgave at sørge for, at alle medlemmer af bestyrelsen bliver hørt, og at de enkeltes spidskompetencer bliver bragt i spil. Som talsmand skal formanden desuden kommunikere effektivt indadtil og udadtil.

^ Hvad ved vi om bestyrelsesformænd?

Ikke så forfærdeligt meget, når det drejer sig om formænd for offentlige bestyrelser. Der foreligger ikke mange undersøgelser, der fortæller, hvem de er, og hvad de i praksis bruger tiden på.

Pluss Leadership gennemførte tilbage i 2005 for Undervisningsministeriet en undersøgelse af bestyrelsesarbejdet i de selvejende, erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner. Om bestyrelsesformændene konkluderede konsulentfirmaet på det tidspunkt – og det har nok ikke ændret sig så meget siden – at den typiske bestyrelsesformand er en ”moden mand”, der ligeledes er et meget erfarent bestyrelsesmedlem og i vid udstrækning også en meget erfaren bestyrelsesformand. Næsten 95 % var mænd, og aldersmæssigt lå over 80 % i aldersgruppen 51-65 år. Næsten 90 % har været bestyrelsesmedlemmer i mere end 6 år. Mere end 30 % har været medlemmer i over 16 år og enkelte i mere end 20 år. Lige over halvdelen af formændene har været formænd i 6 år og derover. Denne aldersfordeling har ikke ændret sig sidenhen, fremgår det af en undersøgelse udført af Gymnasiernes Bestyrelsesforening, omtalt nedenfor.

Gymnasiernes Bestyrelsesforening gennemførte i december 2010 en undersøgelse blandt sine medlemmer, der viste, at 61 % af bestyrelsesformændene bruger mellem 50 og 100 timer årligt på hvervet som bestyrelsesformand, mens 16 % bruger mindre og 23 % bruger mere. Hvad dækker dette tidsforbrug så over? Ifølge samme undersøgelse

> > > Fortsættes næste side

Bestyrelsesformanden - først blandt ligemænd

Formelt set er der ikke meget, der adskiller formanden fra de menige medlemmer af en bestyrelse.

Ifølge diverse vedtægter og aktieselskabslovgivningen begrænser formandens formelle forpligtigelse sig typisk til at sørge for, at der bliver afholdt og indkaldt til bestyrelsesmøder, og at der bliver taget referat. I tilfælde af stemmelighed vil han desuden typisk have den afgørende stemme.

>> BESTYRELSESFORMANDEN - FØRST-BLANDT-LIGEMÆND

bruges mellem 35 og 45 timer årligt på forberedelse og afholdelse af bestyrelsesmøder. Det efterlader potentielt lige så meget tid til andre opgaver relateret til hvervet som bestyrelsesformand. Disse andre opgaver vil ofte være møder, eller anden kontakt, mellem bestyrelsesformanden og den daglige leder af institutionen, typisk for at holde sig opdateret omkring organisationen, men også for at rådgive og sparre med den daglige leder. Derudover kan der være specielle situationer, såsom afskedigelse og ansættelse af en ny leder, overtagelse af bygninger o.lign., som kræver en ekstra indsats fra bestyrelsesformanden i en periode.

Udover ovennævnte foreligger der ikke ret meget andet forsknings- eller undersøgelsesmateriale til belysning af offentlige bestyrelsesformænds baggrund og faktiske adfærd. Det kunne være interessant med henblik på erfaringsudveksling og bevidstgørelse omkring rollen, med en sammenlignende undersøgelse af, hvordan bestyrelsesformænd, på tværs af forskellige offentlige, selvejende institutioner, varetager deres hverv.

^ Den gode bestyrelsesformand

Der er til gengæld skrevet en del normativt om, hvad der karakteriserer den gode bestyrelsesformand, og hvordan den succesfulde bestyrelsesformand bør arbejde. Nogle af de oftest fremførte karakteristika handler om, at han erkender, at hans hovedopgave er at lede bestyrelsen, og ikke hele organisationen. Det kræver i sagens natur et tillidsfuldt samarbejde med den ansatte ledelse. Bestyrelsesformanden skal kunne håndtere lederskab, være god til interpersonelle relationer, være en dygtig kommunikator og være bevidst om egen rolle og fremtoning.

Det ansete tidsskrift *The Corporate Board* har med baggrund i en rundspørge blandt et stort antal engelske bestyrelsesmedlemmer opstillet ti succeskriterier for en bestyrelsesformand. Selvom der er forskel på governance-strukturen i England og Danmark, giver de ti succeskriterier i overskrift-form god mening også for offentlige bestyrelser i Danmark. I nedenstående tabel har vi derfor tvistet dem til virkeligheden i en offentlig bestyrelse¹.

Bestyrelsesformandens 10 succeskriterier

1) Sikrer godt samarbejde med lederen	Opbygning af gensidig tillid og respekt, samtidig med håndtering af den nødvendige armslængde, så formanden løbende kan vurdere lederens performance. Lederen skal kunne trække på formanden som en slags mentor og velinformeret sparringspartner.
2) Sørger for gennemsigthed og åbenhed i bestyrelsesarbejdet	Formanden bidrager til et samarbejdsklima, hvor alle bidrager og har en veludviklet forståelse for institutionens arbejdsvilkår, og hvor alle bakker op om de beslutninger, der træffes.
3) Motiverer den øverste leder til at søge input og sparring med bestyrelsen	Formanden skal guide lederen om, hvilket materiale bestyrelsen skal præsenteres for og i hvilken form, sikre at alle bestyrelsesmedlemmer forstår og er fokuseret på de aktuelle problemstillinger, samt sikre at lederen får et klart mandat fra bestyrelsen.
4) Arbejder løbende på at forbedre bestyrelsens effektivitet og performance	I offentlige bestyrelser med udpegede medlemmer er der nogle begrænsninger, men den gode formand vil også her have fokus på løbende feedback fra medlemmer, og om de løbende får den viden, der sætter dem i stand til at performe optimalt.
5) Sikrer fleksibelt arbejdsproces i bestyrelsen	Formanden sikrer, at bestyrelsen fokuserer på de relevante emner med styr på både proces og indhold. Dagsordener ligner ikke hinanden, hvis der er brug for noget forskelligt for at matche de udfordringer, som institutionen står over for.
6) Varierer bestyrelsens engagement	I forskellige problemstillinger alt efter, hvor den daglige ledelse har sin erfaring og kompetence.
7) Definerer de nødvendige strategiske dagsordener og følger op på dem	Formanden skal herunder sikre, at bestyrelsen træffer de afgørelser, som er nødvendige, for at den daglige ledelse kan agere.
8) Praktiserer en åben lederstil	Den gode formand kommunikerer åbent og imødekomme og bakker op om ledelsen, når det er nødvendigt. Han skal være en rollemodel for den øvrige bestyrelse og sætte den etiske og moralske standard.
9) Forbereder sig på sin rolle	Det er en professionel rolle, som man skal forberede sig på, og grundigt overveje, hvordan man vil forvalte. Hvilken ledelsesstil, hvilken profil skal bestyrelsen have, og hvordan skal samarbejdet med ledelsen være?
10) Er personligt ansvarlig for bestyrelsens effektivitet	Den gode bestyrelsesformand føler det som sit ansvar, at bestyrelsen fungerer.

>> BESTYRELSESFORMANDEN - FØRST BLANDT LIGEMÆND

De amerikanske bestyrelsesrådgivere Beverly Behan og C.J. Bolster har i en artikel med titlen *What Makes A Great Board Chair?* fremhævet specielt bestyrelsesformandens mod og selvsigt som værende vigtige egenskaber. Mod er vigtigt, da det kræves af en bestyrelsesformand, at han også bringer ubehagelige emner på banen. Selvsigt er vigtigt, for ellers kan styrelsesformanden nemt komme til at "køre løbet" og uforvarende presse sine holdninger og meninger ned over resten af bestyrelsen. Behan & Bolster pointerer, at bestyrelsesformanden skal anerkende, at hans eget arbejde er afhængigt af, at hele bestyrelsen fungerer.

^ Hvordan ser virkeligheden ud?

Dagens Dagsorden refererer i de næste artikler, hvordan en række bestyrelsesformænd, i forskellige offentlige virksomheder og institutioner, ser på formandens rolle og opgaver. :::::

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 ΣE post@pluss.dk Σ www.pluss.dk

„På den anden side skal man ikke påtage sig hvervet, fordi man f.eks. går med en teaterdirektør i maven, eller fordi man vil lære noget om kunst. Opgaven lyder på at tage sig af overordnet ledelse og ikke daglig drift.“

Carsten Fode, formand for ARoS og partner i Kromann Reumert

„I det hele taget skal man være klar over, at det kræver megen tid, hvis man vil udøve formandskabet professionelt.“

Søren Sørensen, formand for Tradium

EN SÆRLIG ROLLE

Skrevet af: **Michael Holmboe Bang** // Freelance journalist, Dagens Dagsorden

To bestyrelsesformænd understreger de specielle opgaver, der ligger i jobbeskrivelsen for formænd i offentlige bestyrelser.

- Det er i højeste grad en særlig rolle, man påtager sig som formand for en bestyrelse i en offentlig institution, og det er vigtigt for mig at gå til opgaven med stor ydmyghed.

Søren Sørensen er formand for bestyrelsen i Tradium, der kom til verden for et år siden via en fusion mellem Handelsskolen Minerva og Randers Tekniske Skole – to uddannelsesinstitutioner med rødder helt tilbage i 1800-tallet.

- Tradium er Danmarks største kombinationsskole med næsten syv hundrede medarbejdere. Så der er tale om en rimelig stor institution, siger Søren Sørensen.

