

Dagens Dagsorden

Tema: Ejerstrategier

Ejerstrategier er på få år blevet et tema i ca. 30 % af landets kommuner, og flere er på vej. Er det „aktivt ejerskab“ eller en anden måde at fastholde et forvaltningsmæssigt greb om virksomhederne?

Kommunernes forvaltning af ejerskab

Ifølge en analyse foretaget af Dagens Dagsordens Research er der stor variation i, hvordan kommunerne håndterer ejerskabet over for de kommunale institutioner. Burde de skele mere til corporate governance-reglerne?

Det er ikke nok at være „part“

95 % målsætningen og livslang læring fordrer mere helhedstænkning og fleksibilitet i uddannelsessystemet. Kim Simonsen, formand for Erhvervsskolernes Bestyrelsesforening, redegør for sit syn på disse udfordringer.

Hvorfor medarbejdernes arbejdstid bør have bestyrelsens interesse!

Strategi er klart et bestyrelsesanliggende. Anne A. Pedersen, Pluss Leadership, argumenterer med baggrund i en nylig analyse af lærernes arbejdstid for, at en strategi, der ikke er forankret i arbejdstidsaftale, vil have en meget vanskelig gang på jorden.

Strategikortlægning - bestyrelsens strategiske omdrejningspunkt

Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen indleder i dette nummer en artikelserie om bestyrelsens arbejde med strategikortlægning og bestyrelsens strategiske opfølgning ved hjælp af balanced scorecard.

Bestyrelsesværktøj

Dagens Dagsorden gennemgår Bestyrelsens Kompetencehjul som et nyttigt dialogværktøj, bestyrelserne kan bruge til deres kortlægning af kompetencebehov og kompetenceprofiler. Værktøjet er udviklet af Pluss Leadership.

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Kommunernes forvaltning af ejerskab	side	3
^ Tema: En ejerstrategi er som en god kontrakt	side	6
^ Tema: Kommentar Af Jørgen Ulrik Jensen, direktør, Pluss Leadership	side	8
^ Det er ikke nok at være „part“	side	10
^ Bestyrelsen - diplomatiets mødested	side	12
^ Hvorfor medarbejdernes arbejdstid bør have bestyrelsens interesse!	side	14
^ Strategikortlægning - bestyrelsens strategiske omdrejningspunkt	side	16
^ Bestyrelsesværktøj: Bestyrelsens kompetencehjul	side	19
^ Synspunkt: Bestyrelsesarbejde i det offentlige - er det specielt? Af Jan Bendix, bestyrelsesformand, Struer Statsgymnasium	side	22

[illegible]

KOMMUNERNES FORVALTNING AF EJERSKAB

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

I de senere år har flere danske kommuner vedtaget såkaldte ejerstrategier for en række af de selvejende institutioner og virksomheder, de er ejere eller medejere af. Årsagen skal findes i et ønske om at få det optimale ud af deres ejerskab ved at sætte administrationen af selskaberne og deres bestyrelser i system.

Enkelte kommuner har opereret med ejerstrategier i fem-seks år, men de fleste af de kommuner, der har implementeret en eller flere ejerstrategier, har først gjort det, efter at vandsektorloven trådte i kraft i januar 2010. Vandsektorloven udspaltede vand- og spildevandsvirksomhederne fra den kommunale forvaltning til selvstændige aktieselskaber. Som følge af denne lovændring står kommunerne som ejer af ofte større aktieselskaber, der udfører vigtige almenyttige opgaver. Eftersom det er et A/S, kan den relevante forvaltning ikke foretage styringen som hidtil, da selskabets øverste ledelse nu er dets bestyrelse. Nogle kommuner har derfor set sig nødsaget til systematisk at vurdere, hvordan deres ejerskab af selvejende institutioner og virksomheder skal forvaltes.

^ Vandsektorloven var et startskud

Det var som nævnt vandsektorloven, der blev startskuddet til udarbejdelsen af ejerstrategier i mange kommuner. I de fleste tilfælde har kommunen da også kun en ejerstrategi for forsyningsselskaberne – se figur 1 for det samlede overblik. I de kommuner, der har en ejerstrategi der rækker ud over forsyningsselskaberne, relaterer de sig oftest til havne og lufthavne. Eksempelvis har Randers Kommune, der er medejers af Aarhus Lufthavn, udarbejdet en ejerstrategi i den sammenhæng, ligesom Norddjurs Kommune også er i gang med at udarbejde en ejerstrategi for deres ejerskab af Aarhus Lufthavn.

Der er stor forskel på, hvad kommunerne forstår ved en ejerstrategi og følgelig, hvordan de udformes og udarbejdes. I de fleste af de kommuner, der kun har en ejerstrategi for deres forsyningsselskaber, er der tale om en relativt overordnet strategi, der dækker alle kommunens selskaber inden for forsyningsområdet samt datterselskaber. Det er eksempelvis tilfældet i Svendborg Kommune, der har en fælles ejerstrategi for kommunens forsyningsvirksomheder. Andre kommuner har udarbejdet mere detaljerede ejerstrategier for de enkelte virksomheder, de er ejer eller medejers af. De mere detaljerede ejerstrategier

gør sig oftere gældende, når der er tale om virksomheder, der er ejet af flere kommuner, eller af kommune og stat i fællesskab. Eksempelvis er Randers Kommunes ejerstrategi for deltagelse i Aarhus Lufthavn relativt detaljeret. Om målene hedder det bl.a., at der skal arbejdes for at skabe bedre forbindelse mellem byerne i Randers Kommune og lufthavnen med tydelig angivelse af transportlinjer, som skal fremmes. De mere detaljerede ejerstrategier har således en tendens til både at angive målsætning og at beskrive, hvordan målene skal opnås.

^ Forskellige tilgange

Der er stor variation i, hvor ansvaret og arbejdet med udarbejdelse af ejerstrategierne er placeret i de enkelte kommuner. I nogle kommuner ligger arbejdet i de forvaltninger, der traditionelt har styret og drevet det pågældende område – eksempelvis ofte i Teknik og Miljøforvaltningen for forsyningsvirksomhedernes vedkommende. Det er endnu de færreste kommuner, der har deciderede afdelinger eller medarbejdere, der fast beskæftiger sig med ejerstrategier og forvaltning af kommunens ejerskab af virksomheder. En undtagelse er dog Odense Kommune, der har etableret et tværorganisatorisk „selskabs-team“ med medarbejdere fra juridisk afdeling, økonomisk afdeling og det tekniske område. Nogle af de kommuner, der aktuelt er ved at udarbejde ejerstrategier, arbejder dog samtidigt på at fastlægge det organisatoriske ansvar i kommunen for styring af ejerskabet. Andre steder lader kommunen virksomheden selv udarbejde en ejerstrategi, der efterfølgende bliver behandlet i byrådet. Det er eksempelvis tilfældet for Metroen i København, der er ejet af Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og staten. Her udarbejder Metroselskabet I/S selv en strategi, der efterfølgende er blevet vedtaget som en ejerstrategi i Københavns Borgerrepræsentation.

De fleste ejerstrategier er offentligt tilgængelige og kan findes på nettet. Men der er undtagelser. For By & Havn I/S i Københavns Kommune gælder det eksempelvis, at deres strategi, med henvisning til virksomhedens konkurrencesituation, ikke er offentligt tilgængelig. Derimod er kommunens strategi for Metroen offentligt tilgængelig, da der – som det hedder – kun findes én Metro og dermed ingen direkte konkurrenter.

> > > *Fortsættes næste side*

Ejerstrategier

De danske kommuner er blevet ejer eller medejers af stadig flere aktieselskaber – ikke mindst efter forsyningsselskaberne blev udspaltet fra forvaltningen. For mange kommuner er det en ny rolle at være ejer af et aktieselskab, og mange kommuner har valgt at bruge såkaldte ejerstrategier til at administrere deres ejerskab.

Der er dog stor forskel på, hvordan kommunerne bruger ejerstrategierne, og hvor stor udbredelsen er.

>> KOMMUNERNES FORVALTNING AF EJERSKAB

^ Fordele og ulemper

De kommunale embedsmænd, som Dagens Dagsorden har talt med om ejerstrategier, fremhæver flere fordele ved at operere med sådanne strategier. Hvis der er tale om en virksomhed, der kun er ejet af én kommune, kan fordelene for den pågældende virksomhed være, at ejerstrategien giver et tydeligt billede af, hvad kommunen forventer af virksomheden, både på kort og længere sigt. Ejerstrategierne bliver typisk ikke revideret så ofte, hvilket gør, at der er tale om stabile forventninger. Når bestyrelsen og den daglige ledelse kender ejerens hensigter, vil det alt andet lige være lettere at agere i forhold til fremtiden. I forsyningsvirksomhederne består bestyrelsen ofte af tre til fem byrådspolitikere samt medarbejderrepræsentanter, og en ejerstrategi, der er vedtaget af hele eller et flertal af byrådet, kan bidrage til at skabe tillid til, at bestyrelsen via en rammesættende strategi varetager byrådets interesser, og uden det er nødvendigt at bringe enkeltsager frem i byrådet. Ydermere kan det være fordelagtigt for kommunen at tænke ejerstrategien ind i et større billede. Hvis en kommune eksempelvis vil profilere sig som værende ”grøn”, kan det være en gennemgående tråd i kommunens forskellige ejerstrategier. Ligeledes kan en kommune fokusere på at forbedre infrastrukturen i lokalområdet og gøre det til et gennemgående element, hvis kommunen er ejer eller medejer af flere infrastrukturelle knudepunkter.

