

Dagens Dagsorden

Tema: Medarbejdere i bestyrelsen

Tillidshverv eller ledelsesfunktion? Forventningen til de medarbejdervalgte og deres tilgang til arbejdet spænder bredt. Vi kikker på erfaringerne og tegner et billede af, hvor udviklingen bærer hen.

De medarbejdervalgtes bidrag i bestyrelseslokalet

Dagens Dagsorden gennemgår lovgivningen og forskningen på området, og supplerer med viden fra en rundspørge hos et antal medarbejdervalgte i offentlige bestyrelser om deres syn på arbejdet.

De medarbejdervalgte er kommet for at blive

Diskussionen var der i forbindelse med revisionen af selskabsloven, men de er kommet for at blive, uanset om virksomheden ejes i statsligt, kommunalt eller privat regi. Og de gør en forskel, konkluderer professor Caspar Rose, CBS.

Bestyrelsens kerneopgaver

Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership, indleder i dette nummer en artikelserie om bestyrelsens kerneopgaver. Første artikel præsenterer en sammenhængende model af bestyrelsens univers.

Case: Aarhus Vand

På linje med andre vandværker blev Aarhus Vand pr. 1. januar 2011 omdannet til et aktieselskab. Men i Aarhus valgte man en anden bestyrelsesmodel end de fleste andre.

Skal professionelle bestyrelser erstatte regionspolitikere?

Statsminister Lars Løkke Rasmussen har på Venstres landsmøde lanceret en plan for afskaffelse af regionerne. Professor Steen Thomsen, CBS, præsenterer sit synspunkt på sagen.

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

| | | |
|---|------|----|
| ^ Tema: Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer - tillidshverv eller ledelsesfunktion? <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i> | side | 3 |
| ^ Tema: De medarbejdervalgte i bestyrelsen er kommet for at blive <i>Af Caspar Rose, CBS</i> | side | 7 |
| ^ Tema: Kommentar <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i> | side | 9 |
| ^ Bestyrelsen må ikke være et minibyråd En beskrivelse af Aarhus Vand som case <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i> | side | 11 |
| ^ Bestyrelsens kerneopgaver <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i> | side | 14 |
| ^ Strategikortlægningens elementer <i>Af Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet, m.fl.</i> | side | 16 |
| ^ Bestyrelsesværktøj: Struktureret risikostyring <i>Af Las Nybro Munksgaard, Audita</i> | side | 19 |
| ^ Synspunkt: Skal professionelle bestyrelser erstatte de folkevalgte regionspolitikere? <i>Af Steen Thomsen, CBS</i> | side | 22 |

TILLIDSHVERV ELLER LEDELSESFUNKTION?

Skrevet af: [_ Rasmus Birkeholm Jensen](#) // Direktør, Dagens Dagsorden

Medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelserne blev vedtaget ved en revision af aktieselskabsloven (i dag selskabsloven) i 1973, og forud var der gået en længere debat om øget medarbejderindflydelse i de danske virksomheder, hvilket specielt fagbevægelsen og Socialdemokratiet havde agiteret for. At der i sidste ende opstod enighed om forslaget, skyldtes sandsynligvis, at Danmarks indtræden i EF vil medføre en øget grad af medarbejderindflydelse, som man kendte det fra eksempelvis Tyskland.

Komiteen for god selskabsledelse (det tidligere Nørby-udvalg) har i det seneste årti været med til at præge debatten om bestyrelsesarbejde i Danmark, ikke mindst igennem dens anbefalinger til god selskabsledelse. Det er i denne sammenhæng interessant, at den første udgave af *Anbefalinger til god selskabsledelse* ikke omtalte de medarbejdervalgte repræsentanter. I den seneste udgave af *Anbefalinger til god selskabsledelse* er de medarbejdervalgte repræsentanter dog nævnt, men sparsomt:

„5.5.1. Det **anbefales**, at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.“

Hvorfor er der ikke et større fokus på de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i anbefalingerne? Bliver de blot set som et nødvendigt onde, der ikke har noget at bidrage med og kun er til stede, fordi loven foreskriver det, eller er det udtryk for, at de netop skal behandles på lige fod med de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer? Dagens Dagsorden har kastet et blik på lovgivning og forskning inden for området og har samtidigt foretaget research blandt medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i forskellige selvejende institutioner.

^ Bestyrelsesmedlem og tillidsrepræsentant

Medarbejderne har, i henhold til selskabsloven, mulighed for at blive repræsenteret i bestyrelsen, hvis virksomheden beskæftiger mere end 35 personer over en treårig periode. De offentlige A/S'er, som eksempelvis forsyningsvirksomhederne, er også underlagt selskabsloven. Det er kapitel 8 i selskabsloven, der omhandler medarbejderrepræsentation. For selvejende uddannelsesinstitutioner gælder det, at

medarbejderne har krav på repræsentation i bestyrelsen. For selvejende kulturinstitutioner er det op til den enkelte institution. I begge tilfælde, er det fastsat i den enkelte institutions vedtægter, og der vil typisk være tale om en repræsentation på to personer, én med stemmeret og én uden. På nogle uddannelsesinstitutioner er der lokalt lavet aftaler om, at de poster, der går til medarbejderne, fordeles mellem undervisningspersonale og teknisk-administrativt personale. I de situationer vil det oftest være den person, der repræsenterer undervisningspersonalet, der er stemmeberettiget.

Der er hverken i selskabsloven eller i de enkelte selvejende institutioner fastlagt regler for, hvem der kan vælges, ud over at personen med stemmeret skal være myndig og ansat og ikke være leder/direktør/ rektor. Dermed er der heller ikke nedfældet regler eller retningslinjer for, hvor mange funktioner det enkelte medlem kan udføre. Det åbner for, at tillidsrepræsentanter kan vælges til bestyrelsen og dermed på samme tid repræsentere de ansatte og fagforeningen og være en del af institutionens overordnede ledelse.

I uddannelsessektoren er der en meget kraftig repræsentation af tillidsrepræsentanter i bestyrelserne, hvilket ikke er tilfældigt. I forbindelse med at de almene gymnasier overgik til selveje i 2005, opfordrede Gymnasieskolens Lærerforening (GL) tillidsrepræsentanterne til at stille op til de nye bestyrelser, og samtidigt opfordrede de deres medlemmer til at stemme på vedkommende. GL skriver på deres hjemmeside:

„Arbejdet i bestyrelsen kræver, at man har interesse for økonomi, samarbejdsevner og politisk overblik. GL anbefaler, at GL-tillidsrepræsentanten bliver medlem af bestyrelsen, da tillidsrepræsentanten allerede har fingeren på pulsen ift. lærergruppen og skolen generelt.“

Det var en vurdering, at der især ved overgangen til selveje var et behov for disse kompetencer. Ifølge GLs sekretariat er der ikke helt det samme behov nu, hvor selvejet er blevet hverdag. Dog er der stadig mange GL-repræsentanter i bestyrelserne, da de ofte er blevet genvalgt. Derudover tilbyder GL også uddannelse i økonomi til bestyrelsesmedlemmerne, et tilbud som størstedelen af de adspurgte har taget i mod.

> > > *Fortsættes næste side*

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

Der er medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i langt de fleste selvejende institutioner og offentlige virksomheder. Ved uddannelsesinstitutionerne er det skrevet ind i vedtægterne, at medarbejderne skal udpege medlemmer til bestyrelsen, og det er også tilfældet ved mange kulturinstitutioner.

Men hvad er deres opgaver, og hvor stor indflydelse har de reelt? Det har der indtil nu ikke været megen viden om, men Dagens Dagsorden sætter nu fokus på de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

>> MEDARBEJDERVALGTE BESTYRELSESMEDELMER - TILLIDSHVERV ELLER LEDELSESFUNKTION?

Dagens Dagsorden Research har lavet en rundringning for at få et indblik i virkeligheden i de selv-
ejende institutioners bestyrelser. Adspurgt hvorvidt de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer
finder det positiv eller negativt, at de både fungerer som tillidsrepræsentant og bestyrelsesmedlem,
er der stor enighed om, at det er overvejende positivt. Det er et synspunkt, der kommer til udtryk
både hos tillidsrepræsentanterne og dem, der ikke er tillidsrepræsentanter. De lægger vægt på de
samme ting som GL og understreger, at tillidsrepræsentanten er bedre informeret end de fleste,
da vedkommende også er med i SU, MIO eller lignende. Dog understreger enkelte, at det er vigtigt
at huske på, at i bestyrelseslokalet er man bestyrelsesmedlem.