- Bestyrelsen er sammensat med repræsentanter for bl.a. arbejdsgivere og arbejdstagere på tværs af fagområder. Det er mit ansvar at være med til at sikre, at institutionen drives i en god gænge, og at bestyrelsens beslutninger føres ud i livet. Det kræver en god ledelse og daglig dialog.

- Hos os arbejder vi ud fra en fire års plan, og vi har fra starten lagt vægt på at professionalisere bestyrelsesarbejdet. F.eks. startede vi med et dagskursus, hvor vi bl.a. gennemgik bestyrelsens rettigheder og etiske regler, og på vores næste møde tager vi en evaluering af vores indsats.

- Det er centralt, at formanden forstår at opretholde respekt for alle bestyrelsens medlemmer og deres holdninger. Der skal samarbejdes, og det kræver fleksibilitet hele vejen rundt i og med den paritetiske sammensætning. Det er der heldigvis stor forståelse for i min bestyrelse. Måske fordi vi hører hjemme i Randers med tradition for en god dialog mellem arbejdsmarkedets parter, mener Søren Sørensen.

^ Politiske indgreb

- Vi står i en speciel situation i forhold til det politiske system, der i høj grad griber ind i skolens hverdag, fortsætter bestyrelsesformanden.

- Sidste december blev vores takster reduceret, så vi nærmest fra den ene dag til anden skulle finde et tocifret millionbeløb på dette års budget. Det siger sig selv, at det er en vanskelig opgave, der kræver megen tid og dialog.

- I det hele taget skal man være klar over, at det kræver megen tid, hvis man vil udøve formandsskabet professionelt. Og man skal i hvert fald ikke tage posten for pengenes skyld. Indtil videre går det, men jeg kan godt være bekymret for, om man også fremover kan skaffe kvalificerede formænd til de offentlige bestyrelser, påpeger Søren Sørensen.

Søren Sørensen er tidligere produktionsdirektør for et større Randersfirma og har i fire år drevet sin egen virksomhed og er med-ejer af en metalvirksomhed, også i Randers. Han sidder i bestyrelsen for det private energiselskab Verdo og i DI's Randers-Djurs afdeling.

^ Åben diskussion

Også formanden for bestyrelsen i ARoS, Aarhus Kunstmuseum, Carsten Fode peger på de særlige forhold, der gør sig gældende for de offentlige bestyrelser og deres formænd.

- Der er, mindst, tre forhold, man skal være særlig opmærksom på som bestyrelsesformand, fastslår han.

- Formanden skal få gruppen, bestyrelsen, til at arbejde sammen, han/hun skal bringe den enkeltes kompetencer i spil og skabe forståelse og sammenhold om institutionens værdier og holdninger, fortsætter han.

> > > *Fortsættes næste side*

>> EN SÆRLIG ROLLE

- I en offentlig bestyrelse som f.eks. bestyrelsen for en kulturinstitution skal man være særlig opmærksom på sammensætningen. I en traditionel, erhvervsmæssig bestyrelse er det aktionærerne, der bestemmer, og bestyrelsen skal tjene deres interesser. Det vil stort set sige, at virksomheden skal sikre deres udbytte.

- En offentlig bestyrelse er som regel sammensat, så den repræsenterer flere interesser, og derfor er det vigtigt at sørge for, at gruppen kan arbejde sammen. Der kan f.eks. være risiko for, at politiske interesser spiller ind. Det er så formandens opgave at være med til at sørge for fælles fodslag udadtil og indadtil.

- Det er en god idé at tage diskussionen åbent for at få klarlagt de forskellige hensyn og finde sammen om det fælles formål. Vi skal huske, at f.eks. politisk udpegede medlemmer også er en ressource for institutionen, der typisk i et eller andet omfang er afhængig af velvilje i det politiske system. Så gælder det om at bruge sådanne medlemmers kompetencer og netværk. I det hele taget er det en vigtig opgave at pleje netværk, og det gælder alle medlemmer og formanden selv. Mange institutioner skal f.eks. ud og hente sponsoring, og så kan et godt netværk være med til at åbne nogle døre.

- I en privat virksomhed handler det hovedsagelig om at skabe et overskud. Så let har en offentlig bestyrelse det ikke med mål og værdinormer. Selv om institutionen ikke har til formål at sikre det størst mulige overskud, må den på en anden side heller ikke give underskud. Så det handler om at ramme et sted derimellem.

- I en kulturinstitution skal bestyrelsen tilsvarende lægge en linje, der balancerer et sted mellem bred folkelighed og elitær appel.

- Synligheden udadtil og arbejdsfordelingen mellem formand og direktør afhænger naturligvis i et vist omfang af de involveredes personligheder og ambitioner, men min holdning er, at det er direktøren, der tegner institutionens linje i dagligdagen. Det er også direktøren, der udtaler sig til pressen om den normale drift og giver interview i forbindelse med nye begivenheder i institutionen. Så kan formanden træde et skridt frem i forbindelse med de mere overordnede strategiovervejelser og de økonomiske forhold, f.eks. i forbindelse med offentliggørelse af årsregnskaber.

- En gedigen interesse for kunst og kultur er bestemt et aktiv for såvel formanden som de øvrige bestyrelsesmedlemmer i en kulturinstitutionens bestyrelse. På den anden side skal man ikke påtage sig hvervet, fordi man f.eks. går med en teaterdirektør i maven, eller fordi man vil lære noget om kunst. Opgaven lyder på at tage sig af overordnet ledelse og ikke daglig drift, konkluderer Carsten Fode, der samtidig understreger behovet for, at bestyrelsen også bør være en inspirerende og krævende samarbejdspartner til direktøren og den øvrige daglige ledelse.

Carsten Fode er partner i advokatfirmaet Kromann Reumert og bl.a. medlem af bestyrelsen i en række erhvervsvirksomheder. Han er medlem af flere fondsbestyrelser og har i en årrække været ekstern lektor og siden censor på Aarhus Universitet og Handelshøjskolen i Aarhus inden for selskabsret. Han er samtidig medforfatter til flere bøger om selskabsretlige forhold. :::::

„Jeg ser det som en vigtig opgave at påvirke rammerne for institutionens virke ved at søge tæt kontakt og gode relationer med det overordnede system.“

Jan Bendix, formand for Struer Statsgymnasium

„Der er jo en række stakeholders. Ud over de traditionelle ejerinteresser er der også et politisk element.

I sidste ende er det min opgave at skære igennem, så bestyrelsen kan optræde med én holdning.“

Hans Elbek, formand for Aarhus Vand

DER ER OGSÅ FÆLLES TRÆK

Skrevet af: _ Michael Holmboe Bang // Freelance journalist, Dagens Dagsorden

Bestyrelsesarbejde i offentligt og privat regi har fælles træk, men sammensætningen af de offentlige bestyrelser stiller krav til formændene.

- For mig er formandsrollen ikke så fantastisk forskellig i private og offentlige bestyrelser.

Det mener Jan Bendix, der selv er bestyrelsesformand for Struer Statsgymnasium, og som med sit eget firma fungerer som rådgiver og sparringspartner for ledere i dansk erhvervsliv og den offentlige sektor.

- Det er under alle omstændigheder formandens rolle at arbejde for institutionens eller virksomhedens ve og vel, fortsætter han.

- Det indebærer også at sikre balancen mellem de interesser, der er repræsenteret i bestyrelsen. Og her er det klart, at bestyrelsen i en offentlig institution som et gymnasium har en noget anderledes interessekreds. F.eks. skal vi forholde os til det departementale system, forvaltningen.

- I den forbindelse ser jeg det som en vigtig opgave at påvirke rammerne for institutionens virke ved at søge tæt kontakt og gode relationer med det overordnede system. Formandsposten i en offentlig bestyrelse vil på den måde ofte kræve politisk tæft, når omverdenen f.eks. stiller krav om at tilgodese mere samfundsmæssige hensyn.

- I forhold til institutionen vil formandens rolle og råderum afhænge af forholdet til institutionens ledelse. Det er fuldstændigt afgørende, at der etableres et tillidsforhold. Jeg er personligt begunstiget af et rigtigt godt samarbejde med rektor, selv om vi ikke altid er enige.

- Formanden har også en vigtig rolle i at håndtere de forskellige bestyrelsesmedlemmers roller. De kan have det svært med kasketterne: Når

de er valgt af nogle, kan de let falde ind i en rolle, hvor de synes, de skal repræsentere dem, der har valgt dem. Sådan er det bare ikke.

- Det er fint, at bestyrelsen afspejler mange holdninger og oplevelser. Det er en styrke, at vi får indblik i, hvad der rører sig i institutionen. På den anden side skal bestyrelsesmedlemmerne finde en fælles rytme. Hos os har vi valgt at introducere nye bestyrelsesmedlemmer til bestyrelsesarbejdet ved at holde formøde om arbejdets formelle og uformelle rammer. Det gør vi bl.a. for, at bestyrelsesmedlemmerne i den ny struktur kan finde sig til rette i den ofte svære balance mellem sær- og fælles interesser.

- Overordnet set kræver hvervet som formand først og fremmest evne og vilje til at lytte og forstå: Hvad rører der sig i kredsen af interessenter? Og så har jeg et vigtigt råd. Sørg for at bruge rådgivere, når der er brug for særlige kompetencer! Det gjorde vi f.eks., da vi skulle overtage bygningerne fra staten, og den økonomiske risiko var betydelig. Det var en proces, der var helt afgørende for institutionens fremtid, og derfor indkaldte vi faglig bistand, oplyser Jan Bendix.

^ Ja og nej

- Som formand skal jeg være med til at sikre, at bestyrelsen har 100 % fokus på virksomhedens interesser, fastslår Hans Elbek, der sidder for bordenden, når de seks medlemmer af bestyrelsen for Aarhus Vand mødes.