For flere af kommunerne, der ikke har en formaliseret ejerstrategi, er et af de vigtigste mål, at forsyningsvirksomhederne forbliver på kommunale hænder. Dagens Dagsorden erfarer dog, at også enkelte kommuner undersøger, eller har undersøgt, mulighederne for et salg af forsyningsvirksomhederne.

I de tilfælde hvor en kommune deler ejerskabet af en virksomhed med enten andre kommuner, staten eller en kombination, kan en ejerstrategi ifølge de kommunale repræsentanter, som Dagens dagsorden har talt med, ligeledes være et nyttigt redskab. Ejerstrategien kan give bestyrelsen og ledelsen en prioriteret liste over mål, som ejeren ønsker opfyldt. Ligesom ved virksomheder, der kun er ejet af én kommune, kan en ejerstrategi også i dette tilfælde sikre, at kommunes repræsentant i bestyrelsen arbejder i kommunens interesse. Den anden side af mønten er, at i en situation med flere ejere kan der opstå problemer for den daglige ledelse og bestyrelsen, hvis de forskellige kommuner har meget specifikke ejerstrategier, der peger i forskellige retninger. Her kunne der opstå et scenarie, hvor de forskellige målsætninger vil skade samarbejdet i bestyrelsen og dermed skabe uklarhed om virksomhedens strategi.

^ Status i kommunerne

Som det fremgår af figur 1, er det langt fra alle kommuner i Danmark, der har en ejerstrategi. Spørgsmålet er, hvad der kan siges om de kommuner, der ikke har eller er ved at udarbejde en ejerstrategi – opfatter de blot de kommunale virksomheder som værende en del af forvaltningen, eller har de blot ikke italesat deres ejerskab via en strategi?

Figur 1: Oversigt over de danske kommuners ejerstrategier

Har en ejerstrategi	30
Har ikke en ejerstrategi	35
Har ikke pt. en ejerstrategi, men overvejer det	3
Er i gang med at udarbejde en ejerstrategi	6
Ingen kontakt eller ikke i stand til at svare definitivt, om de har en ejerstrategi eller ej	24
I alt	98

Kilde: Dagens Dagsorden Research.

> > > Fortsættes næste side

>> KOMMUNERNES FORVALTNING AF EJERSKAB

I Hvidovre Kommune har man ikke en overordnet ejerstrategi eller medarbejdere, der arbejder med kommunens ejerskab, og den administrative del af ejerskabet er forankret i de relevante forvaltninger. Hos Ikast-Brande Kommune opererer man ligeledes heller ikke med en ejerstrategi, og her udøves ejerskabet gennem de stående udvalg, de enkelte virksomheder er underlagt. Disse to eksempler er meget typiske for de kommuner, der ikke har en formuleret ejerstrategi. I enkelte tilfælde kan det virke som om, at kommunen i praksis håndterer disse virksomheder, som hørte de fortsat under de respektive forvaltninger. Det kan dog hænge sammen med, at mange af de mindre forsyningsselskaber har haft en relativt lille medarbejderstab, og derfor mangler virksomheden en række kompetencer, som forvaltningerne kan bidrage med. På sigt må man formode, at der generelt kommer større afstand mellem selskaberne og forvaltningerne.

Dagens Dagsorden har i forbindelse med denne research været i kontakt med næsten alle 98 kommuner. Der forekommer at være stor forskel på, hvorledes kommunerne forvalter deres ejerskab. Som nævnt er der tilfælde, hvor armslængdeprincippet i praksis ikke opfyldes styringsmæssigt. Der er skabt en distance mellem kommune og forsyningsvirksomhederne økonomisk og til dels administrativt, men i nogle tilfælde virker det som om, at distancen mangler på det styringsmæssige niveau. :::::

Det er selskabsteamet i Odense Kommune, der udarbejder kommunens ejerstrategier. Det sker i samarbejde og dialog med de enkelte selskaber. Herefter bliver forslaget til ejerstrategien forelagt selskabets bestyrelse, der kan give sin holdning til kende. Efterfølgende bliver ejerstrategien vedtaget i byrådet.

Odense Kommune har haft ejerstrategier siden 2007 og er nu i gang med 2. generation af ejerstrategierne.

EN EJERSTRATEGI ER SOM EN GOD KONTRAKT

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

Odense Kommune er en af de kommuner, der har arbejdet meget aktivt med sit ejerskab og sin ejerstrategi og samtidigt har stor erfaring med at eje A/S'er. Eksempelvis blev VandCenter Syd A/S oprettet tilbage i 1994, altså 16 år før vandsektorloven trådte i kraft. I Odense Kommune har man valgt at oprette et "selskabsteam," der varetager udarbejdelsen af ejerstrategierne samt den løbende dialog mellem kommunerne og selskaberne. Selskabsteamet består af folk fra kommunens juridiske afdeling, økonomiafdelingen og by- og kulturfovaltningen (teknik og miljø). Udover VandCenter Syd er Odense Kommune blandt andet involveret som ejer i Odense Renovation, Fjernvarme Fyn, Naturgas Fyn, Odense Havn, Odense Lufthavn m.fl.

Dagens Dagsorden har spurgt Karina Elbrønd, chefkonsulent og leder af Odense Kommunes selskabsteam, hvilke overvejelser der ligger bag denne konstruktion og kommunens brug af ejerstrategier. Ligeledes har vi indhentet kommentarer fra Peter Elsman, direktør for det sekretariat, der varetager Københavns Kommunes selskaber.

Hvordan forstår I ejerstrategi i Odense Kommune?

- For Odense Kommune er ejerstrategierne først og fremmest en måde, hvorpå kommunen kan tilkendegive dens holdninger til selskabets fremtid. Det er jo kommunen, der ejer selskaberne, men eftersom der er tale om A/S selskaber, kan kommunen ikke udøve sit ejerskab i det daglige – der skal være en afstand.

- Når selskabet er et A/S, kan kommunen kun udøve direkte ejerskab på generalforsamlingen. Ejerstrategien giver selskaberne et kendskab til kommunens holdninger. Bestyrelsesmedlemmerne kan også bruge ejerstrategien, idet de via ejerstrategien kan få kendskab til kommunens overordnede holdning og forventning til selskabet.

For Københavns Kommune handler ejerstrategier om at sikre de værdier, der er i selskaberne, og samtidigt realisere de pågældende værdier. Derudover fungerer ejerstrategierne som en rettesnor for det

daglige arbejde, både for forvaltningen og de af kommunen udpegede bestyrelsesmedlemmer.

Peter Elsman understreger, at der er forskel på, om et selskab er et I/S eller et A/S. Københavns Kommune har begge dele. I et I/S kan kommunen pålægge de enkelte medlemmer, hvordan de skal stemme, hvorimod det ikke er muligt i et A/S. En ejerstrategi kan være med til at give et indblik i, hvordan kommunen gerne ser bestyrelsesmedlemmerne stemme om forskellige spørgsmål.

Hvilke selskaber er underlagt jeres ejerstrategier?

- Det er der flere selskaber, der er. Eksempelvis VandCenter Syd og Odense Renovation, der har været A/S'er siden 1994, og Fjernvarme Fyn, der blev til et aktieselskab i 2007. Det er selskaber, hvor Odense Kommune er majoritetshaver. Derudover har vi også en ejerstrategi for FynBus, som vi ikke ejer, men beslutningerne har stor indflydelse på Odense, og derfor har vi udarbejdet en ejerstrategi, så det bestyrelsesmedlem, Odense Kommune har udpeget, ved, hvad kommunens overordnede forventninger og holdninger er. Vi har ikke pt. en ejerstrategi for Odense Havn, men det er fordi, den gamle er udløbet, og den nye ikke er blevet færdiggjort endnu. Derudover er Odense Kommune medejer af Naturgas Fyn, og her har ejerne i samarbejde udarbejdet en ejerstrategi, der gælder frem til 2014. Odense Kommune er også medejer af Odense Lufthavn, der er et § 60 selskab. Vi har endnu ikke en ejerstrategi for lufthavnen, men det er da noget ejerkredsen kan overveje.

Er ejerstrategien vigtig for kommunens forståelse af ejerskab, og er det en måde at udøve aktivt ejerskab på?

-Ja. Før vi arbejdede med ejerstrategier, passede kommunens virksomheder bare sig selv og levede deres eget liv. Ejerstrategierne er en måde, hvorpå kommunen kan give udtryk for sine generelle holdninger og varetage ejerskabet af de værdier, der ligger i et givent selskab.

> > > *Fortsættes næste side*

>> EN EJERSTRATEGI ER SOM EN GOD KONTRAKT

I et aktieselskab har du som ejer kun mulighed for at udøve ejerskab på generalforsamlingen, derudover varetages selskabets anliggender af bestyrelsen og direktionen.

- Odense Kommune kan som ejer ikke instruere bestyrelsesmedlemmerne i, hvordan de skal agere i de enkelte sager. Men som ejer ønsker kommunen, at bestyrelsesmedlemmerne skal vide, hvad kommunens holdninger er, og det giver ejerstrategien mulighed for. Ejerstrategien virker også som en rettesnor for, hvordan selskabsteamet i det daglige skal varetage kommunens ejermæssige interesser. Ejerstrategien er med til at sætte rammerne for virksomheden, men det er bestyrelsen, der udfolder dem.

- Ejerstrategien er en del af et godt ejerskab, men det vigtigste er processen omkring udarbejdelsen af ejerstrategien og den løbende dialog mellem selskabsteamet og virksomhederne. I den sammenhæng er det vigtigt at understrege, at selskabsteamet ikke fungerer som en ekstra bestyrelse. Det ligger fast, at vi mødes med direktørerne for de enkelte selskaber ca. hvert halve år, og herudover kommunikerer vi løbende via telefon og e-mail, hvis der er behov for det.