Enkelte adspurgte peger på, at tillidsrepræsentanterne ofte i forvejen har en naturlig interesse for
den type arbejde. Derfor kan der være situationer, hvor tillidsrepræsentanten ser det som en pligt
at deltage i bestyrelsesarbejdet, fordi der ikke er andre, der ønsker at stille op til bestyrelsen.

Tendensen med at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer også beklæder andre tillidshverv,
kendes også fra det private erhvervsliv, hvor der specielt blandt de ikke-børsnoterede virksomhe-
der findes mange tillidsfolk i bestyrelseslokalerne.

^ Begrænset forskning

Den forskning, der er udført på feltet i Danmark, er fortrinsvis udført af Caspar Rose og Hans
Kurt Kvist. De udgav i 2006 bogen *Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer – En udfordring for
dansk selskabsledelse*. Bogen er et resultat af en spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt medar-
bejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i danske virksomheder.

Resultaterne af undersøgelsen kan opsummeres således: de medarbejdervalgte bestyrelsesmed-
lemmer har en vis grad af indflydelse på beslutningsprocesserne i bestyrelsen, men graden af
indflydelse er påvirket af en række faktorer, der er knyttet til den enkeltes viden, sociale status og
aktivitetsniveau.

Derimod har generelle faktorer som uddannelse, medlemskab af fagforening, andre tillidshverv
og lignende ikke den store effekt på de medarbejdervalgtes indflydelse i bestyrelsen. Det, der har
betydning, er knyttet mere direkte til bestyrelsesarbejde. Det kan være kendskab til anbefalingerne
for god selskabsledelse, anciennitet, efteruddannelse inden for bestyrelsesarbejde (kurser) etc. Der
er dog én generel faktor, der skiller sig ud, og det er køn. Undersøgelsen viser, at kvinders indfly-
delse er ca. det halve af mænds.

^ Status i dag

Lovgivning og vedtægter er selvfølgelig ikke den eneste grund til, at virksomheder og institutioner
har medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. God selskabsledelse handler bl.a. om at minimere
konflikterne mellem organisationens ejer og organisationens interessenter. Interessenterne omfat-
ter blandt andet medarbejdere. At have medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen er en måde at
imødegå sådanne konflikter. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er et middel for besty-
relsen til at fornemme, hvordan medarbejdernes holdning er til de udfordringer, organisationen
står overfor.

Der findes også medarbejderrepræsentation i de andre nordiske lande, og i Tyskland har medar-
bejderne ret til at besætte halvdelen af pladserne i bestyrelserne. Mange europæiske lande arbejder
med såkaldte „worker councils“, der fungerer sideløbende med direktion og bestyrelse og tages
med på råd ved strategiske beslutninger. Sådanne findes blandt andet i Holland, Luxembourg,
Frankrig, Belgien, Grækenland, Portugal og Spanien. England og USA er nogle af de få lande, hvor
der ikke findes en tradition for medarbejderindflydelse på så højt niveau, hvilket formentligt må
tilskrives historiske, institutionelle forhold.

> > > *Fortsættes næste side*

>> MEDARBEJDERVALGTE BESTYRELSESMEDELMER - TILLIDSHVERV ELLER LEDELSESFUNKTION?

^ Dagens Dagsorden Research

Dagens Dagsorden Research har som tidligere nævnt gennemført en rundspørge blandt medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i en række selvejende institutioner. Vi har bl.a. spurgt ind til, hvorvidt de føler, at de har indflydelse på bestyrelsesarbejdet, og hvorvidt de oplever at besidde de rigtige kompetencer.

Langt størstedelen af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer føler, at de i høj grad eller i nogen grad har indflydelse på bestyrelsesarbejdet. Det efterlader dog en gruppe på ca. 1/4, der „i mindre grad“ føler, at de har indflydelse. De respondenter, der ikke føler, de har indflydelse på bestyrelsesarbejdet, peger ofte på, at det er svært at få punkter på dagsordenen, og at de ofte føler, at det er aftalt på forhånd, hvad der skal besluttes. Modsat fremfører bestyrelsesmedlemmer, der føler, at de har indflydelse, lægger vægt på, at især deres egen arbejdsindsats har betydning for graden af indflydelse. Begge grupper understreger dog, at de føler at bestyrelsens sammensætning har stor betydning for deres grad af indflydelse.

Når de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer bliver spurgt om, hvilke interessenter de føler, er de vigtigste, er resultatet meget tydeligt; de ansatte. De understreger, at de er valgt for at varetage medarbejdernes og institutionens interesser, hvilket fremstår som værende to sider af samme sag.

Dog er der også respondenter, der lægger vægt på elevernes interesser, og det fremstår generelt som, at eleverne har den næsthøjeste prioritet for mange af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Det er bemærkelsesværdigt, at på trods af de mange GL-repræsentanter er der ikke én eneste, der prioriterer fagforeningen som den vigtigste interessent.

Dagens Dagsorden har også spurgt, hvorvidt de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer føler sig som en integreret del af bestyrelsen. Det gør de fleste, men næsten lige så mange svarer „i nogen grad“ og ca. 1/5 „i mindre grad“. Det kunne tyde på, at det er et område, der kan fokuseres på i fremtiden, ikke mindst når man vil udnytte det potentiale, der er i de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Adspurgt hvorvidt de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer oplever divergerende forventninger til deres bestyrelsesarbejde fra henholdsvis kollegaer og de andre bestyrelsesmedlemmer, er svarene spredt over alle fire kategorier. Årsagen til denne spredning kan dels ligge i sammensætningen af bestyrelsen, men i lige så høj grad kan det skyldes den lokale situation på den enkelte skole. Jo flere kontroversielle sager, jo større chance er der for, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan komme i klemme. Derudover er besparelser og - specielt for gymnasierne - fagudbud emner, der kan give problemer for de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Flere af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer giver udtryk for, at det oftest er situationer, hvor enkeltpersoner i medarbejdergruppen bliver berørt, der fører til, at de står i et dilemma. Som en respondent udtrykte det: „Mit arbejde i bestyrelsen er ikke noget, der fylder meget i mine kollegaers hverdag, men hvis der kommer en beslutning, der påvirker dem personligt, skal de nok gøre opmærksom på det.“

> > > Fortsættes næste side

I hvilket omfang føler du, at du har indflydelse på bestyrelsesarbejdet? (n=31)

| I høj grad | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke |
|------------|--------------|---------------|-----------|
| 32% | 42% | 26% | 0% |

Hvilke interessenter har din første prioritet? (n=31)

| | |
|---|-----|
| De ansatte | 68% |
| Ministeriet (uddannelsespolitiske målsætninger) | 0% |
| Miljøet (på institutionen) | 3% |
| Lokalsamfundet | 0% |
| Fagforening | 0% |
| Elever | 29% |

I hvilket omfang føler du dig som en integreret del af bestyrelsesarbejdet? (n=31)

| I høj grad | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke |
|------------|--------------|---------------|-----------|
| 42% | 39% | 19% | 0% |

Oplever du fra tid til anden, at bestyrelseskollegernes hhv. kollegernes forventninger til din opgave som bestyrelsesmedlem kolliderer? (n=31)

| Ja, ofte | Ja, nogle gange | Sjældent | Slet ikke |
|----------|-----------------|----------|-----------|
| 25% | 29% | 23% | 23% |

>> MEDARBEJDERVALGTE BESTYRELSESMEDELMER - TILLIDSHVERV ELLER LEDELSESFUNKTION?

Føler du, at du har de nødvendige kompetencer til at varetage bestyrelsesarbejde? (n=31)

| I høj grad | I nogen grad | I mindre grad | Slet ikke |
|------------|--------------|---------------|-----------|
| 53% | 35% | 6% | 6% |

Har du modtaget uddannelse i bestyrelsesarbejde? (n=31)

| Ja | Nej |
|-----|-----|
| 61% | 39% |

De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har i en vis grad tiltro til, at de besidder de rigtige kompetencer til at varetage posten som bestyrelsesmedlem, fordelt med 53 % på „i høj grad“ og 35 % på „i nogen grad“. Interessant nok er der kun 12 %, der svarer „i mindre grad“ eller „slet ikke“. Det kan hænge sammen med det generelt høje uddannelsesniveau i offentligt ejede institutioner, samt at de som førnævnt ser deres kollegaer som værende den vigtigste interessentgruppe. Derudover er det ikke de selvejende institutioners primære opgave at tjene penge, hvorfor en del af de opgaver, der er i en privat bestyrelse, ikke kræver det samme fokus. Dog er økonomisk viden et af de få punkter, hvor de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer føler, at de mangler kompetencer.