Fra den 1. januar 2010, hvor den såkaldte vandsektorlov trådte i kraft, optræder alle de tidligere kommunale vand- og spildevandsforsyninger som selvstændige selskaber. Aarhus Vand, der tidligere var en afdeling under kommunens teknik- og miljøforvaltning, er altså på andet år et kommunalt ejet aktieselskab.

> > > *Fortsættes næste side*

>> DER ER OGSÅ FÆLLES TRÆK

Bestyrelsen har to eksterne medlemmer, to medlemmer fra Aarhus Byråd og to medarbejderrepræsentanter. Formanden, vicedirektør for innovation i Danisco Hans Elbek, er et af de eksterne medlemmer, og han har vel en særlig rolle, når der skal holdes styr på de forskellige interesser?

- Ja og nej, svarer han.

- Der er jo en række stakeholders. Ud over de traditionelle ejerinteresser er der også et politisk element. Det er imidlertid min erfaring, at bestyrelsesmedlemmerne klart forstår, at vores opgave er at fokusere på virksomheden, men de særlige ejerforhold med de mulige politiske overtoner ligger selvfølgelig i baghovedet.

- I sidste ende er det min opgave at skære igennem, så bestyrelsen kan optræde med én holdning. Når byrådet er ejer, må det ikke føre til, at politiske hensyn kan virke blokerende, og det sker da heldigvis heller ikke.

- Bestyrelsesformænd i denne type offentlige selskaber skal som alle andre bestyrelsesformænd sikre, at virksomheden drives i henhold til lovgrundlaget. Der er så en ekstra opgave i at adskille politik og administration. Det kræver en god fornemmelse for det politisk-offentlige element, hvor alle parter skal lære at acceptere den ny konstruktion. Det kan godt tage tid, men heldigvis kommer man langt med sund fornuft.

- Det er en spændende proces, der ikke bliver mindre spændende, når der er tale om en helt ny struktur. Det handler om en proces, hvor de overordnede nationale, politiske hensyn skal udmøntes konkret. Det giver udfordringer til den kommunale ejer, til ledelsen og til bestyrelsen.

- Som eksternt bestyrelsesmedlem og formand har jeg i høj grad brugt energi og tid på tæt dialog med ledelsen i opstartsfasen. Der har været tale om en særdeles aktiv rolle med mange ekstra timer, og den indsats ser jeg som en rigtig god investering. Det er i hvert fald den samlede bestyrelses vurdering, at vi er på det rigtige spor.

- Det er vigtigt både lokalt og nationalt, at vi har en effektiv vand- og spildevandsforsyning, og det kræver en effektiv organisation. Det er min vurdering, at den ny struktur generelt er den rigtige vej. Vi skal huske på, at vi som samfund står over for store opgaver, når det gælder klima, spildevand og naturhensyn.

- I den situation tror jeg, at området er ved at finde en egnet organisation, der også kan klare den fremtidige konsolidering: Det bliver i sig selv en udfordring at håndtere de næste 10-15 års udvikling, som formentlig vil betyde, at forsyningsselskaber vil fusionere, så vi står tilbage med blot 10 % selvstændige selskaber i forhold til antallet i dag.

- Under alle omstændigheder er dialogen ekstrem vigtig. Jeg skal gerne indrømme, at der har været situationer, hvor jeg og bestyrelsen måske har været lidt for hurtige. Det har lært mig, at alle parter skal være med, hvis vi skal undgå spøgelse og misforståelser.

- Jeg må også understrege, at vi aldrig må glemme, hvorfor vi egentlig er sat i verden. Hensynet til kunderne er det absolut vigtigste, og det kan af og til gå i glemmebogen i den megen diskussion om forholdet til ejerne, siger Hans Elbek. :.....

KOMMENTAR

Skrevet af: _ Jørgen Ulrik Jensen // Direktør, Pluss Leadership

^ Formandsrollen stiller krav til både management og leadership

Der er en del formalisme knyttet til bestyrelseshvervet. Bestyrelsen skal som bekendt ikke udøve operativ ledelse, men sidder med det overordnede ansvar for virksomheden eller institutionen på vegne af ejerne eller samfundet. Herunder hører, at den formelt er ansvarlig for den strategiske udvikling, og at den skal føre tilsyn med økonomien, og at virksomheden eller institutionen i det hele taget drives ordentligt og redeligt. Der er i forskellige kodekser for godt bestyrelsesarbejde opstillet en række anbefalinger til, hvordan en bestyrelsen varetager sin funktion på en måde, så det over for omverdenen er sandsynliggjort, at den agerer kompetent og uafhængigt. Bestyrelsens intentionalitet må ikke kunne bringes i tvivl.

Formanden er især ansvarlig for, at formaliteterne overholdes – at der bliver afholdt bestyrelsesmøder, at der føres referat, at der trækkes en linje i den grå zone mellem, hvad der er bestyrelsens anliggende, og hvad der hører under den ansatte ledelse etc. Herunder skal han sikre dokumentation for, at bestyrelsesarbejdet lever op til, hvad man vil opfatte som en rimelig standard eller god skik. Det er management-delen af bestyrelsesformandens hverv. Den er vigtig, men kun den ene side af mønten.

Den anden side af mønten handler om leadership – evnen til at motivere forskellige mennesker til at arbejde mod et fælles mål. Men der er faktisk skrevet forbavsende lidt om bestyrelsesformanden i en leadership-optik. Det kan skyldes, at man ved at tage dette tema op risikerer at bevæge sig ud i haffyldt farvand. For hvor trækkes grænsen så mellem bestyrelsesformandens og direktørens opgaver?

Når jeg her ønsker at betone betydningen af leadership i forbindelse med varetagelse af bestyrelsesformandsposten, er det ikke for på det generelle plan at opfordre bestyrelsesformænd til at rykke tættere på den daglige ledelse. Men jeg kan ikke kraftigt nok understrege betydningen af formandens lederskabsevne set i forhold til de øvrige bestyrelsesmedlemmer og i forhold til den ansatte leder. Det gælder også i en offentlig bestyrelse – uanset hvordan bestyrelsen er sammensat.

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

Når jeg gennemfører bestyrelseskurser og -seminarer og i den forbindelse stiller skarpt på bestyrelsesformanden, plejer jeg ofte lidt provokerende at spørge deltagerne, om bestyrelsesformanden skal betragtes som en slags ”personaleleder” i bestyrelsen. Det vil sige som en leder, der har fokus på de enkelte bestyrelsesmedlemmers arbejdsvilkår og performance og som reagerer, hvis der er nogen, der ikke leverer optimalt. Er det offentlige bestyrelsesmedlemmer, jeg står overfor, er

> > > Fortsættes næste side

>> KOMMENTAR

svaret ofte benægtende. Argumentet er, at de fleste medlemmer af offentlige bestyrelser er udpeget af organisationer, politiske organer eller foreninger, og at de som sådan har en relativ autonomi, der gør, at formanden ikke kan agere som leder over for dem. De kan ikke udskiftes uden medvirken fra den udpegende organisation. I de tilfælde, hvor det er en politiker, der er udpeget som menigt medlem, opfattes det som ekstra problematisk at anskue relationen mellem bestyrelsesformanden og medlemmet i et ledelsesperspektiv. Det gør, at mange formænd for offentlige bestyrelser kan virke berøringsangste over for at påtage sig ledelsesrollen over for de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

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

Danmarks Radio er faktisk et godt eksempel på, at det kan lade sig gøre at udøve leadership i en offentlig bestyrelse. Oven i købet i en stærk politisk sammensat bestyrelse. Bestyrelsen i Danmarks Radio er for hovedpartens vedkommende udpeget af de seks største partier i Folketinget. Resten er udpeget af henholdsvis Kulturministeren og medarbejderne. Denne sammensætning kunne give grobund for, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer kommer med forskellige udmeldinger, strittende i forskellige retninger. Sådan har det gennem tiden også ofte været. Men kun meget sporadisk inden for de seneste år, hvor Michael Christiansen har været formand. Reelt har han ingen formelle sanktionsmuligheder over for bestyrelsesmedlemmer, der ikke vil spille med på holdet. Men alligevel er det tilsyneladende lykkedes ham gennem dialog og kommunikation, samt eventuelt andre virkemidler, at motivere dem til at arbejde ud fra nogle fælles mål. Han må have skabt et arbejdsmiljø, en dialogform og nogle beslutningsprocesser, hvor det enkelte bestyrelsesmedlem har følt sig hørt og forstået, således at det ikke efterfølgende har haft behov for at markere særstandpunkter.

At være formand for en offentlig bestyrelse handler altså lige så meget om leadership som management. Men som på så mange andre områder, når vi taler offentligt bestyrelsesarbejde, skal det udøves med respekt for de særlige vilkår, der gælder i denne verden. Det gør opgaven ekstra kompleks og udfordrende – men også ekstra spændende, skulle jeg mene. :::::

Carsten Fode er advokat og partner ved Kromann Reumert. Han har i en årrække været ekstern lektor og siden censor på Aarhus Universitet og Handelshøjskolen i Aarhus indenfor selskabsret. Derudover besidder han en række bestyrelsesposter i både offentligt og privat regi

Mads Reinholdt Sørensen er advokat hos Kromann Reumert. Han arbejder primært med selskabsret, fondsret, virksomhedsoverdragelser, samt bank- og finansieringsret.

SELVEJENDE INSTITUTIONER

Skrevet af: _ Carsten Fode // partner, Kromann Reumert _ Mads Reinholdt Sørensen // advokat, Kromann Reumert

I artiklen fastlægges begrebet „selvejende institution“, og der redegøres kort for selvejende institutioners juridiske grundlag og retlige ramme. Afslutningsvist behandles som et eksempel udlægningen af erhvervsskolernes videregående uddannelser til selvstændige erhvervsakademier.