- Det er selve processen og den løbende dialog, der er det afgørende i det gode ejerskab. Jeg ser ejerstrategien som en god kontrakt, der bliver liggende i skuffen, når den er færdig, og så arbejder vi videre derfra på baggrund af den fælles forståelse.

Peter Elsman fra Københavns Kommune ser også ejerstrategierne som et redskab til at sikre den rigtige sammensætning af bestyrelsen i de enkelte selskaber.

- I forhold til et selskab kan en ejerstrategi bruges til at fastsætte målsætningen i det pågældende selskab. Derefter kan vi så undersøge, hvilke kompetencer der skal være til stede i bestyrelsen for at nå den målsætning. Herefter kan kommunen besætte bestyrelsesposterne med personer, der besidder de rette kvalifikationer. Det gjorde vi blandt andet i forbindelse med Københavns Energi, hvor bestyrelsen endte med at bestå af erhvervsfolk og to politikere. Generelt skal det siges, at forarbejdet er altafgørende, når man arbejder med ejerstrategier.

Nu har vi været omkring flere af de positive aspekter ved ejerstrategier, er der nogle faldgruber, man skal være opmærksom på?

- Hvis man ønsker aktivt ejerskab, er det nødvendigt med en ejerstrategi. Det kan dog kræve mere administrativt arbejde – ikke mindst hvad angår den daglige dialog og det lovstof, man skal sætte sig ind i, eksempelvis med vandsektorloven.

Er der en reel forskel på et kommunalt ejet A/S og så en institution, der ligger direkte under en af kommunens forvaltninger?

- I Odense er der, men vi udskilte også VandCenter Syd tilbage i 1994. Jeg tror, det generelt handler om modning, både i selskabet og i kommunen. Der er nok nogle kommuner, der ikke er helt færdige med denne proces endnu, idet det også kræver, at de rigtige kompetencer er til stede i virksomhederne. Nogle af de nye forsyningsselskaber har formentlig ikke så mange ansatte og mangler derfor kompetencer inden for de

mere administrative områder. Disse selskaber er derfor nødt til at købe sig til hjælp i forhold til en række opgaver, enten hos kommunen eller hos andre, og det kan derfor tage lidt tid, inden både kommunen og selskabet vænner sig til den nye situation.

- Det er vigtigt at huske på, at vi som kommune har tre roller i forhold til selskaberne; 1) Myndighed - vi skal som kommune sørge for, at virksomhederne overholder reglerne, og vi fører eksempelvis tilsyn med, at vandselskaberne leverer vand af den rigtige kvalitet, 2) Ejer - hvad ønsker vi af virksomhederne og 3) Kontraktpart - vi køber ydelser af virksomhederne, og de køber evt. ligeledes ydelser hos os. Det er meget vigtigt, at de kasketter ikke bliver blandet sammen, specielt myndighedsrollen og de andre, og at armslængdeprincippet bliver opretholdt.

Hvor detaljeret skal en god ejerstrategi så være?

- En god ejerstrategi sætter de overordnede rammer, og så er det op til virksomhederne at udfylde rammerne. Den skal ikke gå for meget i detaljer, men der kan dog være steder, hvor man ønsker at være mere specifik. Det skal der så være plads til, men overordnet skal den ikke være for detaljeret.

- Nogle spørgsmål kan være af så vigtig en karakter, at ejeren skal tages med i beslutningen. I Odense Kommune har vi indskrevet i vores ejerstrategier, at for eksempel påbegyndelse af væsentlige nye aktiviteter, oprettelse af datterselskaber og beslutninger, der vil have bloktilskudsmæssige konsekvenser for Odense Kommune, er så væsentlige forhold, at beslutninger herom skal træffes af ejeren/ejerne, altså Odense Kommune og de evt. øvrige ejere. :::::

KOMMENTAR

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

^ Kommuner bør skele mere til Corporate Governance

Som det fremgår af Dagens Dagsorden Research, begynder flere og flere kommuner at operere med ejerstrategier i forhold til navnlig de forsyningsselskaber og infrastrukturvirksomheder, som de er ejer eller medejer af. Umiddelbart forekommer det at være fornuftige tiltag, som ligger i god tråd med tendensen til at fokusere på det aktive ejerskab i selskaber. I de seneste anbefalinger fra Komité for God Selskabsledelse er der skruet voldsomt op på anbefalingerne til ejerne om aktivt at udøve deres ejerskab på en begavet måde. Det anbefales f.eks., at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærer, således at bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesse og synspunkter i relation til selskabet, og det anbefales videre, at bestyrelsen og ledelsen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.

Nu er ejerskabet af offentlige virksomheder typisk rimeligt koncentreret. Enten står en kommune som eneaktionær, eller også er der ofte kun nogle få yderligere aktionærer – f.eks. andre kommuner eller staten. Det kan give en særlig udfordring i forhold til at holde distancen mellem kommunen som ejer og driftsselskabet. Derfor skal kommunerne også tænke sig ekstra godt om i disse anliggender.

Der er rigtig gode eksempler på kommuner, der har taget de nye udfordringer som ejere af kommunale virksomheder op. Med tydelig inspiration fra udviklingen omkring corporate governance har de etableret nogle reflekterede politikker og strategier for, hvordan de skal udøve deres ejeradfærd mest hensigtsmæssigt med en klar og transparent adskillelse og placering af ansvar på de forskellige governance-niveauer og således, at selskabet har optimale betingelser for at udvikle sig til gavn for kunderne eller brugerne.

Men samtidig må vi konstatere, at ca. halvdelen af kommunerne ikke er i stand til at give et svar på, hvad deres strategi og holdning er til udøvelse af ejerskabet over for deres selskaber. Det kan samtidig konstateres, at en del af de ejerstrategier, som forefindes, er udtryk for en første generation af slagsen. Det er et felt, som kommunerne må øve sig på de kommende år, hvis de kommunale selskaber skal sikres ledelsesmæssige vilkår, der understøtter en konkurrencedygtig drift og udvikling af selskaberne. Der er ingen tvivl om, at vi med bl.a. vandsektorloven fra 2010, samt den generelle liberalisering af energisektoren, i de kommende år vil komme til at opleve en markant strukturudvikling inden for hele forsyningsområdet. Vi vil se opkøb, sammenlægninger og opsplittings på samme måde, som vi f.eks. har set det inden for uddannelsessektoren, hvor de selvejende uddannelsesinstitutioner fusionerer på kryds og tværs. I nogle tilfælde for at skabe stordriftsfordele ved at lægge et antal uddannelsesinstitutioner, dækkende forskellige uddannelsesretninger, sammen lokalt til multifaglige uddannelsescentre eller campusser. I andre tilfælde ser vi, at skoler lægger sig sammen i større monofaglige enheder på tværs af geografiske skel. Man kan sagtens forestille sig en parallel udvikling på forsyningsområdet. Når institutioner og virksomheder slippes løs, og bestyrelser og ledelser begynder at agere strategisk, vil vi se en positioneringskamp med henblik på at øge profil og konkurrenceevne, og nye kapitalpartnere vil dukke op. De stærkeste og mest effektive selskaber vil tegne fremtiden, og resten kan blive opslugt. Nogle vil måske mene, at jeg overdriver ved at line disse udviklingsscenarier op. Det sagde man også i uddannelsessektoren for få år siden.

> > > Fortsættes næste side

» KOMMENTAR

I det lys kan man måske godt forstå, at nogle kommuner ser med bekymring på, hvilke kræfter der slippes løs, og derfor søger at styre selskabernes udvikling via nogle relativt detaljerede ejerstrategier. Vi ser eksempler på ejerstrategier, der går relativt langt ind i det indholdsmæssige og determinerer selskabets strategi.

En ejer skal vide, hvad den vil med sin virksomhed, samt lægge et sundt pres på den ved at stille krav til output og outcome og via governance-mekanismer – som formulering af vedtægter, indsættelse af en effektiv og kompetent bestyrelse, udvikling af incitamentstrukturer mv – sikre, at virksomhedens ledelse agerer i henhold til det, virksomheden er sat i verden for. Men det må være bestyrelsen og ledelsen, der lægger strategien. Det vil ikke være befordrende for selskabernes positionering og konkurrenceevne, hvis de styres for stramt af for detaljerede ejerstrategier, der ikke kan tage højde for den dynamiske udvikling i kundernes præferencer og efterspørgsel.

Kommunerne har med den første generation af ejerstrategier taget et pænt skridt, men der er stadig plads til forbedringer. De bør skele noget mere til den generelle udvikling omkring corporate governance, både som den foregår i børsnoterede selskaber og den private sektor, men også i andre offentlige sektorer. Der er brug for mere erfaringsudveksling og debat på området, så man opnår en forståelse af god skik i alle governance-relationer – fra godt ejerskab, over godt bestyrelsesarbejde til god ledelse – inden for de særlige rammer og vilkår, som er gældende for kommunale virksomheder. Det burde være en oplagt opgave for Kommunernes Landsforening at tage initiativ til udvikling af anbefalinger til god ledelse i kommunale virksomheder og institutioner. På samme måde, som vi har kodeks for god ledelse af noterede selskaber, god ledelse af kulturinstitutioner (omtalt i Dagens Dagsorden, marts 2011), god ledelse af universiteter, god ledelse af mindre og mellemstore virksomheder og en del flere.

010811

pwc.dk

**Værdiskabende
rådgivning og revision**
Start med et møde

pwc

Kontakt: PwC, Hjaltesvej 16
7500 Holstebro, T: 9611 1800

Enhver forretning kan forbedres

Interview med Kim Simonsen, HK-formand og formand for Erhvervsskolernes bestyrelsesforening.