Vores research viser også, at lidt over halvdelen af de adspurgte har modtaget ekstra uddannelse i bestyrelsesarbejde, og det drejer sig først og fremmest om økonomikurser i regi af GL. Dog bliver det understreget, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer også besidder nogle kompetencer, som de resterende medlemmer af bestyrelsen ikke har. Som det bliver udtryk af et af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer: „Vi er jo også eksperter, vi ved mere om, hvad der foregår på skolen end de andre, og vi kender virkeligheden. Dermed har vi jo også en uundværlig viden.“:.....

Institutionsudvikling

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

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

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

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

pluss
LEADERSHIP

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

Caspar Rose – professor, Ph.D. ved center for Corporate Governance ved CBS. Hans primære forskningsområder er *corporate governance and finance, corporate law and security regulation, applied game theory and econometrics og law and economics*.

Caspar Rose er en af de få herhjemme, der har beskæftiget sig med medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Denne artikel bygger blandt andet på bogen *”Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer – en udfordring for dansk selskabsledelse”* af Hans Kurt Kvist og Caspar Rose.

DE ER KOMMET FOR AT BLIVE

Skrevet af: _ Caspar Rose // Professor, Ph.D., Institut for International Økonomi og Ledelse, CBS

Reglerne om medarbejderrepræsentation er senest blevet revideret og ajourført med vedtagelsen af den nye selskabslov, der afløser aktie- og anpartselskabsloven. Danmark har siden 1974 haft regler om medarbejderrepræsentation i bestyrelsen, hvilket også er tilfældet i en række lande omkring os, bl.a. Norge, Sverige og Tyskland. Med indførelsen af den nye selskabslov fik man indført en række mindre ændringer, men grundlæggende ændrede man ikke på reglerne, som medfører, at virksomheder, uanset om de er offentligt eller privat ejede, med mindst 35 medarbejdere på årsbasis, med en simpel ja/nej afstemning kan vælge en tredjedel af de samlede pladser i bestyrelsen, dog mindst 2. Til trods for at man i vid udstrækning har bevaret reglerne, er forskningen på området begrænset. Men der er en række interessante problemstillinger forbundet med at have medarbejdere i bestyrelseslokalet.

De nye regler har dog givet mulighed for, at generalforsamlingen kan beslutte, at medarbejdere i et eller flere udenlandske datterselskaber kan indgå i kredsen af valgbare og stemmeberettigede. Ud over denne nyskabelse er der som nævnt ikke ændret ved reglerne. Det helt afgørende princip er stadigvæk, at *medarbejderrepræsentanter har samme rettigheder, pligter og ansvar som de øvrige medlemmer af bestyrelsen*. De ansatte i bestyrelsen skal således ikke primært varetage de øvrige ansattes interesser, ligesom de medarbejdervalgte i bestyrelsen er underlagt tavshedspligten. Det interessante spørgsmål er således, om de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer også selv deler denne opfattelse.

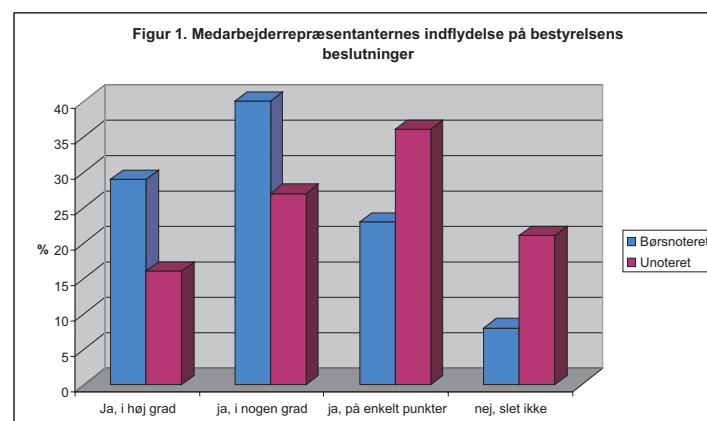
^ Har de medarbejdervalgte reelt nogen indflydelse?

Figur 1 viser i hvor høj grad medarbejderrepræsentanterne mener, at de selv har indflydelse på beslutningsprocessen i bestyrelsen.

Umiddelbart er der ikke grund til at tro, at de medarbejdervalgte har en stor grad af indflydelse på beslutningsprocessen i bestyrelsen. Dette skyldes, at beslutningerne afgøres ved simpelt flertal, således at de generalforsamlingsvalgte, der er valgt af aktionærene og udgør

2/3 af bestyrelsen, ikke behøver at inddrage medarbejderrepræsentanterne for at få deres vilje gennemført. Den tidligere B&O direktør Anders Knutsen har således udtalt til Morgenavisen Jyllands-Posten om behovet for bedre bestyrelser i erhvervslivet, at ”Der er ofte berøringsangst over for medarbejderne i bestyrelsen. Der bør også fokuseres på deres profil. Nogle medarbejderrepræsentanter har ikke sagt noget på møderne i 15 år”.

Figur 1



Figur 1 er baseret på undersøgelsesresultater fra bogen *„Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer – en udfordring for dansk selskabsledelse“*, af Hans Kurt Kvist og Caspar Rose, der er udgivet på Handelshøjskolens Forlag i 2006. Interessant nok viser figur 1, at medarbejderrepræsentanterne i de børsnoterede virksomheder har en forholdsvis stor grad af indflydelse, eftersom knap 29 % af de adspurgte mener, at de i høj grad har indflydelse, og hele 40 procent giver udtryk for, at de i nogen grad har indflydelse på beslutningsprocessen (de tilsvarende tal for unoterede selskaber er 16 og 27 %). Kun 8 % giver udtryk for, at de slet ikke har nogen indflydelse.

> > > Fortsættes næste side

>> DE MEDARBEJDERVALGTE I BESTYRELSEN ER KOMMET FOR AT BLIVE

Når det gælder medarbejderrepræsentanternes indflydelse i de unoterede virksomheder, er deres indflydelse også forholdsvis stor, men dog noget mindre (en test viser, at der er signifikant forskel på graden af indflydelse i de to typer af selskaber).

Desuden angiver de fleste medarbejdervalgte, at deres viden ofte eller af og til har betydning for beslutningerne i bestyrelsen, hvilket især gælder i børsnoterede selskaber. Samtidig er der en signifikant sammenhæng mellem graden af indflydelse og når medarbejderrepræsentanten stiller egne forslag i bestyrelsen.

^ Hvilke interesser prioriterer de medarbejdervalgte højest?

Dette spørgsmål er også belyst af forfatterne, som både analyserer graden af indflydelse, og hvilke interesser eller stakeholdere de medarbejdervalgte prioriterer højest. Figur 2 sammenfatter undersøgelsen, som bygger på en meget omfattende spørgeskemaundersøgelse af 500 tilfældigt udvalgte medarbejdervalgte i danske bestyrelser. Det er ikke overraskende, at virksomhedens ansatte kommer ind på en førsteplads, da det jo også er dem, som skal genvælge de medarbejdervalgte efter de fire år, som er den periode, hvert medarbejdervalgt sidder i bestyrelsen.

Det er derimod meget overraskende, at de medarbejdervalgte prioriterer hensynet til ejerne lavest, da der som udgangspunkt ikke bør være et modsætningsforhold mellem ejernes hensyn, primært at skabe det største afkast af investeringen, og så medarbejdernes interesser. Baggrunden er, at jo bedre det går for virksomheden, des flere medarbejdere bliver alt andet lige ansat, og når der er sorte tal på bundlinjen bør oplevelsen af arbejdsmiljøet også være forholdsvis højt.

Samtidig er det ligeledes interessant at bemærke, at fagforeningerne scorer ret højt, til trods for at de i Danmark ikke har formel indflydelse på nomineringen af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, modsat f.eks. i Sverige og Tyskland.