^ Begrebet „selvejende institution“

Hverken lovgivningen eller den juridiske teori definerer præcist begrebet „selvejende institution“.

Området er præget af, at en række navne og betegnelser gennem tiderne er anvendt for et begreb, som har samme eller næsten samme indhold. Tidligere var det almindeligt forekommende med betegnelser som „legater“ og „stiftelser“. I dag er det oftest betegnelserne „fond“ eller „selvejende institution“, der anvendes i flæng. I den almindelige debat møder man dog også de mere politisk farvede benævnelser så som „herreløse penge“ eller sågar „den døde hånd“. Hertil kommer, at der er afgrænsningsvanskeligheder i forhold til visse foreninger og andre mere løse sammenslutninger.

Skal man forsøge at fastlægge det mere præcise indhold af begrebet „den selvejende institution“, er udgangspunktet fondsloven. Formålet med fondsloven, der stammer fra 1984, var bl.a. at sammenfatte de regler, der gennem århundreder var opbygget i administrativ praksis og som regulerede administrationen af formuer, der ikke havde en ejer.

Fondsloven bestemmer i § 1, at loven gælder for „fonde, legater, stiftelser og andre selvejende institutioner (fonde)“. Med denne formulering følger, at en fond er en selvejende institution.

Det juridiske begreb „fond“ er nøje fastlagt i den juridiske litteratur. Med henvisning til fondsloven skal følgende karakteristika være til stede:

- i. en *formue*, der er *udskilt* fra stifterens formue og ikke må kunne tilbageføres til stifteren,
- ii. et eller flere bestemte *formål*, og
- iii. en i forhold til stifteren selvstændig *ledelse*.

Afgrænsningsvanskelighederne - og dermed problemet med at formulere den præcise definition på den selvejende institution - skyldes bl.a. at fondsloven i § 1, stk. 2 beskriver to undtagelser til loven. Fondsloven gælder således ikke for:

- selvejende institutioner, der som vilkår for godkendelse eller tilskud fra det offentlige er undergivet tilsyn og økonomisk kontrol af en offentlig myndighed efter anden lovgivning eller bestemmelser udstedt i henhold til anden lovgivning, og
- selvejende institutioner, hvis drift overvejende dækkes af statslige eller kommunale midler, og som er undergivet tilsyn af det offentlige, hvis det i institutionens vedtægt er fastsat, at det offentlige træffer bestemmelse om anvendelse af institutionens midler i tilfælde af dennes opløsning.

Formuleringen af disse undtagelser vidner om, at begrebet „selvejende institution“ også anvendes for en række foretagender, som ikke teknisk set er en fond, og som heller ikke er omfattet af en fælles lovgivning. Afhængig af om en selvejende institution er oprettet i henhold til museumslovgivningen, uddannelseslovgivningen eller en helt tredje lovgivning, kan de nærmere regler variere.

Dette er årsagen til, at det er vanskeligt præcist at definere begrebet „den selvejende institution“.

> > > *Fortsættes næste side*

>> SELVEJENDE INSTITUTIONER

De karakteristiske træk for den selvejende institution er dog,

- at der er tale om et selvstændigt virkende retssubjekt,
- der ejer sig selv og ikke kan have medejere,
- udfører et nærmere angivet formål, og
- har sin egen selvstændige ledelse.

Sammenlignet med fonden er forholdet til stifteren således ikke relevant, og der er ikke noget til hinder for, at en selvejende institution, som er oprettet i henhold til en særlig lov, skal levere sin formue tilbage til staten (stifteren) ved ophør.

^ Hvem har ejerskabet til den selvejende institutions aktiver?

Det er den selvejende institution, der har ejerskabet til den selvejende institutions aktiver.

Ved den selvejende institutions ophør skal aktiverne (formuen) anvendes til at varetage det uddelingsformål, som institutionen har været oprettet til at varetage eller anvendes i henhold til den særlige lovgivning, som institutionen hviler på.

^ Det juridiske grundlag og den retlige ramme

Det juridiske grundlag for selvejende institutioner kan være *privatretligt* (f.eks. oprettet ved gave eller testamente). I så fald vil der teknisk set være tale om en fond, idet private stiftere ikke kan fravige fondslovenes regler.

Alternativt kan grundlaget være *offentligretligt* (oprettet ved eller i henhold til lov).

Typisk vil selvejende institutioner stiftet på offentligretligt grundlag ikke være fonde, idet formuen ikke bindende er udskilt fra stifteren (staten), men vil tilfalde denne ved institutionens ophør.

Sondringen har derfor først og fremmest betydning for fastlæggelsen af den *retlige ramme* for den selvejende institution.

„Private selvejende institutioner“ vil typisk være fonde, legater og stiftelser, der omfattes af fondslovgivningen og i øvrigt reguleres på aftalemæssigt grundlag (i form af en vedtægt).

„Offentlige selvejende institutioner“ er oprettet ved eller i henhold til lov og er derfor underlagt vedkommende særlovgivning og omfattes ikke af reguleringen i fondslovene.

„Offentlige selvejende institutioner“, der er en del af den offentlige forvaltning er - i tillæg til den lov de er oprettet i henhold til - også underlagt forvaltningsloven og offentlighedsloven mv. Som eksempel kan nævnes universiteter omfattet af universitsloven.

^ Udlægningen af erhvervsskolernes videregående uddannelser til selvstændige erhvervsakademier

Som et eksempel på en selvejende institution, der som et særligt forvaltningsorgan virker inden for den offentlige forvaltning, kan nævnes de selvstændige erhvervsakademier.

Med lov om erhvervsakademier for videregående uddannelser, der trådte i kraft den 1. september 2008 blev der etableret 10 erhvervsakademier, som overtog erhvervsskolernes udbud af erhvervsakademiud-

dannelser og efter- og videreuddannelser i tilknytning hertil.

Af loven fremgår, at de etablerede erhvervsakademier er „*selvstændige institutioner inden for den offentlige forvaltning*“.

Erhvervsakademierne svarer dermed i det væsentlige til de selvejende uddannelsesinstitutioner på Undervisningsministeriets område. Dog med den afgørende forskel, at et erhvervsakademi bestyrelsesmedlem udpeget af en institution for erhvervsrettet uddannelse, repræsenterer den udpegede institution, og altså ikke er uafhængig. Sådanne medlemmer skal udgøre et flertal af erhvervsakademiets bestyrelse.

I lighed med selvejende uddannelsesinstitutioner på Undervisningsministeriets område, ydes der statstilskud til erhvervsakademiernes virksomhed, og undervisningsministeren fører tilsyn med erhvervsakademierne.

Foruden loven reguleres erhvervsakademiets forhold i en vedtægt, som skal godkendes af undervisningsministeren. Endelig omfattes erhvervsakademierne af den offentligretlige regulering, herunder forvaltningsloven og offentlighedsloven mv.

I loven er det bestemt, at erhvervsakademiets formue ved ophør tilfalder statskassen.

De etablerede erhvervsakademier er således selvejende institutioner, der er undtaget fra fondslovene og i stedet udfører et formål som særlige forvaltningsorganer inden for den offentlige forvaltning. :::::

„Det var målsætningen med den politiske aftale at skabe selvstændige erhvervsakademier med en uafhængig ledelse, administrativ kapacitet og økonomiske ressourcer, der kunne være med til at styrke erhvervsakademisektoren.“

„Efter min opfattelse kan staten ikke kræve, at der udspaltes en formue fra erhvervsskoler til erhvervsakademier.“

Niels Villadsen, PwC

UDSPALTNING AF FORMUE

Skrevet af: _ Niels Villadsen // Statsautoriseret revisor, PwC

Ved dannelsen af erhvervsakademierne pr. 1. januar 2009 eller ved en senere overgang fra light model til classic model forudsættes det, at der skal overføres en formue fra erhvervsskolerne til de nye erhvervsakademier.

Hvor stor den overførte formue skal være, kan der være mange bud på. Det afhænger meget af, hvilke briller man har på. Jeg vil i det følgende vurdere forholdet ud fra dels en samfundsmæssig betragtning og dels en skolemæssig betragtning.

^ Samfundsmæssig betragtning

Det var målsætningen med den politiske aftale at skabe selvstændige erhvervsakademier med en uafhængig ledelse, administrativ kapacitet og økonomiske ressourcer, der kunne være med til at styrke erhvervsakademisektoren. Politisk og statsadministrativt er der en forventning om, at den økonomiske robusthed skal skabes ved overførsel af formue fra erhvervsskolerne til de nye erhvervsakademier.

Det er tankevækkende, at man politisk har en sådan forventning, når man sammenholder med de modeller, der blev fastlagt ved udspaltning af gymnasier, VUC'ere og social- og sundhedsskoler fra amterne til selvstændige institutioner. Ved disse udspaltninger overtog de nye institutioner alene undervisningsudstyr og medarbejderforpligtelser. Udstyret var typisk noget mindre værd end medarbejderforpligtelserne, hvorfor skolerne blev stiftet med en betydelig negativ egenkapital. Der er dog efterfølgende rådet noget bod herpå ved en billig overdragelse af mange ejendomme fra staten til gymnasierne m.v.

Samfundsmæssigt forventes det formentlig, at erhvervsakademierne får samme robusthed som de erhvervsskoler, der hidtil har haft aktiviteten. Undervisningsministeriet har sammenlignet det med en skilsmisse. Hvis aktiviteten har været lige stor i akademidelen som i erhvervsskolens øvrige drift, skal der således ifølge Undervisningsministeriet udspaltes halvdelen af egenkapitalen.