Kim Simonsen sidder i bestyrelsen for CPH West samt i bestyrelserne for ATP, Lønmodtagernes Dyrtidsfond, Alka Forsikring, Refshale

Ejendomsselskab og Sampension, ligesom han er medlem af regeringens Udbudsråd og Teknologirådet. Kim har været formand for HK i tre år.

DET ER IKKE NOK AT VÆRE „PART“

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

Ungdomsuddannelsesinstitutionerne er under pres. I mange kommuner er man relativt langt fra regeringens målsætning om, at 95 % af en årgang skal gennemføre en ungdomsuddannelse. Samtidig er overgangsfrekvensen fra erhvervsuddannelserne til de korte videregående uddannelser alt for lave. Der synes at være et stort behov for at øge sammenhængen i erhvervsuddannelsessystemet.

Smidighed og fleksibilitet er nøgleordene, og i den sammenhæng påpeger professor Ove Kaj Pedersen fra CBS i sin seneste bog om ”Konkurrencestaten”, at Danmark fremover vil være præget af en situation, hvor vi konstant vil have en vis mængde arbejdsløse med ”forkerte” kompetencer, samtidig med at erhvervslivet ikke kan få besat ledige stillinger med et bestemt kompetenceindhold og -profil. Denne situation vil ikke være en anomali – men vil blive fremtidens norm. Det understreger behovet for løbende, livslang kompetenceudvikling, og det øger presset på den enkeltes evne til – og motivation for – at omstille sine kvalifikationer og kompetencer. Denne omstilling kan kun ske i et smidigt uddannelsessystem.

Dagens Dagsorden har ønsket at drøfte disse udfordringer med Kim Simonsen, HK-formand og for et halvt år siden valgt som ny formand for Erhvervsskolernes Bestyrelsesforening.

Hvad ser du som erhvervsskolernes hovedudfordringer?

Det er helt overordnet at fylde en rolle ud, som gør, at vi leverer det råstof af menneskelige ressourcer, som erhvervslivet har brug for. Det kræver et produkt, der er kendetegnet ved vekselluddannelse – mellem praktik og teori – og det er en opgave, vi i ledelsen skal løse sammen med lærerne og eleverne.

Vi må hele tiden stille os spørgsmålet, om vi som sektor formår at levere veluddannet arbejdskraft i forhold til den mangfoldighed af krav og behov, som erhvervslivets parter vil efterspørge i fremtiden.

Uden at være elitær skal vi levere kvalitet på elite-niveau på mange fronter: Specialister på IT-området, dygtige folk på NOMA-niveau på fødevarerområdet, superrenovationsarbejdere inden for genbrugsområdet, innovationsingeniører osv. Samtidig skal erhvervsskoler også tage sig af dem, der har det bogligt svært. Hvis vi ikke samler dem op, så skal problemet med at få disse i uddannelse og arbejde løses et andet sted. Man kan, parentes bemærket, stille spørgsmålstegn ved, om der er økonomi i erhvervsskolesystemet til at understøtte denne særlige udfordring.

Hvordan synes du, erhvervsskolesektoren lykkes med disse udfordringer?

Jamen vi er da på mange måder langt fra målet. Og det er i virkeligheden fordi, der efter min mening har været for megen fokus på institutionspolitikken. Da jeg kom ind i bestyrelsesforeningens bestyrelse, blev jeg belært om, at man sonderer mellem institutionspolitik og uddannelsespolitik. Uddannelsespolitikken har ligget underdrejet i mange år. Man har fra ministeriets side fokuseret meget på styrings- og incitamentsprogrammer, som understøtter store institutioner. Taksameter-systemet styrer mere institutionsudviklingen end erhvervslivets behov for uddannelser, og det giver en kolossal demografisk og geografisk udfordring. Hvorfor vælger så mange unge gymnasierne? Det handler mere om institutionspolitik end om, hvad der er brug for i samfundet fremover, og heri ligger der et stort samfundsmæssigt ressourcespild.

Men vi skal i de erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner også blive dygtige til at sælge vore kvaliteter, samtidig med at vi i samfundet skal holde op med at niveaudele folk i forhold til deres succes i folkeskolen. Du bliver ikke ved med at være svag hele livet, hvis du får de relevante muligheder og kommer på den ”rette” hylde. I relation til mange af de elever, vi modtager, skal vi være opmærksomme på at give mulighed for comeback.

> > > *Fortsættes næste side*

>> DET ER IKKE NOK AT VÆRE „PART“

Man taler meget om livslang uddannelse og behovet for et fleksibelt uddannelsessystem til at dække de kompetencegab, der altid periodisk vil indfinde sig i et dynamisk samfund, sådan som Ove Kaj Pedersen har beskrevet det. Hvordan ser du erhvervsskolernes rolle her?

Vi har en helt central rolle i forbindelse med livslang uddannelse. VEU-centrene er et skridt på vejen, men er vores vejledningssystem godt nok? Er vejledningsprofilen den rigtige, eller er det „konsulent-profilen“, der har fokus på både virksomhed og individet, vi skal dyrke? Vi har en vigtig udfordring i at få indplaceret erhvervsskolerne som medkraft i forhold til erhvervslivets innovations- og vækstudvikling. Uddannelse, beskæftigelse og vækst er tre ord, der må gå hånd i hånd. Det er vigtigt, at vi får tonet vores profiler, så vi ikke kun har ry som ungdomsuddannelser. Skal vi imødekomme kravene fra erhvervene om hurtig omstilling, tilstrækkelige basiskvalifikationer og relevant specialisering, og skal gruppen af ledige også fremover kunne tilgå uddannelser inden for erhvervsskolesektoren

med henblik på hurtig omskoling og videreudvikling af kompetencer, skal erhvervsuddannelsessystemet i stigende grad udvikle pædagogik, struktur og rammer til at omfatte voksne.

Er bestyrelserne i erhvervsskolesektoren klædt på til at bidrage til løsning af disse udfordringer?

Vi må erkende, at governance-tankegangen ikke er tænkt ind i partssystemet. Vi har en særlig styrke i, at vi i bestyrelserne dækker udbuddet og efterspørgslen af arbejdskraften, men er det nok at være „part“? Hvad med internationalisering, globaliseringsudfordringerne, den nyere organisationskulturelle tænkning, pædagogisk udvikling etc. At være i bestyrelsen for en erhvervsskole kræver noget andet i dag end tidligere. Man skal have kompetencer på mange flere områder og kunne bidrage med dynamik og se handlemuligheder. Jeg mener, at det er hensigtsmæssigt, at vi selv begynder at italesætte disse problematikker i stedet for, at andre skyder på os. Og vi er i gang, vi snakker om det. Evaluering af bestyrelser er vigtig.

Hvad er formandens rolle i det?

At sidde for bordenden og samtidig involvere bestyrelseskollegerne meget. Han skal have den fornødne tid og lyst til arbejdet samt nyde respekt og accept blandt kollegerne. Det store spørgsmål i relation til formandsrollen er, hvordan man får vendt pyramiden på hovedet, så man virkelig får engageret hele bestyrelsen og som formand kan arbejde med kvalificerede input fra alle.

Problemet omkring governance er imidlertid, hvordan man lige måler succes og fiasko. Er det en succes, at man leverer et overskud på en institution, når det samlede uddannelsessystem skaber arbejdsløse med „forkerte“ kompetencer, jfr. tidligere med de alt for mange, der i disse år søger gymnasierne? Det er ikke altid, man oplever den respekt omkring bestyrelsesarbejdet i selvejende uddannelsesinstitutioner, som betydningen af det produkt, som kommer ud af skolerne ellers burde indikere. Vi bevæger os nogle gange lidt på grænsen af frivilligt arbejde. Det skal dog siges, at jeg kender flere „tantebestyrelser“ i det private end hos os. Vi kan bare ikke leve i det stille med det. :.....

Bestyrelseskursus

Få del i den nyeste viden om god selskabsledelse og bestyrelsespraksis

Pluss Bestyrelseskursus udvikler dine grundlæggende kompetencer til varetagelse af det professionelle bestyrelsesarbejde. Du vil gennem et 2-dages forløb møde førende undervisere inden for ejerskabs- og bestyrelsesudvikling – Corporate Governance – og du vil få rig mulighed for at erfaringsudveksle med dem og de øvrige deltagere.

Næste kursus afholdes 1.-2. september på Middelfart Resort & ConferenceCenter.

Du kan læse programmet for kurset på pluss.dk, hvor der er yderligere informationer om temaer og læringsmål samt pris og tilmelding.



pluss
LEADERSHIP

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

Rasmus Kjeldahl er direktør for Forbrugerrådet og bestyrelsesformand for Københavns Madhus og DanWatch.

Forbrugerrådet er en privat forening, der modtager betydelig offentlig støtte.

Købehavns Madhus er en privat fond, der drives via midler fra Københavns Kommune.

DanWatch er en erhvervsdrivende fond med et almennyttigt formål, der modtager tilskud fra staten.

BESTYRELSEN - DIPLOMATIETS MØDESTED

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

Offentligt ejerskab af selvejende fonde og institutioner kan være en god idé, men vi skal også være på vagt, mener direktør og bestyrelsesformand

- Bestyrelsen i en selvejende fond eller institution skal huske på, at det økonomiske ansvar er hovedsagen, men derudover vil bestyrelsen ofte repræsentere både faglige og forvaltningsmæssige interesser, og dermed er bestyrelsesarbejdet også en slags diplomatiets mødested.

Det mener Rasmus Kjeldahl, direktør for Forbrugerrådet og bestyrelsesformand i Københavns Madhus. Forbrugerrådet er en privat forening, der modtager betydelige offentlige tilskud, og madhuset blev etableret af Københavns Kommune i 2007 som en privat fond.

^ Langsigtet perspektiv

Generelt mener Rasmus Kjeldahl, at offentlige opgaver ofte med fordel kan løses af selvejende institutioner i en eller anden form.