Inden for teorien om god selskabsledelse sonderer man typisk mellem det, man benævner stakeholder orientering versus shareholder value, hvor sidstnævnte står for, at selskabets formål er at varetage værdiskabelsen til ejerne/investorerne. Stakeholder orientering er derimod bredere, da man herved ønsker at varetage en lang række andre hensyn end størst muligt overskud til investorer og aktionærer. I Danmark har vi modsat f.eks. USA og UK en tradition for i højere grad at varetage hensynet til andre interesser end ejerne, bl.a. kreditorer og medarbejdere. Det forhold, at de medarbejdervalgte giver udtryk for, at de vægter hensynet til både lokalsamfundet og miljøet mere end ejernes interesser, tyder klart på, at de i højere grad prioriterer stakeholder hensynet frem for det mere snævre shareholder value.

Som nævnt er der ikke sket afgørende ændringer med den nye selskabslov, hvor virksomhedens ansatte har en ret, dvs. ikke en pligt, til at lade sig repræsentere i bestyrelsen. Set i lyset af at de medarbejdervalgte i bestyrelsen langt fra ser det som deres vigtigste opgave at varetage ejernes interesser, kan dette styrke fundamentet for en større grad af stakeholder orientering i de kommende år. Desuden er der noget som taler for, at de medarbejdervalgte set over en bred kam, rent faktisk gør en forskel og føler, at de har en reel indflydelse. Dette er positivt, eftersom man modsætningsvis kunne stille spørgsmål om, hvorfor reglerne overhovedet skulle videreføres. Men en ting er sikkert: de medarbejdervalgte er kommet for at blive i bestyrelseslokalet, uanset om virksomheden ejes i statslig, kommunalt eller privat regi. Udfordringen er således at optimere deres bidrag til værdiskabelsen i virksomheden, bl.a. ved efteruddannelse, således at de medarbejdervalgtes bestyrelseskompetencer øges, hvilket er til gavn for alle parter. :::::

Figur 2: De medarbejdervalgtes prioritering af deres vigtigste interesser



KOMMENTAR

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

^ Dyrk potentialerne i de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer!

Talrige er historierne fra private virksomheder, hvor det fortælles, at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer kan sidde i bestyrelsen år efter år uden at sige et ord. Det kan skyldes, at det er uvant stof for dem, eller at de ikke har investeret den nødvendige tid til at sætte sig ind i sagerne. Det er dog min oplevelse, at det absolut er undtagelsen. De medarbejdervalgte repræsentanter forbereder sig mindst lige så grundigt som de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Forklaringen på de medarbejdervalgte medlemmers større passivitet – hvor den findes – skal nok snarere søges i, at der mange steder ubevidst har dannet sig en bestyrelseskultur, hvor det ligger indforstået, at det er de generalforsamlingsvalgte medlemmer, der er bestyrelsen, og hvor de medarbejdervalgte sidder med på skrå, fordi de skal. Enhver ved, hvor svært det kan være, uanset forudsætningerne i øvrigt, at byde ind og deltage, hvis det mere eller mindre ligger i kulturen, at det forventer man ikke, at man gør.

Sådan er billedet langt fra i offentlige bestyrelser. Offentlige bestyrelser leder ofte institutioner med relativt mange højt uddannede medarbejdere og som ofte er meget engagerede og artikulerede omkring deres arbejdsplads. Der er desuden stor tradition for deltagelse i faglige fora – eksempelvis lærerråd og pædagogiske råd på uddannelsesinstitutioner – hvor medarbejderne har været vant til at gøre deres indflydelse gældende. Ja, historisk har man i mange af disse professions- og fagbetonede organisationer ligefrem talt om, at de er ”ledelsesresistente”. Derfor kan vi lige så ofte i offentlige bestyrelser opleve, at det er de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, der har – eller tiltager sig – mest taletid.

For lidt eller for meget er sådan set lige skidt. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer bør, efter evne, inddrages og indgå i bestyrelsesarbejdet på lige fod med øvrige bestyrelsesmedlemmer. Sådan fungerer det også rigtigt mange steder, hvilket underbygges af den rundspørge, som Dagens Dagsorden Research har foretaget. Men undersøgelsen viser også, at en del medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer ikke føler sig som en fuld integreret del af bestyrelsen, og mange oplever, at der kan være en konflikt mellem de forventninger, de øvrige bestyrelsesmedlemmer henholdsvis deres kollegaer på arbejdspladsen har til deres virke i bestyrelsen.

Ét af de store diskussionspunkter i den forbindelse er, hvorvidt det bør være – kan være – tillidsrepræsentanten, der sidder som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem. Sådan er det mange steder, specielt på gymnasierne. I besvarelsen af dette spørgsmål bør man tage udgangspunkt i, at formelt har medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer samme rettigheder, pligter og ansvar som de øvrige bestyrelsesmedlemmer. De er som de øvrige medlemmer en del af en institutions øverste ledelsesorgan og skal have fokus på institutionen og dens udvikling i sin helhed. Man kan som bestyrelsesmedlem ikke kun repræsentere én interessegruppe. At man som medarbejdervalgt har en særlig indsigt i og viden om organisationens hverdag og i, hvad der rører sig hos medarbejderne, er et vigtigt bidrag til bestyrelsesarbejdet. Men det bør ikke være det eneste, de medarbejdervalgte bidrager med, og desuden skal den viden afbalanceres med en lang række andre hensyn, så der kommer en helhedsvinkel på institutionen. I beslutningerne skal bestyrelsesmedlemmerne, også de medarbejdervalgte, være styret af et helhedssyn på institutionen.

> > > *Fortsættes næste side*

>> KOMMENTAR

Mange tillidsrepræsentanter, der også er valgt som bestyrelsesmedlemmer, er professionelle og bevidste om, hvornår de er tillidsrepræsentanter, og hvornår de er bestyrelsesmedlemmer. Respekt for det. Spørgsmålet er, om kollegaerne er tilstrækkeligt bevidste om, hvad der ligger i bestyrelsesrollen og -ansvaret, og dermed hvilke begrænsninger tillidsrepræsentanter har som tillidsrepræsentant i en bestyrelsessammenhæng. Det tror jeg roligt, vi kan sige, at det er de generelt ikke, og det sætter tillidsrepræsentanterne i et dilemma. I tilspidsede kritiske situationer kan det medarbejdervalgte bestyrelsesmedlem, der også er tillidsrepræsentant, komme til at sætte sig mellem to stole, idet det kan være uhyre svært på én gang at varetage de to funktioner optimalt.

Andre ting, som kunne befordre, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i større grad ville opleve sig om en integreret del af bestyrelsen, handler om honorar og kompetenceudvikling. Vi har tidligere i Dagens Dagsorden (April 2011) påpeget, at det er uheldigt, at de medarbejdervalgte aflønnes på en anden måde end de eksterne bestyrelsesmedlemmer. Det kan opleves som et signal om, at man ikke forventer, at de går til opgaven i institutionens øverste ledelsesorgan med samme alvor og med samme fokus på institutionens overordnede interesser, som de eksterne bestyrelsesmedlemmer. Derudover kan der også ligge en indikation af, at man ser de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer som en særlig gruppe, når man i stort omfang overlader det til deres fagforening at stå for uddannelse i bestyrelsesarbejde. Bestyrelsen bør i stedet anlægge en samlet vurdering på kompetencebehovet i bestyrelsen og tage stilling til, hvilke kompetenceudviklingstiltag de bør deltage i samlet som bestyrelse for at få en fælles referenceramme, samt hvilke eventuelle fagspecifikke emner enkelte bestyrelsesmedlemmer skal have muligheder for at dygtiggøre sig indenfor.

Aarhus Vand A/S blev fra januar 2010, som en følge af vandsektorloven, et selvstændigt A/S ejet af Aarhus Kommune og med egen bestyrelse.

Aarhus Vand A/S har 241 ansatte og havde i 2010 en omsætning på ca. 516 mio. kr.

Bestyrelsen består af Hans Elbek (formand), Ango Winther (næstformand), Ellen Magrethe Basse, Jan Ravn Christensen, Henrik Frier og Bjørn Rohde. Den daglige ledelse af selskabet står direktør Lars Schrøder for.

BESTYRELSEN MÅ IKKE VÆRE ET MINIBYRÅD

Skrevet af: [_ Rasmus Birkeholm Jensen](#) // Direktør, Dagens Dagsorden

Dagens Dagsorden nr. 4 fra juni 2011 satte fokus på de kommunale ejerstrategier. En ejerstrategi er et instrument for en kommune til at sikre nogle for kommunen vigtige interesser varetaget i en decentral ledet enhed som f.eks. et vandselskab. Vi følger op på temaet i denne artikel ved at stille skarpt på, hvordan relationen mellem en kommune som ejer og selskabets bestyrelse og direktion fungerer i praksis. Dagens Dagsorden har talt med bestyrelsesformanden og direktøren for Aarhus Vand om processen med at gå fra at være en del af den kommunale forvaltning til at blive et aktieselskab, og om hvor langt man er nået med at få rollerne på plads. Aarhus Vand er som landets andre vandselskaber kommunalt ejet, men adskiller sig fra de fleste ved ikke kun at have byrådspolitikere i bestyrelsen.