Undervisningsministeriet har den 1. oktober 2008 udsendt en vejledning om grundlaget for udspaltningen. Det fremgår heraf, at udspaltningen sker på grundlag af forhandlinger mellem de involverede erhvervsskoler og erhvervsakademiet. Undervisningsministeriet stiller ikke særskilte krav til principperne for, hvilke aktiver og passiver der udskilles, ud over at disse skal knytte sig til de overdragede aktiviteter. Den udskilte nettoformue må ikke være negativ.

Efterfølgende har Undervisningsministeriet set på de gennemførte etableringer af erhvervsakademier, og det er generelt ministeriets vurdering, at man ved etableringen af erhvervsakademierne ofte har nedprioriteret erhvervsakademiernes interesser til fordel for erhvervsskolernes interesser, og at der ikke er skabt de stærke erhvervsakademier, der har den nødvendige økonomiske, ledelses- og personalemæssige kapacitet til at løfte opgaven og indfri de visioner for sektoren, som var hensigten med den politiske aftale.

^ Skolemæssig betragtning

Jeg anser det for helt naturligt, at skolerne passer godt på den formue, som de ved hårdt slid og sparsommelighed har opsparet gennem mange år. Det er naturligt, at bestyrelserne for erhvervsskolerne varetager erhvervsskolernes interesser. Hvilke interesser skulle de ellers varetage?

En bestyrelse har spurgt mig, om de kan blive personligt ansvarlige, hvis de giver en formue til et erhvervsakademi. I den forbindelse skal man erindre, at bestyrelserne for erhvervsskolerne efter lovgivningen ikke er berettiget til at give en formue væk. De kan alene indstille til undervisningsministeren, at der udspaltes en formue til en anden skole. Nogle skoler har anført, at det faktisk har været akademiets aktiviteter, der har givet underskud. Skulle man så afgive en stor formue for noget, der er gået dårligt og har belastet økonomien for erhvervsskolen. Modsat kunne en vis medgift sikkert være på sin plads, da man fremover slipper for at dække underskuddet.

> > > Fortsættes næste side

>> UDSPALTNING AF FORMUE

Andre skoler har anført, at akademiets aktiviteter har været stærkt stigende gennem de senere år. Taxametrene kommer væsentligt forsinket, idet disse opgøres ved afslutningen af semestret. På den måde kan det påstås, at der er et betydeligt aktiv i form af akademiets aktiviteter i det seneste efterår forud for udspaltningen. Dette aktiv tilgår akademiet. Undervisningsministeriet fastholder, at tilskuddet hele tiden gives til den igangværende aktivitet, hvorfor argumentet ikke holder.

Ministeriet kan altså ikke acceptere, at erhvervsakademierne skal betale for den aktivitet, erhvervsskolerne har afholdt i det seneste efterår forud for udspaltningen. Dette er også gældende for helt nye aktiviteter, hvor erhvervsskolerne alene har haft udgifter fra opstarten i efteråret frem til nytårsaften. Det er sikkert korrekt, at en sådan forpligtelse vil være urimelig for akademierne. Det er dog min opfattelse, at der er et stort behov for fastlæggelse af mere logiske tilskudsregler, som ikke indeholder et sådant element af forskydning mellem den periode, hvor udgifterne afholdes, og den periode, hvor indtægterne tilgår skolen.

Hvis man tager det udgangspunkt, at en udspaltning fra en erhvervsskole til et erhvervsakademi skal medføre samme økonomiske robusthed for erhvervsakademiet som for den tilbageværende erhvervsskole, er der fortsat nogle problemstillinger, som bør overvejes:

- Erhvervsskolen vil med den nuværende finanslov opleve betydelige tilskudsreduktioner for sine aktiviteter, hvorfor det er naturligt, at der bliver underskud på driften i 2011 som følge af store tilpasninger af kapaciteten. Til gengæld har erhvervsakademiet en fortsat høj aktivitet og dermed gode muligheder for overskud. Det kan medføre, at akademiets robusthed alt andet lige bliver bedre end erhvervsskolens. Efter min opfattelse er det dog vanskeligt at beregne konsekvenserne heraf.

- Det er efter min opfattelse vigtigt at se på sammensætningen af de udspaltede aktiver. Skal der udspaltes en ejendom, er det naturligt, at der skal følge en friværdi med ejendommen. Akademiet kan ikke finansiere hele købsprisen med rentebærende lån. Modsat er det min opfattelse, at såfremt der ikke skal udspaltes ejendomme, vil det være naturligt, at erhvervsskolen får lov til at beholde en passende friværdi i sine ejendomme. Ellers er det erhvervsskolen, som mister sin økonomiske robusthed.
- Det er også nødvendigt at se på størrelsen af en husleje i forhold til bygningstaxameteret. Hvis huslejen er for høj, kan det give en økonomisk udfordring for erhvervsakademiet.
- Der skal naturligvis ses på, om der er optaget unaturlige lån i ejendommene op til udspaltningen. Hvis det er tilfældet, kan det overvejes at foretage en korrektion.
- Det letteste er at anvende bogførte værdier af ejendomme, men det kan være sådan, at der er betydelige merværdier i enkelte ejendomme og ingen merværdier i andre ejendomme. I så fald kan en korrektion være på sin plads.
- Erhvervsskolens formue er opdelt i en del frem til 31. december 1990 og i en formue opsparet efter 1990. Det kan være rimeligt, at erhvervsskolen under alle omstændigheder får lov til at beholde formuen frem til denne dato, da denne kan være beskyttet af vedtægtsmæssige begrænsninger.

Danske Erhvervsskoler har gennemført en lille undersøgelse af udspaltningen fra 3 erhvervsskoler til 3 forskellige erhvervsakademier. Denne undersøgelse viser, at der er betydelig metodeforskel i de foretagne udspaltninger. Der er altså meget vide rammer for aftalerne mellem erhvervsskolerne og erhvervsakademierne.

Jeg er bekendt med, at der er mange igangværende forhandlinger om nye udspaltninger fra erhvervsskoler til erhvervsakademier. Erhvervsskolerne har altså accepteret, at der er et stort politisk ønske om, at erhvervsaka-

demierne bliver selvstændige med en delvis uafhængig ledelse, administrativ kapacitet og økonomiske ressourcer, som måske kan styrke erhvervsakademisektoren.

^ Hvad er konsekvenserne af et nej?

Efter min opfattelse kan staten ikke kræve, at der udspaltes en formue fra erhvervsskoler til erhvervsakademier. Hvis en erhvervsskole vælger at sige nej, er spørgsmålet: Hvilke konsekvenser kan det få? Det er der vist ikke nogen, der kan svare på. Måske kan konsekvensen være, at Undervisningsministeriet træffer den beslutning, at erhvervsakademiet er for svagt funderet, hvorfor ministeriet overlader retten til KVV-udbud til et andet erhvervsakademi eller til en professionshøjskole. Måske har Undervisningsministeriet andre sanktionsmuligheder over for den genstridige erhvervsskole – jeg ved det ikke.

^ Set fra erhvervsakademierne

Der skal i 2013 gennemføres en evaluering af erhvervsakademierne. Der fremgår følgende af aftalen herom, at der skal fokuseres på følgende:

- Erhvervsakademiernes samspil med professionshøjskoler, ingeniørhøjskoler og universiteter
- En vurdering af konsekvenserne for erhvervsskolesektoren og erhvervsuddannelserne mv. af etableringen af selvstændige erhvervsakademier
- Hensigtsmæssigheden og bæredygtigheden af de opnåede resultater.

Evalueringen skal således bl.a. belyse, i hvilket omfang der er:

- Etableret en styrket KVV-sektor
- Udviklet og udbudt nye professionsbachelor- og diplomuddannelser på de tekniske og merkantile områder
- Opnået en bedre søgning til de tekniske og merkantile KVV'er/VVU'er fra EUD og andre ungdomsuddannelser
- Skabt bedre overgang fra KVV til MVU.

Overgang til en classic løsning kan sikkert forbedre evalueringen og være med til at sikre en bevarelse af selvstændige erhvervsakademier, hvilket sikkert anses for meget afgørende for mange erhvervsakademier. :::::

Museum Østjylland

Museum Østjylland er en sammenlægning af museerne i de tre kommuner på Djursland – Randers, Norddjurs og Syddjurs. Der er stadig afdelinger i alle tre kommuner. Det nye museum er organiseret på utraditionel vis, som værende en kommunal institution i Randers.

Museets bestyrelse er Kulturelt Udvalg i Randers Kommune. Derudover har man et præsidium bestående af medlemmer fra de tre kommuners kulturudvalg, de tre museumsforeninger og medarbejdere. Præsidiets er kun rådgivende.

DEN ØSTJYSKE MUSEUMSFUSION

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

De kulturhistoriske museer i Ebeltoft og Grenaa var solidt forankrede i deres respektive lokalmiljøer, men det kneb med penge. Derfor valgte de to museer at fusionere med Kulturhistorisk Museum Randers. Det var en kritisk kvalitetsvurdering fra Kulturarvsstyrelsen, der satte fusionen i gang. I kvalitetsvurderingen blev museerne i Ebeltoft og Grenaa betegnet som værende økonomisk nødlidende, og derfor anbefalede Kulturarvsstyrelsen, at de to museer søgte fusion.

Indtil videre har fusionen været en succes. Medarbejderne har taget godt imod den, og bevillingerne til museerne er samlet set blevet større. Derfor kan de i dag lave bedre og større udstillinger på museerne i både Ebeltoft, Grenaa og Randers.

På Djursland har en fusion af de tre museer således været løsningen på de økonomiske problemer, mange museer har. Med den netop offentliggjorte museumsudredning kan vi nok forvente en del fusioner i sektoren de kommende år. I den sammenhæng er "Djurlands-casen" interessant, men også fordi, at der var tale om en fusion mellem tre institutioner, der ejerskabsmæssigt var konstrueret forskelligt.