- Det kan være en udmærket idé at udskille visse opgaver i en forretning for sig selv, der kan optræde mere eller mindre uafhængigt af kortsigtede politiske dagsordener, siger han.

- Der er gode eksempler på, at uafhængige selskabsformer er bedre til at varetage de langsigtede hensyn end fx kommunale embedsmænd. Det har vi bl.a. set på energiområdet. Ideelt set kan selskaberne forholde sig til de strategiske mål uden at lade sig distrahere af den aktuelle politiske dagsorden. Og selskaberne er jo heller ikke bundet af forvaltningsmæssige traditioner.

- Politikerne kan desuden se en fordel i at overlade opgaver til selskaber uden for forvaltningen. Det kan fx i en vis grad fritage dem for ansvaret for eventuelle ubehagelige beslutninger.

- Det betyder på den anden side, at vi skal være på vagt. Der er jo trods alt tale om offentlige midler, så politikere og samfund skal stille samme krav til selskaberne og deres ledelse og bestyrelser, som der stilles til traditionelle enheder, der forvalter vores skatte kroner. Det gælder efter min mening også lønninger.

- Realistisk set kan det være nødvendigt at begrænse offentlighedens indsigt i dele af visse selskabers forretningsmæssige strategi af konkurrencemæssige hensyn.

- De overordnede strategiske mål skal imidlertid være alment kendte. Og på et punkt skal der naturligvis være fuld indsigt. Det gælder også, hvordan selskabets varetager sin etik, dets corporate social responsibility. Her er de strategiske overvejelser helt bestemt et offentligt anliggende.

- Man kan måske sammenligne den uafhængige selskabskonstruktion med et skib, hvor rederiet er en offentlig myndighed: Ejerne beslutter, hvor skibet skal sejle hen, og hyrer et officerskorps i tillid til, at det loyalt styrer i den rigtige retning, selvom ejeren ikke er ombord, siger Rasmus Kjeldahl.

^ Tværgående opgaver

Da Københavns Kommune valgte at overlade indsatsen for en bedre madkultur, ikke mindst i forbindelse med de godt 80.000 daglige kommunale måltider, til en uafhængig instans, skete det bl.a. i erkendelse af, at den bestående forvaltningsform i hovedstaden ikke var egnet. Der var ganske enkelt behov for en institution, der kunne agere på tværs af de gældende forvaltningsskel.

- Forvaltningsformen og forvaltningens opgaver kan imidlertid ændre sig, og det kan så få konsekvenser for bl.a. Madhusets opgaver, forkla- rer Rasmus Kjeldahl.

> > > Fortsættes næste side

ARBEJ DSTID OG BESTYRELSE

Skrevet af: _ Anne Almind Pedersen // Konsulent, Pluss Leadership A/S

Pluss gennemførte for Undervisningsministeriet i september 2010 to undersøgelser af lærernes arbejdstid inden for fem uddannelsesområder ¹. Udover at undersøgelserne udgjorde en del af forhandlingsgrundlaget for overenskomstforhandlingerne 2011, så var det yderligere ambitionen, at undersøgelsesernes anvendelsesmuligheder for de enkelte uddannelsesinstitutioner blev sat i højsæde.

Denne ambition har ført til en række forskellige projekter siden hen. Senest er forskellige bestyrelser rundt om på de danske skoler, blevet introduceret til emnet 'lærernes arbejdstid', og især ledelsen på uddannelsesinstitutionerne har vist interesse for at få kigget egne arbejdstidsaftaler og måder at organisere sig på efter i sømmene. Og hvorfor så det? De fleste uddannelsesinstitutioner oplever i øjeblikket en øget konkurrence om elever, et øget krav til uddannelseskvalitet og dokumentation, samtidig med at der skal spares penge.

Arbejdstid kommer i den sammenhæng til at spille en helt central rolle, både pga. optimeringspotentialet², men også fordi en prioritering i arbejdsopgaver er væsentlig i forhold til at sikre direkte understøttelse af uddannelsesinstitutionens strategi.

I nedenstående tabel ses resultatet af analysen af lærernes arbejdstid fra 2010. Det fremgår eksempelvis, at en lærer fra en gymnasial uddannelse i gennemsnit bruger mellem 18,6 % (VUC HF) og 22,2 % (Hhx) på undervisning. Derudover kommer en række andre aktiviteter såsom forberedelse af undervisning, rettearbejde, eksamensarbejde osv.

Det interessante i denne sammenhæng er, hvad en bestyrelse og ledelse reelt har indflydelse på af lærernes arbejdstid. Centralt fastsatte forhold såsom uddannelsespolitiske målsætninger, overenskomster og bekendtgørelser har naturligvis indflydelse på, hvordan en undervisers arbejdstid overordnet er sammensat.

> > > *Fortsættes næste side*

1 Institutioner for erhvervsrettet uddannelse, Almene gymnasier, Afdelinger i regi af professionshøjskoler, voksenuddannelsescentre og Social- og Sundhedsskoler.

2 Ledere på forskellige uddannelsesinstitutioner skønner, at mellem 70-80 % af en skoles samlede udgifter går til lærerlønninger.

		Under- visning	Forbe- redelse	Pause	Rette- arbejde	Eksamen- arbejde	Øvrige aktiviteter	Øvrig tid	Alders- reduktion	Ferie, ferie- fridage og søgnehel- ligdage
Erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner	EUD	29,1 %	23,8 %	6,0 %	1,5 %	2,2 %	0,0 %	24,1 %	0,7 %	12,7 %
	Hhx	22, 2 %	25,5 %	4,2 %	12,2 %	4,2 %	0,0 %	17,7 %	1,4 %	12,6 %
	Htx	22,0 %	25,1 %	4,5 %	12,0 %	4,4 %	0,0 %	18,7 %	0,5 %	12,9 %
Almene gymnasier	Stx	19,6 %	25,3 %	4,2 %	10,9 %	5,5 %	1,8 %	17,5 %	1,3 %	13,8 %
Afdelinger i regi af professionshøjskoler	Lærer og Pædagog	20,9 %	31,1 %	-	0,1 %	6,1 %	0,0 %	26,8 %	0,2 %	14,7 %
	Sygeplejeske	12,7 %	22,4 %	-	0,3 %	6,9 %	0,0 %	42,4 %	-	15,4 %
VUC	AVU	23,3 %	22,6 %	6,7 %	8,6 %	4,2 %	0,0 %	20,2 %	1,8 %	12,6 %
	HF	18,6 %	24,3 %	4,0 %	10,1 %	6,8 %	1,8 %	18,1 %	2,1 %	14,3 %
SOSU	SSA, SSH, PAU	24,3 %	30,7 %	-	1,5 %	0,9 %	0,0 %	27,9 %	-	14,8 %

Fakta om arbejdstid:

Pluss Leadership har for Undervisningsministeriet lavet to analyser af lærernes arbejdstid:

- Kortlægning af arbejdstid for lærere på forskellige uddannelsesområder - *Analyse af lærernes samlede arbejdstid*. September 2010
- Kortlægning af arbejdstid for lærere på forskellige uddannelsesområder - *Analyse af „Øvrig tid“*. August 2010

>> ARBEJSTID OG BESTYRELSE

Men derudover er der også en række lokale forhold, som har indvirkning. Særligt den måde skolerne vælger at organisere sig på og anvende deres "øvrige tid"¹ på er forskellig.

^ Hvilke knapper kan der skrues på?

Strategisk prioritering i opgaveløsning. Af de uddannelsesinstitutioner, der i høj grad benytter sig af strategisk opgaveprioritering, er det blandt andet sket ved at prioritere al kompetenceudvikling ift. de definerede indsatsområder for skolen. Udvalg er erstattet med midlertidige udviklingsgrupper, som (udover de bekendtgørelsesfastsatte udvalg) varierer fra år til år i temaer alt efter de strategiske indsatsområder.

Overdragelse af opgaver til andre personalegrupper. På nogle uddannelsesinstitutioner varetager lærere opgaver såsom skemalægning, eksamensplanlægning og praktikkoordination. På andre uddannelsesinstitutioner er opgaverne enten helt eller delvist lagt over til HK-medarbejdergruppen – både for at skabe mere plads (og flere timer) til lærernes kerneydelser, men også ud fra et økonomisk perspektiv, da HK-medarbejdere er lavere lønnet.

Opfølgning på timeforbrug. På mange institutioner gives der timer til alle typer af opgaver ved starten af et skoleår, således at lærerne ved, hvor mange timer der eksempelvis er sat af til diverse møder. Forskellen mellem institutionerne er, i hvor høj grad der følges op på timeforbruget. Deltager lærerne eksempelvis i alle de møder og aktiviteter, de tildeles timer for?

1 Øvrig tid består af en række store og små opgaver, som lærerne løser udover de "klassiske opgaver" såsom undervisning, forberedelse, eksamen m.m. Øvrig tid kan overordnet opdeles i opgaver, der er elevrelateret og opgaver, der er rammesættende. De elevrelaterede opgaver er bl.a. gennemførelsesvejledning, kulturskabende aktiviteter og andet. De rammesættende opgaver består af koordinerende opgaver, særlige hverv, mødeaktiviteter m.m.

Output og leverancekrav. Klare opgavebeskrivelser, leverancekrav og opfølgning på eksempelvis udviklingsprojekter, faggruppe-møder og udvalgsarbejde er på nogle uddannelsesinstitutioner en del af almen praksis. På andre uddannelsesinstitutioner følges der kun i meget lille grad op på outputtet af det arbejde, der leveres.