Den seneste revidering af vandsektorloven påbød, at de kommunale vandværker med virkning fra 1. januar 2010 skulle omdannes til aktieselskaber, men for Aarhus Vand startede processen langt tidligere. Allerede i 2005 blev ideerne bag vandsektorloven sendt i høring – en høring hvor et enigt Aarhus Byråd dog tilkendegav, at man fandt en selskabsgørelse af forsyningsselskaberne som en dårlig idé. Men i løbet af 2008 vurderede man i den kommunale forvaltning, at det uundgåeligt ville ende med en selskabsgørelse, og at man derfor gjorde klogest i at starte en proces, der kunne sikre en så god og gennemtænkt selskabsgørelse som muligt.

Man greb det fra starten meget professionelt an. Der blev indhentet informationer, på embedsmandsniveau, hos nogle af de kommuner, der allerede havde erfaringer med selskaber. Derudover bad man et revisionsfirma og et advokatfirma komme med anbefalinger til en selskabsgørelse, ligesom der blev skelet til Nørby-udvalgets anbefalinger, specielt angående habilitet.

Allerede dengang blev det foreslået, at bestyrelsen skulle bestå af fire medlemmer, udover medarbejderrepræsentanterne, to eksterne og to fra Aarhus Byråd. Det lå fast, at hvis det skulle gennemføres, skulle

det gøres ordentligt og professionelt. Man var i forarbejdet meget bevidst om, at det ikke skulle være et minibyråd, hvor de politiske interesser fra byrådet fortsatte over i selskabet. Det var både kommunen og vandselskabets ledelse enige om.

Anbefalingerne fra rådgiverne dannede baggrund for indstillingen til Aarhus Byråd om selskabsgørelse af Aarhus Vand – en indstilling, der blev vedtaget af et enigt byråd. Dermed lå de overordnede rammer for Aarhus Vand fast allerede i 2008.

I oktober 2009 blev udmøntningsindstillingen behandlet og vedtaget i byrådet, og så var man klar til at føre selskabsgørelsen ud i livet. Heri blev det blandt andet fastslået, at kommunens behandling af ejerskabet, og udpegning af bestyrelsesmedlemmer og formand, blev forankret i borgmesterens afdeling, mens myndighedsopgaven blev placeret i teknisk forvaltning. Hermed ønskede man at undgå tvivlsspørgsmål omkring habilitet.

Formand for bestyrelsen blev en af de eksterne, Hans Elbek (HE), vicepresident med ansvar for Innovation Food hos Danisco, og den hidtidige direktør, Lars Schrøder (LS), fortsatte også som direktør i selskabet. Dagens Dagsorden har interviewet dem begge om dannelsen af den nye governance-struktur og de fremtidige udfordringer.

^ Ejerstrategien – et dynamisk dokument

Forsyningsselskabet og kommunen valgte som nævnt at søge assistance hos professionelle rådgivere i forbindelse med opbygningen af den nye governance-struktur. Samtidig er det ikke nogen hemmelighed, at selskabsgørelsen ikke var byrådets idé. Det er derfor nærliggende at starte med at spørge, om alle anbefalingerne blev fulgt, og om man er gået efter den optimale strukturelle løsning, eller om man står med en struktur præget af kompromisser.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSEN MÅ IKKE VÆRE ET MINIBYRÅD

(LS): Jeg synes faktisk, at vi strukturelt er tæt på den optimale løsning. Der har selvfølgelig været nogle diskussioner, men måden at lave selskabet på og måden at forme bestyrelsen på har der været opbakning til hele vejen rundt. Ejerstrategien var der nogle politiske diskussioner om. Byrådet vil gerne understrege, at vi skulle varetage naturinteresser og medvirke i helhedsløsninger.

Selve ejerstrategien blev lavet fra starten og er specifik lavet til Aarhus Vand i samarbejde med embedsværket. Ejerstrategien var vedlagt som bilag til byrådsindstillingen, sammen med vedtægter, forretningsorden og andre konkrete ting.

(HE): På den måde var Aarhus Vand ude i god tid og nåede det rettidigt i modsætning til andre.

Nogle steder ser man ejerstrategierne være meget detaljerede, så det bliver svært for selskabet at agere strategisk. Hvordan oplever I jeres?

(HE): I bestyrelsen har vi det fint med ejerstrategien, da den beskriver en klar rollefordeling mellem ejer, bestyrelse og ledelse. Vi har et klart mandat til at drive virksomhed indenfor de rammer, der er, og til at være sparringspartner for ledelsen.

(LS): Vi opfatter, både i bestyrelsen og i direktionen, ejerstrategien som værende et dynamisk dokument. Jeg vil tro, at allerede til næste generalforsamling vil vi komme med forslag til ændringer i ejerstrategien, for vores virkelighed ændrer sig også.

Hvordan opleves rammerne for sådan en offentlig bestyrelse i sammenligning med f.eks. en helt privat?

(HE): Nu har jeg faktisk primært erfaring fra halvoffentlige og offentlige bestyrelser, men havde dog ingen erfaring med at have Aarhus Byråd som ejer, men så det som en interessant udfordring. Jeg sagde ubetinget ja til at sidde i bestyrelsen, men skulle lige overveje

om jeg ville være formand. Men da jeg hørte mandatet, sagde jeg ja, netop fordi det lød så fantastisk professionelt planlagt. Det lød som noget, Aarhus Byråd havde sat sig ind i, og der forekom ikke at være så mange mindretalsmeninger. Da jeg hørte, hvem de andre kandidater var, tænkte jeg, at det var et fint team, hvor jeg kunne bidrage med noget innovativt og nogle forretningsidéer fra det private erhvervsliv. Jeg synes, at det har været vanvittigt spændende. Det er til tider også vanskeligt, for det var jo ikke noget, Aarhus Byråd gerne ville, men noget de blev presset til. Det er en balancegang, men det er alt bestyrelsesarbejde jo.

^ Bestyrelsen skal sikre sit ledelsesrum

Når man indsætter en bestyrelse som et nyt styringsinstrument i en governance-struktur, er der andre kommunale styringsinstrumenter, som der skal skrues ned for, hvis bestyrelsen skal have et reelt ledelsesrum. Det fordrer nye kommunikationslinjer og rapporteringsrutiner, som er anerkendt og forstået af både politikere, embedsmænd og driftsenhedens ledelse.

Har I oplevet at blive "kørt over" som bestyrelse – at der blev ageret uden om jer?

(HE): Det har der været optræk til. Dels har ikke alle været lige positive over for den nye konstruktion, og dels har vi ikke har været gode nok til at skabe en konsensus om roller og ansvar. Det er helt lavpraktisk noget med kommunikation, og jeg må indrømme, at jeg havde nogle forventninger om, at jeg som bestyrelsesformand havde en regelmæssig, måske en gang om året, overordnet diskussion med en repræsentant for byrådet.

(LS): Bestyrelsen er vel aldrig blevet overrølet, fordi de har været på mærkerne hver gang, der har været optræk til det.

Nu har I to byrådsmedlemmer i bestyrelsen – hvilken rolle spiller de i den sammenhæng?

(HE): De er nærmest uvurderlige. Jeg er imponeret over den professionalisme, de har lagt i det, og de varetager virkelig virksomhedens interesser. De har været instrumentelle

i at afdække de konflikter, der kunne opstå med det politiske bagland. De kan rådgive, formidle og forhindre konflikter, der kan opstå med byrådet, for der er jo mange ting, der skal tilpasses ved dannelsen af en ny struktur.

(LS): Dialogen og rutinerne skal jo indpasses i byrådets normale rutiner. Det har været lidt problematisk i forhold til nogle af de deadlines, vi har haft, eksempelvis afholdelse af generalforsamlinger og aflevering af regnskab, fordi byrådet har deres måde at fungere på. På den måde er der nogle processer, som vi stadig arbejder på at få harmoniseret.

Har det også noget at gøre med, at der er embedsmænd, der har svært ved at finde deres rolle i forhold til selvejede institutioner?