Der er i Danmark 113 statsanerkendte museer og heraf er 98 selvejende. Resten fordeler sig mellem kommunalt ejerskab eller foreningsdrevne museer. I fusionen på Djursland havde man at gøre med et kommunalt ejet museum (Randers), et foreningsdrevet museum (Syddjurs) og et selvejende museum (Norddjurs). Set udefra valgte man den lidt utraditionelle løsning at samle det hele i én kommunal institution, Museum Østjylland, hjemhørende i Randers Kommune.

Et direkte resultat af, at to af museerne har skullet indgå i en ny ejerskabskonstruktion, har været en række ændringer i hverdagen for medarbejderne, specielt på museerne i Grenaa og Ebeltoft, der eksempelvis har fået ny overenskomst og nye regler for sygemelding. Rent administrativt betyder den nye struktur, at Museum Østjylland er en

del af Randers Kommune, men at Syddjurs og Norddjurs kommuner stadig yder tilskud til museerne – de to kommuner har faktisk øget deres tilskud efter krav fra Randers Kommune. Lederen af det nye museum er Jørgen Smidt-Jensen, der hidtil har været museumschef for museet i Randers. Randers Kommune betingede sig, at deres organisation og administrative løsninger på museumsområdet skulle være de fortsættende. Som det markant største museum var det naturligt, at Jørgen Smidt-Jensen fortsatte som leder af det nye museum. Dagens Dagsorden har talt med Jørgen Smidt-Jensen og efterfølgende Jesper Mathiesen, der er formand for udvalget for plan, udvikling og kultur i Syddjurs Kommune og medlem af Museum Østjyllands præsidium.

Hvordan står processen nu?

"Det går meget godt, vi har gang i mange ting organisatorisk, men der har også været små forhindringer undervejs. Der har været nogle små hverdagsting, vi ikke lige havde forudset, og selvfølgelig nogle naturlige udfordringer, når tre forskellige organisationskulturer skal slås sammen. Simple ting som at folk skal over på andre overenskomster, og hvordan anciennitet lige skal udregnes osv., kan pludselig komme til at fylde meget i dagligdagen."

"Rent praktisk gjorde vi det, at vi nedsatte en styregruppe bestående af de tre museumsledere og folk fra de tre kulturelle forvaltninger, og den gruppe har så styret processen. Vi gav hinanden håndslag på, at vi skulle gå ud af 2010 med et plus på kontoen i de tre museer, så der ikke opstod så mange problemer på den front i forbindelse med fusionen. Der var dog et af museerne, der endte med at have et minus med, og derfor har vi stadig kontakt med deres gamle bestyrelser, for det er jo deres regnskab."

"Vi har været i gang længe med processen. Vi startede tilbage i 2008, hvor vi havde et konsulentfirma inde over, og det anbefalede en fusion. Derefter nedsatte vi den førnævnte styregruppe, der udarbejdede

>> DEN ØSTJYSKE MUSEUMSFUSION

de grundlaget for fusionen. Siden blev det så godkendt politisk. Politikerne var selvfølgelig inde og godkende, at vi i det hele taget begyndte at arbejde hen mod en fusion."

"Randers Kommune stillede en række betingelser for fusionen: Randers Kommune skulle pege på lederen, de skulle have bestyrelsen i form af Kulturelt Udvalg, Randers Kommune skulle drive museet, og de to andre kommuner skulle løfte deres tilskud til museet. Og alle tre ting er lykkedes; det er nok derfor, fusionen er gået så godt."

Var Kulturarvsstyrelsens rapport med til at starte processen?

"Ja, museerne i Ebeltoft og Grenaa havde fået en kvalitetsvurdering, der sagde, at en række opgaver skulle løses bedre, hvis museerne skulle opretholde deres statsanerkendelse. De var derfor nødt til at overveje et samarbejde med hinanden, og/eller se mod Randers. Randers derimod havde en kvalitetsvurdering, der lå i top, og vi mente, at vi sagtens kunne klare flere opgaver. På den måde passede det jo godt, for vi havde i forvejen samarbejdet i mange år."

"Der var jo flere store udfordringer i forbindelse med fusionen. En af de store udfordringer var, at fusionen gik på tværs af kommunegrænser. Vi skulle have kommunerne til at arbejde sammen om det her. Samtidigt skulle vi sikre den lokale forankring, selvom det er Randers Kommune, der driver museet. Vi har løst det ved, at der i vedtægterne står, at det er Randers Kommunes kulturudvalg, der er bestyrelsen, men samtidigt har vi et præsidium bestående af folk fra kulturudvalgene i de tre kommuner, fra de tre museums-

foreninger og fra medarbejderne. Præsidiets kommer med anbefalinger til bestyrelsen, men har ingen formel beslutningskompetence. Det vil dog være svært for bestyrelsen at ignorere indstillinger fra et enigt præsidium. Den model har alle accepteret."

"Vi diskuterede også at oprette det nye museum som en selvejende institution, men jeg og min bestyrelse (kulturudvalget i Randers) vil gerne forblive en del af det kommunale system. Det syntes jeg, der er mange fordele i, specielt administrativt. Randers Kommune har dog ikke en fast politik på området, da der er flere af de andre kulturinstitutioner i kommunen, der er selvejende."

"Denne model fungerer her, fordi vi har en høj tillidsgrad fra kommunen, men man kan sikkert også finde eksempler på det modsatte."

Hvor ofte mødes præsidiet?

"Sidste år mødtes vi fire gange, og i år har vi planlagt tre møder. Det er selvfølgelig noget, vi lige skal finde et leje for. Der er ikke fastlagt en fast arbejdsfordeling for præsidiet, udover at de skal rådgive bestyrelsen. Det er fastlagt i vores driftsaftale, at præsidiet skal have forelagt alt det, der normalt fremlægges for bestyrelsen, såsom regnskaber, strategi, vision osv. På en eller anden måde er det en dobbeltfunktion. Kulturarvsstyrelsen ser helst, at vi bare har en bestyrelse, men der er altså også en politisk virkelighed, vi skal forholde os til herude. Præsidiets er for os en måde at få ejerskab ud i alle tre kommuner."

„Vi ville gerne undgå, at vi fik en bestyrelse, der var en slagmark for en geografisk kamp mellem de tre kommuner, og det undgår vi

ved at have en bestyrelse (Kulturudvalget), der kan skære igennem, hvis det skulle opstå uenighed i præsidiet."

Fungerer Kulturudvalget som en almindelig bestyrelse?

"Nej, jeg deltager i møder i udvalget, hvor der er sager vedrørende museet, men man kan sige, at præsidiet i praksis i højere grad fungerer som en slags bestyrelse, bare uden beslutningskompetencer. De er mere involveret i driften osv. Udvalget er på det meget overordnede niveau, men altså garanten for, at der kan skæres igennem, og vi ikke bliver handlingslammede."

Hvor henter du din sparring?

"Jeg syntes faktisk, jeg har fået meget sparring fra sammenlægningsudvalget. Derudover har jeg nu fået tre kulturdirektører at sparre med, og det er ikke helt dårligt. Vi har faktisk forsat styregruppen for fusionen, nu hedder den så følgegruppe, og den er blevet reduceret til mig og tre forvaltningsfolk. Vi mødes ca. hver tredje måned, og det faktisk en rigtig god sparringsgruppe. Jeg syntes, at jeg har fået bedre forvaltningsmæssig sparring ud af fusionen."

"Vores fusion adskiller sig fra flere af de andre fusioner ved, at vi rent faktisk er fusioneret. Museum Sønderjylland bliver ofte fremhævet som et godt eksempel, men som jeg ser det, har de har i virkeligheden ikke lavet en fusion, men et administrativt fællesskab. Vi har valgt at lave en tværgående organisation, hvor folk samarbejder på museerne, og det er ikke bare en administrativ overbygning."

> > > *Fortsættes næste side*

Samlet set er Jesper Mathiesen enig i, at det har været en lykkelig fusion: ”For mig at se har fusionen været lykkelig – og jeg mener, at den kan tjene som et godt eksempel. Ydermere er det en bæredygtig fusion, den har lange perspektiver, den kan sagtens fortsætte mange år frem. På den måde har vi været foran, for man kan se, at der med de seneste rapporter fra Kulturarvstyrelsen lægges op til større enheder på museums-områder, og i fremtiden vil der komme flere fusioner.” :::::

BEDRE BESTYRELSESMØDER - UDNYT POTENTIALALET!

En bestyrelse består som regel af de bedst kvalificerede og mest indsigtsfulde mennesker, som netop er udpeget, fordi de har en særlig viden eller kompetence med relevans for den institution eller organisation, de sidder i bestyrelse for.

Rundt om bordet sidder altså et vældigt potentiale samlet, når bestyrelsesmødet afholdes.

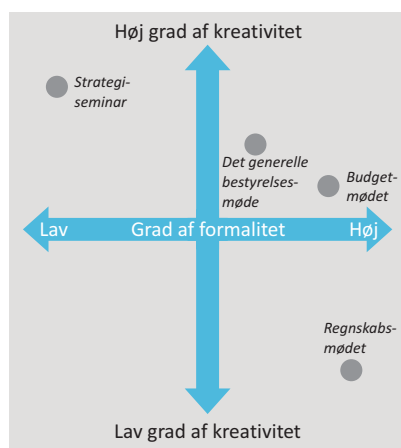
Det er derfor en vigtig opgave for bestyrelsesformanden at sørge for, at bestyrelsesmødet formår at udnytte dette potentiale bedst muligt.