Løbende evaluering. På nogle uddannelsesinstitutioner bliver arbejdstidsaftalerne, som indgås mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen, karakteriseret som en "rituel handling", hvor der kun i meget lille omfang tages stilling til aftalens forbedringspotentialer. På andre uddannelsesinstitutioner er evaluering af dels arbejdstidsaftale og de enkelte opgavers relevans og timeforbrug en fast del af arbejdstidsforhandlingen og evalueres løbende gennem året.

Forberedelse. På navnlig de almene gymnasier er det for ledelsen meget vanskeligt at ændre på forberedelsen og eksempelvis indføre differentieret forberedelse – på trods af, at overenskomsten fra 2008 åbnede op for, at op til 30 % af en lærers forberedelse kan forhandles lokalt. Det skyldes til dels en meget kollektiv kultur på de almene gymnasier, men også at GL er sværvægter i forhandlingssituationer. På de erhvervsrettede skoler er der efterhånden flere eksempler på indførelse af differentieret forberedelse. Blandt andet er der eksempler på, at nye lærere tildeles ekstra forberedelse, at der indføres differentieret forberedelse opdelt efter fagenes undervisningsniveau eller lavere forberedelse til undervisning på parallelle hold (eksempelvis undervisning i matematik på B-niveau i 2.a og 2.b).

Optimering. Skriftligt arbejde er et sted, hvor flere skoler har fået øjnene op for et forholdsvist stort optimeringspotentiale. Årsagen er, at det langt fra er på alle uddannelsesinstitutioner, der følges op på, om alle elever i en klasse afleverer deres skriftlige opgaver set ift. den rettetid, som tildeles de enkelte lærere.

Tilstedeværelse. Skal en lærer være til stede på skolen udover ved deltagelse i møder og undervisning? Med argumenter om en højere grad af videndeling mellem lærerne og en positiv indflydelse på elevernes gennemførelse af uddannelsen, har flere uddannelsesledere stillet sig selv og hinanden dette spørgsmål. På nogle uddannelsesinstitutioner har skolen indrettet arbejdspladser til alle lærere i et åbent kontorlandskab for at skabe incitamentstrukturerne til at være på arbejdspladsen. På andre uddannelsesinstitutioner er det indskrevet som et krav i arbejdstidsaftalen. Og andre igen har konverteret noget af lærernes rettetid til tilstedeværelse (dvs. at læreren i stedet for at rette opgaver er til stede på skolen og vejleder eleverne under skriveprocessen).

^ Derfor!

Et barn spørger sin mor: „Mor hvorfor deler du altid skinken i to, inden du koger den?“, og moren svarer: „Fordi det har min mor altid gjort“. Barnet spørger så sin mormor: „Hvorfor gør du det mormor?“, og mormoren svarer: „Fordi det har min mor altid gjort“. Barnet spørger så sin oldemor: „Oldemor hvorfor deler du altid skinken i to, inden du koger den?“. Og oldemoren svarer: ”Fordi min gryde er for lille”.

Overordnet bør en bestyrelse interessere sig for lærernes arbejdstid, fordi det er helt centralt at sikre, at de opgaver, der bliver løst, er relevante og understøttende ift. den strategi og retning, der er lagt for skolen. Det er vigtigt, at bestyrelsen både kan være gode sparringspartnere for ledelsen, men også kan stille spørgsmål ved måder at organisere sig på og det formålstjenlige ved forskellige opgavetyper.

En strategi, som ikke er forankret i lærernes arbejdstidsaftale og dermed ikke afspejlet i de opgaver, skolen løser, vil have en meget vanskelig gang på jorden. :::::

Per Nikolaj Bukh (www.pnbukh.com), cand. oecon., ph.d. er professor ved Aalborg Universitet. Han er forfatter til en mængde artikler og bøger og har fungeret som rådgiver for en række offentlige virksomheder omkring strategi, benchmarking og design af økonomistyrings- og ledelsessystemer.

Karina Skovvang Christensen, cand.oecon., ph.d. er lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet. Hendes primære forskningsområder omfatter motivationsteori, organisatorisk adfærd, innovation, videnledelse og strategisk ledelse. Hun har udgivet flere bøger og artikler.

STRATEGI-KORTLÆGNING

Skrevet af: _ Per Nikolaj Bukh // Professor, Aalborg Universitet og _ Karina Skovvang Christensen // Lektor, Aarhus Universitet

I dette og en række tilsvarende indlæg i de kommende numre af Dagens Dagsorden vil Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen stille skarpt på bestyrelsens arbejde med strategikortlægning og strategisk opfølgning ved brug af *balanced scorecard*.

I den næste artikel vil det blive vist, hvorledes strategikortlægningen kan gennemføres, samt hvorledes der kan fastlægges mål og målsætninger i tilknytning hertil. Den tredje artikel vil illustrere teknikkerne med et konkret eksempel, mens den fjerde artikel vil gå mere i detaljer med, hvordan strategiske handlingsplaner og projekter kan fastlægges. Endelig vil de to sidste artikler diskutere, hvilken rolle strategikortlægningen har i virksomhedens risikostyring.

^ Virker strategien?

Hvorfor virker strategien ikke? Det spørgsmål kommer af og til på bestyrelsens dagsorden. Ikke blot i de privatejede virksomheder, men også i bestyrelserne for de offentlige og selvejende virksomheder. Måske bliver det ikke så direkte formuleret som her, men meningen er den samme: Hvorfor udvikler virksomheden sig ikke som forventet? Hvornår skal der gribes ind? Hvor kan der justeres? Problemstillingen er i praksis nært knyttet til, om virksomheden når de mål, den har sat sig i relation til de opgaver, den løser, og samtidig når de finansielle mål, som var hensigten bag strategien.

Det får mange bestyrelser til at fokusere på nødvendigheden af en effektiv implementering af strategien. Men det rejser også spørgsmålet, om strategien og de strategiske planer, man selv har godkendt, i realiteten er egnede til at nå virksomhedens faglige såvel som finansielle mål? Er implementering virkelig vigtigere end strategi? Måske iværksætter man faktisk det, som var planlagt, men det er enten for omkostningskrævende at gennemføre, eller det kan simpelthen ikke føre til de resultater, man forventede.

For at forstå, om virksomheden afviger fra den strategiske plan, og hvad årsagerne er, må bestyrelsen have overblik over, hvordan driften såvel som de strategiske indsatser fører til realisering af mål og målsætninger i forskellige dele af virksomheden og på forskellige niveauer. Dette overblik er også nøglen til bestyrelsens proaktive styringsindsats: Kan man allerede på planlægningstidspunktet gennemskue, at strategien ikke er realistisk, kan der korrigeres i tide. Hvis der løbende rapporteres om de indsatser, der er nødvendige for at realisere strategien, kan der rettes op på et langt tidligere tidspunkt, end når den manglende eksekvering af strategien materialiserer sig i dårlige finansielle resultater.

^ Bestyrelsens ankerpunkt: Strategikortlægningen

Ét af de mest udbredte værktøjer til at skabe overblik over strategien og dens forventede konsekvenser er *strategikortlægning*, hvor sammenhængene mellem de såkaldte kritiske succesfaktorer gøres eksplícite. Strategikortlægningen er ligeledes fundamentet for rapporteringen til bestyrelsen om strategiske mål – og strategikortet kan ligeledes være udgangspunkt for den strategiske risikostyring.

De strategiske mål samles ofte i en form for *balanced scorecard*, dvs. en rapportering af nøgletal, der anskuer organisationen fra flere perspektiver. Den væsentlige del af scorecardet er ofte ikke selve målindekslerne, men derimod den afklaring, som fastlæggelsen af strategiske målinger fremtvinger. Dermed konsistentstjekker strategikortlægningen strategien og de handlingsplaner, der er tiltænkt at følge heraf.

Det er afgørende, at der arbejdes så effektivt som muligt på de rigtige ting. Eller, som managementguru Peter F. Drucker ofte citeres for – „*There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all*“.

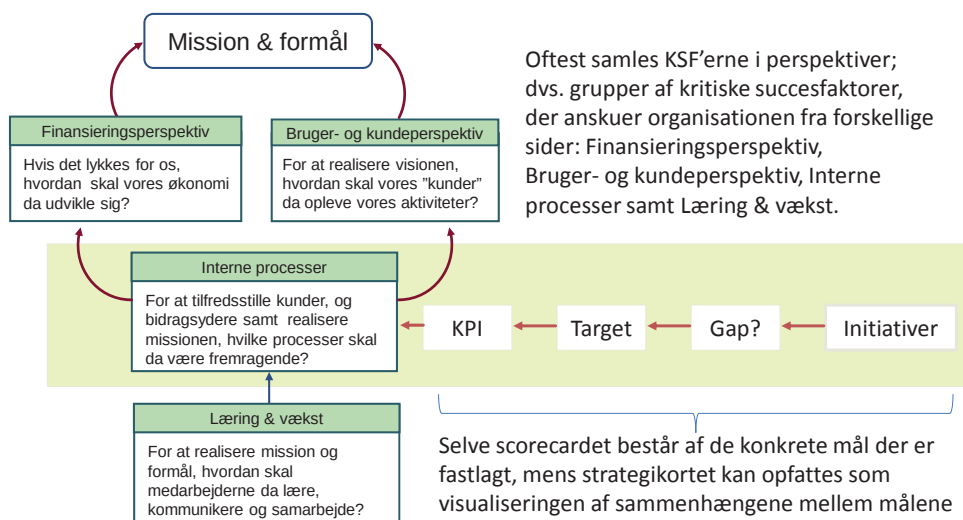
> > > Fortsættes næste side

>> STRATEGIKORTLÆGNING - BESTYRELSENS STRATEGISKE OMDREJNINGSPUNKT

^ Balanced scorecard og strategikortlægning

Afhængig af, hvilken sammenhæng begrebet indgår i, kan balanced scorecard-metoden have forskellige betydninger. For det første er selve scorecardet en betegnelse for et sæt strategiske mål, som tilsammen afspejler virksomhedens Kritiske SuccesFaktorer (KSF'er), nøgletal (Kritiske Præstations Indikatorer, Key Performance Indicators, KPI'er) eller målsætninger (targets), der knytter sig til de kritiske succesfaktorer. De strategiske mål samles oftest i fire perspektiver: Det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, procesperspektivet samt lærings- og vækstperspektivet, således som det illustreres i figur 2.