(HE): Det er naturligt, hvis der er nogle embedsmænd, der ikke finder den nye dagsorden så spændende, fordi der bliver flyttet noget ansvar. Men jeg ser det mere, som at der har været en sammenblanding af nogle roller – en myndighedsrolle og en ejerrolle. Problemet har været, at det ikke altid har været tydeligt, om de embedsmænd, vi snakkede med var ejer eller myndighed. Det har vi fået afklaret nu. Herudover kommer så, at kommunen også er kunde hos os. Dermed opstår der endnu et potentielt problem, for hvordan vil en eventuel prisstigning harmonere med kommunens budget?

(LS): Der har vi gjort et stort arbejde fra bestyrelsen og selskabets side for at få en dialog med ejer og myndighed om de snitflader, så det er på plads. Specielt i de situationer har det været guld værd at have en bestyrelse med eksterne medlemmer.

(HE): Jeg vil understrege, at der har været fuld enighed i bestyrelsen, for de to politikere har været meget professionelle. Vi er generelt et rigtigt godt team i bestyrelsen, også med de to medarbejderrepræsentanter.

> > > Fortsættes næste side

>> **BESTYRELSEN MÅ IKKE VÆRE ET MINIBYRÅD**

Set i bakspejlet, er der så noget der kunne, eller skulle, være gjort anderledes?

(HE): Jeg var overrasket over hvor uklare håndteringen af roller og ansvar var. Set i bakspejlet skulle der på embedsmandsniveau have været en klarere forståelse af rollefordeling mellem kommunen som ejer, myndighed og kunde. Det tager lidt tid, før man lærer at håndtere det korrekt.

(LS): I Aarhus kommune er vi det eneste kommunale aktieselskab. I Odense og København oprettede man for mange år siden de første kommunale aktieselskaber, og derfor har de større erfaring med området.

Hvis vi udover at køre det som en selskab, alligevel skal have den sædvandlige byrådsbehandling, er det jo blot blevet et ekstra bureaukratisk led.

^ Direktøren har fået nye redskaber

Hvordan har den nye struktur med en bestyrelse ændret hverdagen som direktør for selskabet?

(LS): Min dagligdag er blevet beriget på mange måder med en bestyrelse, der arbejder dedikeret for selskabet og kun for selskabet, og ikke for 20-30 andre selskaber. Det er en fantastisk oplevelse med en sådan bestyrelse. Før refererede jeg til teknisk udvalg, der havde en masse andre opgaver.

Derudover er der det at have en bestyrelsesformand, som jeg kan ringe eller skrive til, og så er der svar ti minutter senere. Og bestyrelsesformand og direktør har altså en række beføjelser, der gør, at vi kan handle hurtigere. Der er godt at have en bestyrelse at diskutere strategi med, og som har modet til at lave en strategi for selskabet, selvfølgelig med hensyn til ejerens ønsker. Det er også fantastisk spændende med en bestyrelse, der vil være med til at udfordre vores ejer, når det er nødvendigt.

Jeg har simpelthen fået nogle værktøjer, jeg ikke har haft før, specielt når det gælder udvikling af selskabet. Jeg har også fået nogle friheder, jeg ikke har haft før, selvom vi stadig ikke skal adskille os for meget fra den kommunale personalepolitik.

Jeg syntes, at det på alle områder – ikke bare for mig, men også for vores medarbejdere og selskabets udvikling – er en kæmpe fordel.

^ Fremtiden kalder på konsolidering

Aarhus Vand er et selskab, der beskæftiger sig med både vandforsyning og spildevand. Sådan er det ikke alle steder.

Var der undervejs i processen diskussioner om, hvad der skulle være selskabets forretningsområde?

(LS): Allerede inden vi startede på selskabsgørelsen, var det i kommunen besluttet, at vand og spildevand skulle være i én forvaltning – vi tror på, at der er noget synergi i det. Det giver en bedre drift, og sådan havde vi allerede organiseret os som kommunal forvaltning.

Men lovgivningen gør, at selvom vi har både vand og spildevand i samme selskab, skal vi stadig fremvise to forskellige regnskaber – et for vand og et for spildevand. Derfor ser vi også mange steder, at man vælger at drive vand og spildevand i forskellige selskaber. Jeg tror, at ved næste revision af vandsektorloven bliver reglerne ændret, så man kan køre det sammen. Det giver mere mening, og der er en masse synergier, der kan udnyttes.

Hvilke udfordringer forventer I at støde på i fremtiden?

(HE): Alle forventer, at der vil ske en eller anden form for konsolidering. Jeg tror, at vi har et rigtigt godt ståsted i Aarhus Vand, men det er vigtigt, at en eventuel konsolidering sker ud fra et kvalitets- og effektiviseringsmæssigt udgangspunkt. Det skal være for samfundets og borgernes skyld. For at

geare os til fremtidens udfordringer, eksempelvis ”monsterregn”, er konsolideringer nødvendige. Jeg er ikke i tvivl om, at det vil ske, det er blot et spørgsmål om, hvor hurtigt det vil gå, men det kan godt tage lang tid.

(LS): Det er også nødvendigt med en revision af vandsektorloven, da den ikke understøtter en konsolidering og forretningsudvikling.

Den revision, der nok kommer i 2014, vil nok give bedre betingelser for konsolidering og forretningsudvikling, for som det er lige nu, lægger den nationale lovgivning en masse hindringer i vejen. Som loven er nu, er den meget rigid. Vi kan næsten ikke få lov til at sælge ydelser til selskaber omkring os uden at lave nogle meget komplicerede selskabskonstruktioner.

Hvilke former for samarbejde vil vi se i fremtiden? - Vil det være monofaglige selskaber, eller vil vi se fusioner på tværs af forsyningsområder?

(HE): Vi tror, det er mest sandsynligt, at det bliver inden for vand.

(LS): Når vi kigger rundt i verden, så har man nogle steder lavet multiforsyningselskaber, men tendensen er, at man samler sig fagligt. Som jeg ser det, er vand og spildevand sammenhængene. De forskellige forsyningsområder har forskellige lovgivninger og hører under forskellige ministerier, og derfor vil det være svært at samarbejde på en række områder. Ikke engang kundeafregningen kan sammenlignes. Så længe vi er underlagt forskellige ministerier og forskellige lovgivninger, er det ikke en fordel med multiforsyningselskaber.:

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

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

BESTYRELSENS KERNEOPGAVER

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

Formelt set skal bestyrelsen som det øverste ledelsesorgan varetage den overordnede og strategiske ledelse af en virksomhed, og bestyrelsen ansætter en direktion, der varetager den daglige ledelse. Men denne måde at sondre mellem bestyrelsens og direktionens opgaver forekommer for mange som noget abstrakt.

Hvornår er noget overordnet og strategisk? Det er der selv inden for strategi-litteraturen konkurrerende opfattelser af. Hvordan skal lægmænd så kunne have en bare nogenlunde fælles opfattelse heraf? Det er jo en forudsætning for godt bestyrelsesarbejde, at medlemmerne har en fælles opfattelse af, hvilket ansvar de har, hvilken bane de spiller på som bestyrelse, og hvor grænsen i praksis går mellem bestyrelsens og direktionens opgaver og ansvar.

I dette og de følgende seks numre af Dagens Dagsorden vil jeg forsøge at udfolde bestyrelsens univers og præsentere en model, som forhåbentlig giver læseren et klarere og mere operationelt sprog om bestyrelsens kerneopgaver. Som professor Steen Hildebrandt har sagt, er det vigtigt, at vi har et sprog om ledelse for at kunne begribe og udvikle ledelse. Vi har også brug for et tydeligere sprog om bestyrelsesarbejde for at kunne forholde os aktivt til det og for at kunne evaluere og udvikle det.

^ Den professionelle bestyrelse

Lad mig give et eksempel på, at vi ofte ikke er i stand til at sætte ord på, hvad godt bestyrelsesarbejde handler om: Vi taler i det private erhvervsliv ofte om at gå fra såkaldte "tantebestyrelser" til professionelle bestyrelser, og i det offentlige om at gå fra forældrebestyrelser eller politiske bestyrelser til professionelle bestyrelser.

Men hvad vil det sige at være en professionel bestyrelse? For mange handler det om, at bestyrelsesmedlemmerne får et honorar. Man kan så stille det spørgsmål, hvor stor honoraret skal være, for at man er professionel?