Skrevet af: **Charlotte Malthers** // Direktør, Malthers Consulting, Diplomuddannelse i bestyrelse

Den verserende debat om kvaliteten af de offentlige bestyrelses arbejde handler bl.a. om bestyrelser, der ikke viser rettidig omhu, spørger kritisk nok ind til regnskaber eller prioriteringer og ikke selv vælger at søge den information, de mangler. Det kan der være mange forklaringer på, men det peger ikke desto mindre på vigtigheden af professionalisme og kvalitet i bestyrelsesarbejdet.

Møder er omdrejningspunktet i bestyrelsesarbejde – det er her idéer vurderes, meninger drøftes og beslutninger træffes, og de kan være med til at skabe rammerne for det professionelle bestyrelsesarbejde. Det gode bestyrelsesmøde overholder både formalia og har som fokus at skabe de bedste rammer for de rigtige drøftelser, så de bedste beslutninger kan træffes på de rigtige tidspunkter. Bestyrelsesmedlemmer går generelt til rigtig mange (bestyrelses)møder. Det kræver, at man tager god mødeledelse og mødekultur alvorligt og bruger kræfter på at udvikle bestyrelsesmøderne, så de opfylder deres formål.

Figur 1: Mødetyper



^ Bestyrelsens mødetyper

Der er god grund til at skelne mellem de forskellige typer af møder, en bestyrelse typisk afholder: det generelle bestyrelsesmøde, budgetmøder, regnskabsmøder og strategimøder. De forskellige møder kan have forskellig vægtning af henholdsvis formalitet og kreativitet - se figur 1.

Budget- og regnskabsmøderne har i sagens natur, og efter de gældende regler for bestyrelsesarbejde, en ganske høj grad af formalitet; det er møder, hvor der er behov for en konvergerende og afsluttende mødeform.

Når det gælder de generelle bestyrelsesmøder, og især eksempelvis bestyrelsens årlige strategiseminar, hvor der er brug for at tænke nyt, og hvor der skal være plads til idéer, bør der skabes mere åbne rammer og i højere grad gives plads til innovation, kreativitet og divergens.

^ Mødeforberedelse

I klassisk mødeledelse taler man om tre faser: forberedelse, gennemførelse og opsamling. Mødeforberedelsen er den fase, mødeleder bør bruge mest tid på. Mødeforberedelse bør omfatte:

- afklaring af formål
- valg af mødeform
- valg af værktøjer
- indkaldelse
- forberedelse.

> > > *Fortsættes næste side*

En klassisk mødeleder-fejl er at undervurdere forberedelsen - mødeleder har ikke gennemtænkt dagsordenen, og det står ikke klart, hvad der skal komme ud af de enkelte dagsordenpunkter, eller hvordan det skal foregå. Mødedeltagerne bliver derfor heller ikke klædt ordentligt på til mødet og får ikke forberedt sig godt nok.

Bestyrelsesmøder er jo underlagt en række formalia, som sætter rammerne for mødet, herunder faste dagsordenpunkter og ofte retningslinjer for, hvordan disse præsenteres i indkaldelser. Men inden for disse rammer bør bestyrelsesformanden bruge tid på at arbejde med dagsordenen og gennemtænkte hver enkelt punkt grundigt. Særligt når det gælder møder med faste dagsordener, kan man glemme at tage ordentligt stilling til dagsordenen med det resultat, at de enkelte punkter blot kører på autopilot.

Gode spørgsmål at stille sig selv i mødeforberedelsen er f.eks.:

- Hvad skal der til, for at dette er et værdiskabende punkt på dagsordenen?
- Hvad kan jeg forvente, vil ske?
- Hvordan vil jeg gerne have, at drøftelserne skal foregå?
- Hvordan kan jeg få mest muligt ud af deltagerne?
- Hvilke informationer har vi brug for?
- Hvilke beslutninger kan vi forvente at kunne træffe?

Forberedelsesfasen handler altså om, at mødeleder bliver meget bevidst om, hvad der skal komme ud af mødets punkter og *aktivt forestiller sig og gennemtænker* de enkelte mødepunkter, og hvordan de vil forløbe, og aktivt tager stilling til, hvordan de bedst ledes. Mange dårlige møder bundes faktisk i manglende 'foregriben' af handlingen – at der for eksempel ikke er taget højde for en mulig uenighed eller forskellige agendaer hos deltagerne.

Mødeindkaldelsen

Mødeindkaldelsen bør naturligvis følge de etablerede forskrifter, men bør også indeholde en klar tilkendegivelse af:

- hvad der skal drøftes
- med hvilket mål og formål
- hvilken forberedelse, der forventes.

Gerne i så klart og forståeligt et sprog som muligt. Tænk også på, at tonen for mødet sættes allerede i indkaldelsen. Og det kan godt lade sig gøre at være både korrekt og inspirerende på én gang.

^ Mødelederen som facilitator

Det, der kendetegner et godt møde, er, at det er et frugtbart samspil mellem mennesker. Et samspil, hvor deltagerne hver især bidrager med noget, og hvor summen gerne skulle blive større en enkeltdelene til sammen.

Hvis man bruger musik som metafor, så er et godt møde ét, hvor alle musikerne spiller deres eget instrument, men gør det på en måde, så det skaber samklang og harmoni med de andre instrumenter – man lytter til de andre, man spiller sin solo med indlevelse og kreativitet, man tier der, hvor andre har tur – og skaber på den måde et fælles værk.

Dirigentens – eller mødelederens – fornemste rolle er at få det bedste ud af de talenter, der er til stede. Han bør derfor have en overordnet idé med musikken, bør understøtte samspillet mellem musikerne, sørge for at give hver enkel virtuos plads til at udfolde sig osv.

> > > *Fortsættes næste side*

God mødeledelse handler altså ikke blot om styring, men om facilitering: facilitere betyder at 'gøre noget lettere, at fremme, at hjælpe på vej'. Så frem for at tænke på sig selv som en, der skal styre, så kan man tænke på sig selv som én, der skal hjælpe gruppen med at opnå det bedste resultat. I bestyrelseslokalet handler det om at udnytte det store potentiale, der er til stede, til gavn for den institution eller organisation, man bestyrer.

^ Valg af mødeleder

Bestyrelsesformanden er i udgangspunktet mødeleder på et bestyrelsesmøde. Men det behøver ikke nødvendigvis betyde, at bestyrelsesformanden også er den, der skal facilitere mødet. Der kan være god mening i at uddelegere mødelederrollen i dele af eller hele mødet. En anden løsning er at udpege en co-pilot blandt mødedeltagerne, som støtter bestyrelsesformanden i mødeledelsen undervejs i mødet ved eksempelvis at holde øje med tiden, være opmærksom på energi-niveauet på mødet og være opmærksom på deltagelsen undervejs i mødet. Det giver størst udbytte, hvis mødelederen inddrager co-piloten i forberedelsesfasen, så begge får afstemt rollefordelingen.

^ Tidsstyring

Som mødeleder er det dit ansvar, at tiden bliver styret – du kan inddrage dine deltagere i din tidsstyring, men du kan ikke fralægge dig ansvaret. Dit ansvar gælder grundlæggende:

- At mødet starter og slutter til det rigtige tidspunkt
- At mødet når igennem de punkter, det skal.

Det vigtigste er at have lagt en god plan for mødet, som har taget godt højde for længden af hvert enkelt punkt. Et par tips til god tidsstyring:

- Kommunikér din tidsstyring. Det giver deltagerne tryghed og ro til at koncentrere sig om mødets indhold:
 - Gennemgå dagsorden med tider ved mødets start
 - Gør det klart, hvordan du vil styre tiden (stram/løs)
 - Informér løbende deltagerne om, hvor I er i mødets tidsplan
 - Gør deltagerne opmærksomme på, hvor lang tid der er til et punkt/til mødet slutter etc.
 - Vær klar til at justere din dagsorden, men gør altid deltagerne opmærksom på det
- Sæt altid tid af til at runde mødet af.

^ Struktur- og beslutningsværktøjer

Et bestyrelsesmødes hovedfunktion er at danne rammerne for værdiskabende drøftelser og beslutninger. Men ord er luftige, og ofte drukner møder i meningsudvekslinger uden egentlig struktur. Det kan derfor være helt på sin plads at understøtte strukturen i drøftelser og beslutninger ved hjælp af enkle værktøjer.

Drøftelser

Et enkelt værktøj til at strukturere drøftelser er et „goal-grid“ - se figur 2. Et goal-grid hjælper mødets deltagere med at fokusere på præcis det, der er kernen i dagsordens emnet, og forhindrer drøftelserne i at løbe af sporet eller ud af tangenter. Eksemplet viser et goal-grid anvendt som udgangspunkt for en strategidiskussion.

Beslutningsværktøjer

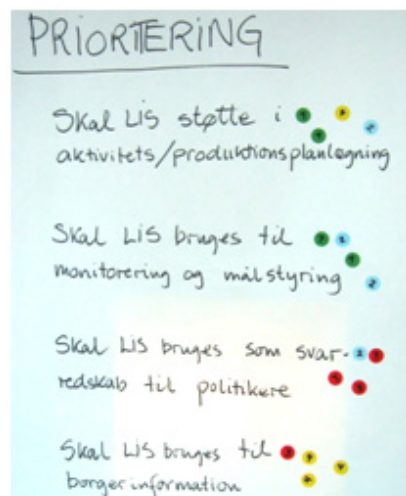
At træffe beslutninger er en svær disciplin, som både handler om timing og ansvar, så beslutningen træffes, når beslutningstagerne er parate og i stand til at træffe en ansvarlig beslutning. Den klassiske beslutningsmodel, hvor bestyrelsesformanden fornemmer, udleder og konkluderer deltageres mening på mødet, kan godt udfordres af mere moderne metoder. Desuden kan det være en fordel at arbejde med løbende tilkendegivelser af holdninger eller „meningsmålinger“.