Figur 2: De fire perspektiver i balanced scorecard



Indenfor hvert af de fire perspektiver udvælges et antal *Kritiske succesfaktorer* (KSF'er). Til hver KSF knyttes i scorecardet én eller flere *mål* udtrykt ved *Kritiske præstationsindikatorer* (KPI'er). Hvis det er muligt angives der en målsætning for, hvad der skal præsteres, udtrykt ved et *target*. Hvis ikke virksomheden har nået dette target, må der igangsættes *initiativer* eller udformes handlingsplaner for, hvorledes dette skal ske.

For det andet omtales balanced scorecard og *strategikortet* ofte i flæng. Men det mest korrekte er at opfatte disse som to særskilte elementer, hvor strategikortet visualiserer KSF'erne og relationerne mellem disse med fokus på såkaldte årsags-effekt sammenhænge.

Endelig er der for det tredje tale om en *ledelsesmetodik*, der baserer sig på et bredt, integreret og helhedsorienteret syn på virksomhedens processer således, at de kritiske forhold bringes i fokus, og hvor mange tilgrænsende forhold som budget- og planlægningsmetoder, incitamentsstrukturer, organisering, medarbejderudvikling, kommunikation osv. integreres.

Hverken balanced scorecard eller strategikortet er en strategimodel. De har til formål at udtrykke strategiens konsekvenser, ikke f.eks. at analysere omgivelserne eller virksomhedens kompetencer. Det betyder, at strategikortlægningen kan anvendes, uanset hvilke principper og teknikker der er brugt i strategiarbejdet. Ligeledes kan en række af teknikkerne anvendes mere partielt, og de kan integreres med andre styringsprincipper, eksempelvis effekt- eller resultatbaseret styring, som introduceres i mange former for offentlige virksomheder i disse år.

> > > Fortsættes næste side

>> STRATEGIKORTLÆGNING - BESTYRELSENS STRATEGISKE OMDREJNINGSPUNKT

^ Hvordan starter man?

Ideelt set skal virksomhedens formål, mission, vision og værdier samt den valgte strategi afstemmes med organisationsstruktur, ledelsesprincipper etc. Ligeledes skal de mål, der arbejdes efter, være forankret i de rapporterings- og styringssystemer, der anvendes i virksomheden, både strategi- og budgetlægningsmodeller skal integreres med de øvrige elementer af ledelses- og økonomisystemer. Men dette er en stor mundfuld for de fleste virksomheder.

Vi lægger med denne artikel derfor ikke op til omfattende ændringer af alle ledelsesprocesser, idet vi alene fokuserer på den rolle, strategikortlægningen har som en overordnet ramme for beskrivelsen af strategien og som bindeled mellem bestyrelsens og direktionens fokus. I virksomheder, hvor der er en mere formel arbejdsdeling mellem bestyrelse og direktion, således som der eksempelvis er lagt op til i lovgivningen for private virksomheder, vil det være direktionens ansvar, at strategien gennemføres, og dermed også at dens konsekvenser er udmøntet i et strategikort. I andre virksomheder, hvor bestyrelsen er en mere aktivt involveret sparringspartner, kan der være tale om, at strategikortlægningen udarbejdes i forbindelse med et bestyrelsesseminar.

Det er vores erfaring, at man med fordel kan adskille strategikortlægningen fra „udarbejdelsen“ af strategien, hvor bestyrelsen ofte afholder et decideret strategiseminar. Her vil man eksempelvis diskutere SWOT-analyser (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – Styrker, svagheder, muligheder og trusler*), indlægge tid til forskellige indlæg og gruppearbejde, eventuelt diskutere mission, vision og værdier osv. Ofte vil dette være så omfattende, at det er svært også at få tid til at diskutere, hvordan den valgte strategi skal gennemføres. Hertil kommer, at en effektiv strategikortlægning kræver en forudgående analyse af strategiens konsekvenser, relationer til igangværende projekter samt en vurdering af, hvilke opfølgingsmuligheder som er praktisk mulige.

De fleste virksomheder vælger at lave den første strategikortlægning i forbindelse med, at der udarbejdes en ny strategi. Men det er meget effektivt at starte med at strategikortlægge den eksisterende strategi, idet det både giver en integration mellem strategi og aktiviteter i de enkelte afdelinger og en forståelse for, hvilke forbedringer og ændringer i relation til strategi, arbejdsmåder og økonomistyring der kan være nødvendige. :::::

Fakta om værktøj

Bestyrelsens Kompetencehjul er udviklet til at kortlægge kompetencebehov og kompetenceprofiler for bestyrelser knyttet til kulturinstitutioner.

Formålet med værktøjet er at understøtte beslutninger om rekruttering til og udvikling af bestyrelsesarbejdet i institutionerne. Det er et værktøj, der kan bidrage til at strukturere overvejelser om bestyrelsens sammensætning.

I den beskrevne version er værktøjet udviklet til at kortlægge kompetencebehov og -profil for bestyrelsen som en samlet gruppe. Det er således bestyrelsens samlede kompetencebehov og samlede profil, der fokuseres på. Værktøjet kan videreudvikles til at inddrage individuelle bestyrelsesmedlemmers kompetenceprofiler.

Værktøjet er udviklet af konsulentvirksomheden Pluss Leadership og bygger på virksomhedens grundige analyser af ledelses- og bestyrelsesarbejde. Pluss har for forskellige sektorer udført analysearbejde på ledelses- og bestyrelsesarbejde i samarbejde med professor Steen Thomsen fra Handelshøjskolen i København (CBS). Steen Thomsen er direktør for Handelshøjskolens „Center for Corporate Governance“ og bestyrelsesformand for Pluss Leadership A/S.

BESTYRELSENS KOMPETENCEHJUL – ET DIALOGVÆRKTØJ

Der er flere metoder til sammensætning af en bestyrelse. Institutioners historiske oprindelser og politiske hensyn kan mange steder veje tungt, men et gennemgående træk er, at fokus på relevante kompetencer set i forhold til institutionens arbejdsfelt og strategiske udfordringer står stadig mere centralt. Om ikke andet som officielle hensigter.

Men hvordan kan vi afdække behovet for de relevante kompetencer, og hvordan kan vi håndtere denne udfordring på en professionel måde. :::::

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

^ Fire skoler

Professor Steen Thomsen, CBS, beskriver ofte fire skoler for sammensætning af bestyrelser:

1. Bestyrelsen som *kontrollant*, hvor ejeren er repræsenteret i bestyrelsen eller udpeger medlemmer til at varetage sine interesser.
2. Bestyrelsen som *ledelsesforum*, hvor man sammensætter bestyrelsen af medlemmer med generel ledelseserfaring ud fra ræsonnementet, at man jo skal holde sig til det rammesættende og overordnet strategiske.
3. Bestyrelsen som et *team*, hvor bestyrelsen sammensættes ud fra en kompetenceprofil relateret til virksomhedens aktuelle og fremtidige strategiske udfordringer.
4. Bestyrelsen som et *parlament*, bestyrelsen udpeges og repræsenterer forskellige interessegrupper.

Der er tale om idealtypiske skoler. I praksis ser vi skolerne kombineret på kryds og tværs. I offentlige bestyrelser ser vi ofte ”parlaments”-skolen som grundmodel, idet det i mange tilfælde i vedtægterne er defineret, at forskellige organisationer skal udpege bestyrelsesmedlemmerne. Men i stigende grad ser man også i disse bestyrelser, f.eks. i ungdomsuddannelsesinstitutioners bestyrelser, at der skrues ned på det paritetiske system for at give plads til at kunne rekruttere bestyrelsesmedlemmer ud fra en kompetenceprofil. I de nyere kommunale selskaber kan man sige, at det i høj grad er kontrollant-skolen, som har været den dominerende tænkning, hvor byrådspolitikere sidder som ejer-repræsentanter i bestyrelserne.

^ Fokus på kompetencer

Det er ikke mange år siden, at der om nødvendige kompetencer til at kunne bestride en bestyrelsespost stod følgende i aktieselskabslovens § 52: „Bestyrelsesmedlemmer skal være myndige personer og ikke lide af sindssygdom, svær demens eller være psykisk udviklingshæmmede”. Den lader vi lige stå et øjeblik...

I de seneste anbefalinger fra Komité for god selskabsledelse er der til gengæld kommet betydeligt mere fokus på bestyrelseskompetencer. Det hedder i disse anbefalinger bl.a. om bestyrelseskompetencer:

„5.1.1. Det **anbefales**, at bestyrelsen årligt beskriver, hvilke kompetencer den skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på hjemmesiden.

> > > Fortsættes næste side

Noter om værktøj

(1) Se www.pluss.dk under Governance/Værktøjer.

5.1.2. ... Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder.

5.1.3. Det **anbefales**, at der udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver.“

Det må siges, at der med disse anbefalinger er sket en udvikling i forhold til for bare 10 år siden, hvor vi ikke nævneværdigt diskuterede, hvad vi forstod ved godt bestyrelsesarbejde og nærmest ikke havde et sprog for det gode bestyrelsesarbejde.