Er man professionel, fordi man får 10.000 kr. i årligt honorar? Eller skal der 100.000 kr. på bordet? Hvis de samme bestyrelsesmedlemmer pludselig går fra ingenting i honorar til at få et årligt beløb for deres indsats, er bestyrelsen så pludselig blevet professionel? Nej vel.

En professionel bestyrelse er naturligvis en bestyrelse, der agerer professionelt – med eller uden honorar. Det vil sige en bestyrelse, hvor medlemmerne kender deres rolle og ansvar, og som har kompetencerne til dels at løfte de opgaver, der kan karakteriseres som overordnede og strategiske, dels at føre tilsyn med økonomien og ledelsen. Så kan det godt være, at der skal penge på bordet for at kunne tiltrække de bedst kvalificerede til det, men det er en anden sag.

De følgende betragtninger retter sig således principielt mod alle bestyrelser, som ønsker at varetage deres hverv professionelt – det vil sige aktieselskabsbestyrelser, offentlige bestyrelser, bestyrelser for interesseorganisationer, frivillige organisationer mv. Nogle organisationer og institutioner kan bedre end andre leve uden at have en professionel bestyrelse. Det har noget at gøre med presset fra ejerne, medlemmerne, kunderne, omgivelserne og konkurrence om ressourcer. Samt deres egne ambitioner. Derfor vil det også altid være forskelligt fra virksomhedstype til virksomhedstype, hvilke muligheder man har, og hvor mange ressourcer der ofres på at tiltrække de bedst kvalificerede til at varetage bestyrelsesarbejdet professionelt. Men der er ikke forskel på, hvad man bør forstå ved professionelt bestyrelsesarbejde.

^ En helhedsforståelse af den professionelle bestyrelsens kerneopgaver

Min erfaring er, at det giver mening for bestyrelsesmedlemmer at tale om deres univers som bestående af seks delfunktioner, hvilket er illustreret i figuren på næste side.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSENS KERNEOPGAVER

Figur 1: Bestyrelsens univers¹



Bestyrelsens **radar-funktion** handler om, at man skal betragte bestyrelsen som en ekstra antenne, som hjælper den daglige ledelse og den daglige organisation med at opfange signaler i omgivelserne. Signaler, som potentielt kan komme til at påvirke organisationens præstationer og dermed dens fremtid i negativ eller positiv retning, og som man derfor som ledelse er nødt til at tage bestik af. Det kan dreje sig om ændringer i den samfundsøkonomiske udvikling, nye politiske strømninger, ændringer i kunde- og brugerpræferencer, nye teknologier, globalisering, konkurrentforhold mv.

Bestyrelsens **udviklings-funktion** refererer til, at bestyrelsen som øverste ledelsesorgan træffer beslutning om virksomhedens strategi. Mission, vision, strategiske værdier, mål mv. er et anliggende for bestyrelsen. Det er typisk ikke bestyrelsen, der forestår selve arbejdet med strategianalyser og dokumentationen, men bestyrelsen bør definere rammerne for strategiarbejdet, kunne bidrage via spørgsmål og idéer til indholdet og skal sanktionere den endelige strategi.

Bestyrelsens **organisering-funktion** sigter til, at den skal udfordre og sparre med ledelsen omkring udvikling af den organisation, som skal understøtte den vedtagne strategi.

Herunder hører ansættelse og afskedigelse af den øverste ledelse – også i videre betydning kaldet ledelsessikring eller succession – som en af bestyrelsens centrale opgaver. Men herudover vil den overordnede organisationsstruktur og politikker for måden at drive centrale områder i virksomhed på – f.eks. personale og IT – være emner, der skal interessere bestyrelsen.

Bestyrelsen er desuden et formelt **beslutnings-organ**. Direktionen er ikke berettiget til at træffe beslutning om dispositioner af usædvanlig karakter eller af stor betydning for virksomheden. Den slags beslutninger kræver særlig bemyndigelse af bestyrelsen.

Kontrol-funktionen kan karakteriseres som bestyrelsens klassiske funktion, idet det for år tilbage meget var denne funktion, man forbandt med bestyrelsesarbejdet – nemlig at påse, at bogføringen foregår på en forsvarlig måde, at der er etableret de nødvendige procedurer for interne kontroller og risikostyring, at lovgivningen overholdes, at kapitalberedskabet er forsvarligt, og at ledelsen udøver sit hverv forsvarligt. Stadig ses i mange bestyrelser, at kontrol-funktionen og den historiske rapportering fylder uhensigtsmæssigt meget på bekostning af fremadrettede strategiske diskussioner.

Endelig handler bestyrelsens **kontakt-funktion** om bestyrelsens bidrag til at sikre vigtige forbindelser og koblinger med centrale interessenter. Det kan dreje sig om forbindelser til ejerskabet eller det bagland, som har udpeget eller valgt bestyrelsen, men det kan også dreje sig om at repræsentere virksomheden over for betydende aktører som pengeinstitutter, storkunder, lokalsamfundet, myndigheder m.fl. Især vil formanden have en fremtrædende rolle her, men som bestyrelsesmedlem har man principielt sagt ja til at fungere som en slags ambassadør for virksomheden.

De seks funktioner vil fylde forskelligt i forskellige virksomheder og organisationer og i forskellige situationer. Men set over tid skal alle bestyrelser principielt kunne stå på mål

for, at de sikrer varetagelsen af disse seks funktioner.

Hertil kommer opgaverne knyttet til corporate governance. Det vil sige bestyrelsens arbejde med at evaluere og udvikle de strukturer og mekanismer, der understøtter – og over for omverdenen sandsynliggør og skaber tillid til – at den professionelt varetager sin funktion i den samlede governance-struktur. F.eks. at den ikke plejer særinteresser, men har fokus på virksomhedens interesse, handler uafhængigt, opkvalificerer sig og gennemfører de nødvendige bestyrelsesrutiner med møder, dokumentation etc.

^ Et samspil

I midten af figuren er nævnt både bestyrelsen og direktionen. Det er for at understrege, at samspillet mellem de to ledelsesorganer omkring varetagelse af de nævnte bestyrelsesfunktioner er alfa og omega. Bestyrelsen kan ikke fungere uden bidrag fra ledelsen i form af rapporter, oplæg, idéer, inspiration etc. Man skal som bestyrelsesmedlem være opmærksom på, at man ikke rører direkte ved virkeligheden. Man får information om virkeligheden, og man kun handle på den information, man får eller beder om. Direktionen er den primære leverandør af informationer til bestyrelsen, og derfor er samspillet og tilliden mellem bestyrelse og direktion så afgørende.

Samtidig kan ingen direktion i længden fungere optimalt uden en bestyrelse at føre en dialog med. Alle direktører har nok engang imellem oplevet det som bøvlet og anstrengende at skulle servicere en bestyrelse. Men ingen kan i længden fungere uden at få sparring og blive udfordret. Men samtidig kan ingen direktør fungere, hvis ikke vedkommende tildeles et rimeligt ledelsesrum.

Vi vil i de næste seks numre af Dagens Dagsorden systematisk gennemgå de seks kernefunktioner og stille skarpt på snitfladerne mellem bestyrelsen og direktionen i varetagelsen af disse opgaver og på, hvordan de i et samspil kan varetage dem professionelt. :::::

¹ Inspireret af Kjær Hansen og Dragsted: Bestyrelse for fremtiden. Jyllands-Postens Erhvervsbøger, 1999.

Per Nikolaj Bukh, 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.

Anne Kirstine Svanholt, cand.scient.soc. er Ph.d.-studerende i Randers Kommune, hvor hun forsker i økonomistyring på de specialiserede socialområder. Hun har tidligere bl.a. været ansat som områdechef i Socialforvaltningen i Københavns Kommune og som udviklingskonsulent i Hørsholm Kommune.

STRATEGIKORTLÆGNINGENS ELEMENTER

Skrevet af: _ Per Nikolaj Bukh // Professor, AAU _ Karina Skovvang Christensen // Lektor, AU _ Anne Kirstine Svanholt // Cand.scient.soc., Ph.d.-studerende

I sidste nummer af Dagens Dagsorden argumenterede vi for, at det ikke er tilstrækkeligt at have en strategi, men at bestyrelsen også skal have fokus på strategiens synlige og målbare konsekvenser. Dermed bliver rettidig opfølgning og indgriben mulig. Det centrale værktøj til dette er en strategikortlægning, hvor strategien er dekomponeret til en række kritiske succesfaktorer (KSF'er), hvortil der knyttes konkrete målepunkter (KPI'er) og initiativer, som gennemføres for at forbedre resultaterne.