> > > Fortsættes næste side

Figur 2: „Goal-grid“

	(Ønsker)	(Ønsker ikke)
(Har ikke i forvejen)	Hvad vil I opnå?	Hvad vil I undgå?
(Har i forvejen)	Hvad vil I bevare?	Hvad vil I fjerne?

Figur 3: „Dot-voting“



Et godt værktøj til eksempelvis at vurdere deltagerens holdninger til en række forslag eller til prioritering er „dot-voting“ - se figur 3. Fordelen ved metoden er bl.a., at alle kommer til orde, op af stolene, og at der skabes et visuelt billede af bestyrelsens holdninger, som kan benyttes i det fremtidige arbejde. Værktøjet stiller ganske få krav til mødeleder og giver i sin enkelhed et klart udgangspunkt for de følgende drøftelser.

En klassisk udfordring ved møder er, at der er for mange ord. Dette gælder ikke mindst på bestyrelsesmøder, hvor deltagerne ofte har ordet i deres magt og er vant til at udtrykke sig verbalt. Det kan give lange meningsudvekslinger, der går i ring, og hvor deltagerne gentager hinandens synspunkter med små variationer. For at sætte en stopper for overflødig ordstrøm kan det være godt at bruge mødeværktøjer, der er fysiske i stedet for verbale.

„Roman polling“ er en hurtig måde at vejre stemningen for et forslag, udsagn eller lignende uden mange ord. Med Roman polling tilkendegiver deltagerne deres mening med håndtegn. Det er op til mødeleder, hvordan resultatet skal behandles, men eksempelvis kan man nøjes med at høre de, der har udtrykt uenighed. Det er vigtigt at Roman Polling-metoden ikke forveksles med en egentlig afstemning – det er en meningsmåling, som mødeleder kan arbejde videre med.

^ Energi og atmosfære

Et ofte overset element i god mødekultur er mødets energiniveau og atmosfære. Det er ærgerligt, for et lavt energiniveau eller en dårlig atmosfære er ofte hovedårsagen til møder, der ikke fungerer. Det er forholdsvis nemt at arbejde med energi og atmosfære, men det kræver mod hos mødeleder, fordi man hermed bryder vanetænkningen omkring møder, og hvordan de afholdes.

De fleste bestyrelsesmøder foregår siddende ved store mødeborde i mødelokaler med svingende indeklima. I sig selv ikke befordrende for energien.

Man kan let højne energi og atmosfære på bestyrelsesmøder. Her er et par tips:

- Varier mødets form undervejs, så deltagerne kommer op af stolene og får bevæget sig
- Indlæg små stående pauser og luft ud
- Sørg for at forplejningen ikke består af tomme kalorier, der giver for hurtig og kortvarig energi
- Overvej at ommøblere mødelokalet – undgå f.eks. for store borde til mindre grupper.
- Brug humor og sørg for at få grinet – et godt grin højner både energi og atmosfære
- Kræv at dine mødedeltagere er 100 % nærværende på mødet:
 - Bed dem lægge mobiltelefoner og irrelevante papirer væk
 - Tag evt. en kort indtjekningsrunde i starten af mødet for at tømme hovedet for dagens tanker (f.eks. to og to: hvad tænkte du på vej herover?)
 - Italesæt manglende nærvær undervejs i mødet (manglende deltagelse, småsnak mm.).

^ Udnyt potentialet og bryd vanerne

Det betaler sig at styrke mødekulturen på bestyrelsesmøder. Det øger både kvaliteten af bestyrelsesarbejdet og af de beslutninger, der træffes. Og ikke mindst gør det bestyrelsesarbejdet mere givende og effektivt for bestyrelsesmedlemmerne.

God mødekultur er et fælles ansvar, der ligger hos både mødeleder og mødedeltagere. Men som oftest er det mødeleder – i dette tilfælde bestyrelsesformanden – der bør gå forrest og sætte fornyelsen i gang. Det kræver, at bestyrelsesformanden tør bryde vaner og tænke anderledes. Her er det også godt at huske, at mange små skridt kan være bedre end store revolutioner – hellere små forandringer, der virker, end at præsentere en masse komplicerede metoder, som ikke rigtigt slår an. Når først vanerne er brudt, er det lettere at fortsætte forandringsprocessen. :::::

Martin Jes Iversen

Martin Jes Iversen, ph.d., er lektor på Center for Virksomhedshistorie ved Copenhagen Business School.

Forskningsfeltet er offentlig og privat markedsdannelse, og de største danske virksomheders strategiske og strukturelle udvikling.
Er fast blogger på Børsen.

ET VELFÆRDSSAMFUND UDEN STATSEJE

Skrevet af: _ Martin Jes Iversen // Lektor, CBS

DSBs topledelse afskediget. Statens ejerskab af fallitbanker skal undersøges. DONG opgiver børsnotering i sidste øjeblik. Hvorfor er det så svært med statsligt ejerskab af virksomheder i Danmark?

En vigtig årsag skal måske findes et umiddelbart overraskende sted - i den tidlige kapitalisme. Danmark har ganske enkelt en meget ringe historisk erfaring med statsligt ejerskab.

Det er en udbredt misforståelse, at dansk kapitalismes historiske udgangspunkt var en stor og stærk velfærdsstat. Tværtimod. Moderniseringen af Danmark i anden halvdel af 1800-tallet byggede på decentrale initiativer. Den økonomiske dynamik kom fra neden - ikke fra hovedstadens administration. På landet var udgangspunktet den velkendte andelsbevægelse. I byerne var det industrielle entreprenører som C.F. Tietgen, der stod i spidsen for investeringer i land- og vandtransport, telefoni og telegrafi.

Danmark havde en af verdens mest uregulerede markedsøkonomier - et juridisk "wild west". Der var ingen aktieselskabslov før 1917, den første banklov kom i 1919, og de danske politikere blev først i 1931 enige om en lov, der regulerede erhvervslivets konkurrenceforhold. Godt 40 år efter USA's berømte anti-trust lov fra 1890. I de tre første årtier af det 20. århundrede regulerede dansk erhvervsliv ganske enkelt sig selv - hvis man ser bort fra årene under den første verdenskrig. Hermed blev der lagt et liberalistisk fundament under dansk kapitalisme. Og Danmark fik - i modsætning til Sverige og Norge - ikke nogen som helst historisk tradition for statseje.

To slående eksempler på de nordiske forskelle er olien og telekommunikationen. Både Danmark og Norge fandt i begyndelsen af 1970'erne ud af, at der var betydelige olieressourcer i Nordsøen - og på det tidspunkt kendte man vel at mærke ikke til omfanget hverken i Norge eller Danmark. Den norske stat reagerede ved straks i

1972 at oprette Statoil. En statsvirksomhed, der skulle sikre norsk statskontrolleret ekspertise inden for offshore-sektoren. De private norske koncessionshavere fik derpå pålagt at overgive rettigheder til statens selskab, som de skulle samarbejde med. I Danmark derimod måtte staten op igennem 1970'erne acceptere en lang og ydmygende koncessionsforhandling, hvor den private koncessionshaver, Dansk Undergrundskonsortium, truede med retssager, hvis ikke staten rettede ind.

I løbet af 1980'erne og 1990'erne fulgte privatiseringsbølgen. Den gamle plan om at samle de regionale teleselskaber i et nationalt, statsligt teleselskab, som danske politikere havde drømt om siden slutningen af 1800-tallet, blev endeligt realiseret. Men det var kendetegnende for Danmark, at Tele Danmark A/S først blev en realitet i 1990, som en forberedelse til privatiseringsprocessen. Over to omgange - i 1994 og 1997 - privatiserede den danske stat, under socialdemokratisk ledelse, teleselskabet. I Norge derimod fastholdte man statskontrollen med Telenor - som i parentes bemærket har ekspanderet på verdensmarkedet, mens private TDC har vendt omverdenen ryggen og satset på at udnytte sin nationale dominans til det yderste.

De seneste års forskning har påvist, at der ikke er nogen automatisk modsætning imellem statskontrolleret ejerskab og god økonomisk performance. Heller ikke af virksomheder, som virker på markedsøkonomiske vilkår. Men succesen fordrer, at politikerne ved, hvordan de markedsdrevne selskaber skal håndteres - eller ikke håndteres.

Dansk kapitalisme bygger på en lang tradition for stram adskillelse mellem staten og de private aktørers magtsfære. Danske politikere farer derfor ofte vild, når de skal agere virksomhedsejere. DSB-First sagen er et smukt eksempel på en sådan vildfarelse.

> > > *Fortsættes næste side*

>> ET VELFÆRDSSAMFUND UDEN STATSEJE

Tilbage i februar 2011 udtalte transportminister Hans Chr. Schmidt således til dagbladet Børsen:

„Det er jo en bestyrelsesformand, jeg udpeger, fordi jeg skulle have tillid til, at han arbejder med de ting, sådan som jeg vil, at han skal gøre. ... Det skal jo ikke være sådan, at bestyrelsen gør, hvad der passer den, og så må transportministeren finde sig i det. Det var da en mærkelig måde at arbejde på.”

Den 10. maj var ministeren tilsyneladende blevet klogere på corporate governance, da han til samme dagblad udtalte: ”Bestyrelsen er selvkørende. Den har fuldstændig sit eget ansvar og har instruktionsbeføjelser. Det har ministeren ikke, og det skal han ikke have.”

Hvor går skillelinjen mellem politisk kontrol og selskabsretlig frihed? Det skal vi øve os på i Danmark. Ellers farer vi bare vild i grænselandet mellem statslige etater og delvist privatiserede virksomheder. :::::

Hvis der ønskes abonnement for en hel virksomhed, så kontakt rbi@dagensdagsorden.dk