^ Skab en kompetenceoversigt

En måde at befordre en professionel, faglig dialog om bestyrelsens nuværende og fremtidige kompetencebehov er at anvende en såkaldt ”Bestyrelsens Kompetencehjul”, som konsulentfirmaet Pluss Leadership har udviklet. Formålet med værktøjet er at understøtte beslutninger om rekruttering til og udvikling af bestyrelsesarbejdet i institutionerne. Værktøjet åbner mulighed for, at institutionen og bestyrelsen ved egen hjælp går gennem en enkelt proces med anvendelse af en simpel scoremodel knyttet til bestyrelsens kompetencebehov. Processen resulterer i en kompetenceoversigt, der kan bidrage til dialog om eventuelle rekrutteringsbehov eller udviklingspotentialer for bestyrelsen.

I værktøjet bliver bestyrelsesmedlemmerne bedt om at forholde sig til 10 kompetencefelter, som er relevante for den pågældende institutionstype. Dels bliver de bedt om at forholde sig til bestyrelsens fremtidige kompetencebehov givet institutionens udfordringer og hvad den strategisk vil nå i fremtiden. Derefter bliver de bedt om at vurdere de aktuelle kompetencer på samme parametre – det vil sige bestyrelsens aktuelle kompetenceprofil. Et gab mellem disse to kompetencebilleder kan give anledning til en drøftelse af, hvad der skal gøres for at skabe nogenlunde overensstemmelse mellem behov og profil. Det er således bestyrelsens samlede kompetencebehov og samlede profil, der fokuseres på. Værktøjet kan videreudvikles til at inddrage individuelle bestyrelsesmedlemmers kompetenceprofiler.

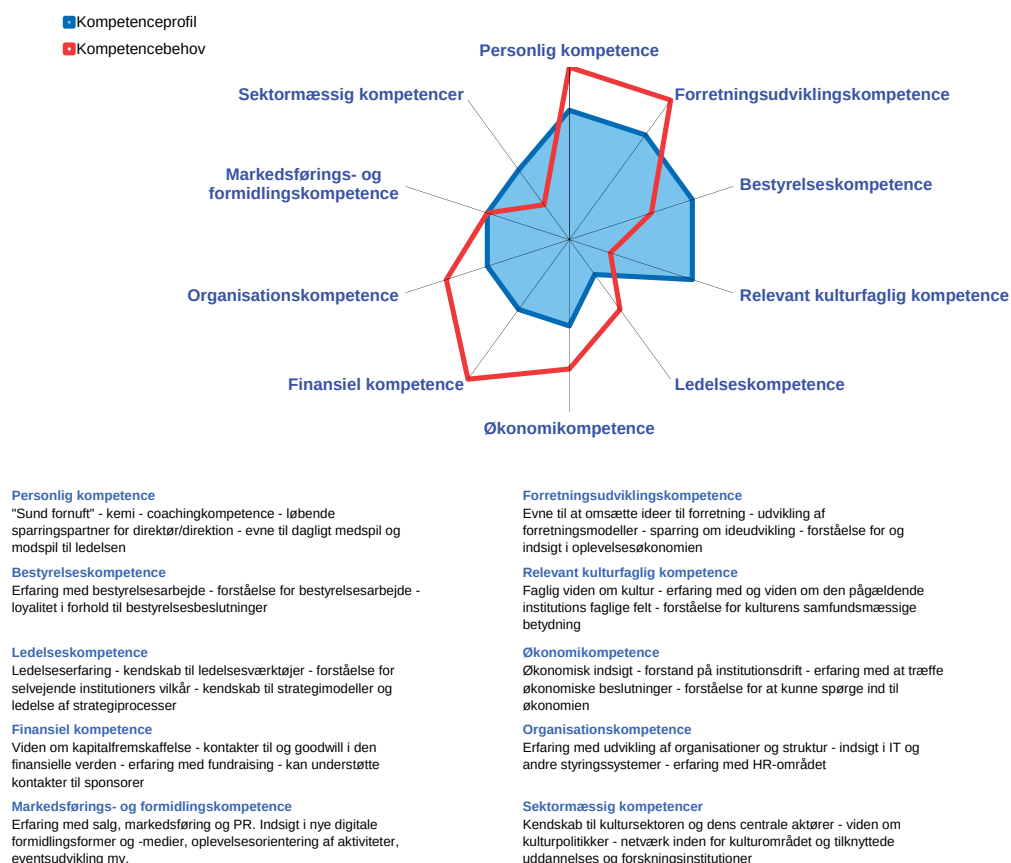
I figur 3 på næste side er der givet et eksempel for en kulturinstitution. Der findes tilsvarende eksempler for f.eks. uddannelsesinstitutioner (1). I det tænkte tilfælde har bestyrelsen en kompetencemæssig udfordring i forhold til forretningsudvikling, økonomi, finansiering og organisation.

En sådan dialog kan give anledning til, at man kan gå mere målrettet til værks i forbindelse med en kommende rekrutteringsproces. Hvis der er tale om, at bestyrelsen udpeges af bestemte organisationer, kan resultatet eventuelt danne grundlag for en forudgående dialog med den udpegende organisation om, hvilke kompetenceprofiler de gerne må gå efter, hvis muligt. En del udpegende organisationer vil være åbne for en sådan dialog, men der er også nogle, der gerne ser sig frabedt indblanding i, hvem de kan udpege. Herudover kan værktøjet og dialogen give anledning til at supplere den eksisterende bestyrelse med en kandidat med den manglende kompetence, eller man kan iværksætte uddannelsesaktiviteter for de eksisterende bestyrelsesmedlemmer, eller bestyrelsen kan ad hoc supplere sig med rådgivere i sager, hvor den pågældende kompetence er kritisk.

> > > *Fortsættes næste side*

Figur 3: Bestyrelsens kompetenceoversigt

Bestyrelsens kompetenceoversigt - behov og profil



^ Dialogen er vigtigst

Det skal understreges, at værktøjet i sig selv ikke giver svaret. Det kan danne grundlag for en frugtbar dialog i bestyrelsen. En dialog, der retter fokus på institutionens kompetencemæssige behov. Dette hensyn kan man bliver nødt til at afveje med andre hensyn, jf. de i indledningen omtalte fire „grundskoler“ for bestyrelsessammensætningen. Den konkrete løsning må finde sin form i den aktuelle politiske og institutionelle kontekst, herunder med respekt for bl.a. rekrutteringsmuligheder og økonomi. :::::

Jan Bendix er ledelsesrådgiver og bestyrelsesformand for Struer Statsgymnasium. Jan har mange års erfaring som leder i det private erhvervsliv og som bestyrelsesmedlem i både den private og offentlige sektor.

Jan er også medlem af Gymnasiernes Bestyrelsesforening. Han har tidligere været hos PwC, Coopers & Lybrand mv.

BESTYRELSESARBEJDE I DET OFFENTLIGE

Skrevet af: _ Jan Bendix // Formand, Struer Statsgymnasium

^ Bestyrelsesarbejde i det offentlige - er det specielt?

Flere af indlæggene i apriludgaven af Dagens Dagsorden opstiller forskelligheder/modsætninger med hensyn til arbejdet i bestyrelserne i private og offentlige virksomheder. Er forskellighederne til stede, og hvis de er det, betyder de så noget grundlæggende for bestyrelsesmedlemmernes roller og opgaver?

Mig bekendt er der ikke udarbejdet ”tunge” analyser eller forskning, der bør føre til, at det enkelte bestyrelsesmedlem skal agere forskelligt, om medlemskabet er af en offentlig eller en privat bestyrelse.

Opgaverne forudsætter faglige og personlige kompetencer, der er i passende balance med virksomhedens og/eller institutionens krav og med de rammer, som organisationen er underlagt fra samfundets side og fra ejerside.

Overordnet er det enkelte bestyrelsesmedlems opgave at varetage virksomhedens eller institutionens tarv:

.... det forhold, den tilstand, at noget er påkrævet, nødvendigt ell. (næsten) uundværligt, ell. det, som er påkrævet, nødvendigt, uundværligt); fornødenhed; behov;..... (ordbog over det danske sprog 1946).

De seneste års ”munterheder” på ”bestyrelsesfronten fra bl.a. DSB og banker synes at vise, at de ”smukke” kvalitetskriterier, som opstilles af forskere, konsulenter og guruer, er vanskelige at opfylde.

Heldigvis er praksis fra helt almindelige og knapt så eksponerede bestyrelser bedre.

Det giver en fornemmelse af, at det ikke er rollen som sådan, men mere det enkelte medlems selvopfattelse og handlen derudfra, der kan være årsag til de gode eller dårlige resultater i bestyrelseslokalet.

Bestyrelsesarbejdet er blevet kommercialiseret gennem rådgivere, kursusvirksomheder og uddannelsesinstitutioner. Resultaterne af den snart mangeårige indsats er det ikke nemt at registrere.

Det er bekymrende, at bestyrelsesformænd og -medlemmer kun sjældent er på forsiderne, når det drejer sig om resultatopnåelse for selskaberne, ledelserne og medarbejderne, de er sat i spidsen for.

Bestyrelsesarbejde er helt almindeligt hårdt arbejde. Det rummer ganske vist andre opgaver end daglig ledelse. Men det giver ikke basis for at gøre det mere prestigefyldt end institutionens eller virksomhedens øvrige opgaver.

Corporate Governance, Corporate Social Responsibility og andre lignende blomstrende begreber har sneget sig ind i ledelsessprogets i forvejen kringledede gange. Det er hverken sproget eller praksis blevet mere kønt af.

Mon ikke almindelig redelighed, respekt, tillid og ordentlig opførsel kan erstatte myriaderne af floskler, der hærger, når rollerne som bestyrelsesformand eller -medlem er til diskussion og efterfølgende til udfyldelse? :::::