I denne artikel vil vi gå mere i detalje med elementerne i strategikortlægning, hvorefter vi i en efterfølgende artikel vil vise, hvordan strategikortlægning kan anvendes på et gymnasium. Se desuden artiklen „Strategikortlægning: Bestyrelsens strategiske omdrejningspunkt“, i Dagens Dagsorden nr. 4/2011.

^ Kritiske succesfaktorer

Erfaringerne har vist, at de fleste virksomheders strategier kan udmøntes i 15-20 kritiske succesfaktorer (KSF'er), som afspejler målsætninger i de fire perspektiver. Sådanne KSF'er kan man med fordel formulere med udgangspunkt i, hvad der skal opnås i forhold til finansielle forhold, kunder/brugere, processer etc., således at en KSF f.eks. formuleres på følgende måde:

- Øge kernemålgruppens tilfredshed
- Reducere tidsrummet fra forespørgsel til svar
- Fastholde medarbejdernes tilfredshed
- Indgå flere faste samarbejdsaftaler med folkeskoler.

Disse eksempler er i sagens natur forholdsvis generelt formulerede, men de vil i den enkelte virksomhed alligevel afspejle en vurdering af, hvad der skal til for at nå de strategiske mål, samt hvorledes dette relaterer sig til andre KSF'er, således at der bag den enkelte sætning gemmer sig mere konkrete planer.

Hvis vi ser på KSF'en „Øge kernemålgruppens tilfredshed“ kunne det i ét bestemt døgnbehandlingstilbud for det første udtrykke, at man har fokus på en bestemt brugergruppe, f.eks. unge med misbrugsproblemer, der modtager behandlingstilbud efter Serviceloven § 101. For det andet udtrykker KSF'en, at det er særligt vigtigt, at disse brugere er tilfredse med den måde, døgnbehandlingstilbuddet fungerer på, og de kompetencer, som medarbejderne besidder.

For det tredje afspejler KSF'ens formulering, at det er brugerens tilfredshed, der fokuseres på frem for f.eks. de pårørendes eller sagsbehandlerens hos den henvisende kommune. Ud fra en strategisk betragtning kan det naturligvis diskuteres, om det er den mest fordelagtige strategi: Er det nok alene at fokusere på brugeren? Skulle der i stedet for primært være fokus på sagsbehandlerens opfattelse – eller bør begge dele være i fokus?

Givetvis skal der også være fokus på kommunens tilfredshed med døgnbehandlingstilbuddet. Altså om det formår at samarbejde med den henvisende kommune, herunder lave status og opfølgning af høj kvalitet, rettidige oplæg i forbindelse med indstillinger til forlængelser eller revisitation, løbende information til og inddragelse af sagsbehandler mv. Pointen med vores eksempel er, at det er ledelsen og bestyrelsen i den konkrete institution, der vælger den strategiske prioritering – og at dette bliver langt mere klart, når vi er konkrete med formuleringerne.

^ Målepunkter og nøgletal

Ved udarbejdelsen af scorecardet vil man tilstræbe at knytte 1-2 indikatorer eller nøgletal ('Key Performance Indicators', KPI'er) til hver KSF. Dette er for det første et spørgsmål om at kunne følge op, for det andet er det i ligeså høj grad en måde at præcisere den mere generelt formulerede KSF, således som vi også diskuterede ovenfor.

> > > Fortsættes næste side

>> STRATEGIKORTLÆGNINGENS ELEMENTER

I eksemplet kunne det være, at der i samarbejde med sagsbehandleren fra henvisningskommunen foretages en formaliseret vurdering af både (ex-)misbrugerens og sagsbehandlerens oplevelse af forløbet 5 uger efter, at døgnbehandlingstilbuddet er afsluttet, og igen 5 uger efter efterbehandlingen er afsluttet.

Man kunne forestille sig et spørgeskema sendt direkte til borgeren, straks opholdet er afsluttet, hvor fokus er på specifikke spørgsmål, der netop vedrører medarbejdernes kompetencer, samt om forløbet har opfyldt brugerens behov. Ofte fokuserer man på den gennemsnitlige kundetilfredshed, f.eks. målt på en 1-5 skala, idet ”brugere” i offentlige og selvejende virksomheder kan udgøres af mange forskellige interessentgrupper afhængig af virksomhedens karakter. Pointen er her, at målinger kan foretages på mange forskellige måder og vil afspejle forskellige vægtninger af strategiens indhold.

Men uanset disse forskelle er det en generel observation, at tilfredshed påvirker fastholdelses- og genkøbsraten. Med andre ord: Jo mere tilfreds både misbruger og sagsbehandler fra kommunen er med døgnbehandlingstilbuddet, jo større sandsynlighed er der for, at kommunen vil anvende døgnbehandlingstilbuddet en anden gang. Tilsvarende vil det være tilfældet, at jo mere tilfreds f.eks. en gymnasieelev er, jo større sandsynlighed er der for, at hun gennemfører uddannelsen.

^ Det handler om serviceledelse

Det er både intuitivt og logisk, at der er en række kritiske sammenhænge mellem den måde, virksomhedens ydelser leveres og fungerer på, den oplevelse, borgere, brugere og samarbejdspartner har, og den måde, det påvirker virksomhedens økonomi på. Det er disse sammenhænge, der skal identificeres, og som skal udgøre de ledelsesmæssige håndtag, når strategien skal realiseres.

Hvis vi i det aktuelle eksempel ovenfor ved, at kundefastholdelsesraten er op til flere gang højere for kunder/brugere, som er fuldt tilfredse (score=5) end blot tilfredse (score=4), kunne strategien indebære, at man tilstræber at gøre kernekunder og -brugere fuldt tilfredse, således at de relevante KPI'er er andelen af misbrugere, som er fuldt tilfredse med både medarbejdernes kompetencer og opholdet – og som 5 uger efter opholdet stadig er ude af misbruget, og andelen af sagsbehandlere, hvor samarbejdet med døgnbehandlingstilbuddet fungerer fuldt tilfredsstillende.

Hvis man for den enkelte KPI kan sætte et mål ('target') for, hvilket niveau man vil opnå, er strategien endnu mere præcist udtrykt. I eksemplet ovenfor kunne det være, at 30 % af brugerne i kernebrugersegmentet skal svare, at de er fuldt tilfredse (score=5) med både medarbejdernes kompetencer og opholdet, og 70 % af sagsbehandlerne skal svare, at de er fuldt tilfredse (score=5) med samarbejdet med døgnbehandlingstilbuddet. Formålet med at fastlægge et target er igen, både at det er grundlaget for opfølgning og rapportering, og at det præciserer, hvad der menes med strategien.

Hvis der fastlægges et target, gælder de almindelige krav til gode mål for, at de skal have den bedst mulige adfærdspåvirkende effekt: at de skal være krævende, men opnåelige. Det betyder, at man kun skal sætte targets, hvis man har et godt kendskab til, hvad den aktuelle præstation er, samt hvad der med en god indsats vil kunne opnås. Hvis ikke det er tilfældet, f.eks. fordi det er en ny måling, man indfører, vil man generelt opnå bedre resultater ved blot at fokusere på KPI'en uden på forhånd at specificere, hvor godt man skal præstere.

> > > *Fortsættes næste side*

>> STRATEGIKORTLÆGNINGENS ELEMENTER

^ Strategiske indsatser

I mange tilfælde vil kombinationen af KSF'er, KPI'er og targets udtrykke noget, der allerede arbejdes med, hvor der er sat forskellige indsatser i gang, således at der allerede arbejdes med at nå de strategiske mål. I andre tilfælde vil det være nødvendigt med nye tiltag, der eventuelt skal allokere ressourcer til og måske laves planer for. Mange virksomheder vælger som en del af deres balanced scorecard at specificere, hvilke indsatser der skal arbejdes med for at forbedre KPI'erne.

Indsatser vedrører ofte det konkrete arbejde i de enkelte afdelinger. Derfor afhænger det af, på hvilket niveau i organisationen strategikortet er lavet, idet man ofte vil vælge at udarbejde de konkrete indsatser på afdelingsniveau. Dette er samtidig svaret på, hvorledes medarbejderinddragelsen i udarbejdelsen af et balanced scorecard kan være: Fastlæggelsen af KSF'er og måske også KPI'er er en ledelsesopgave – men ved udarbejdelsen af de konkrete planer og ofte også fastlæggelsen af targets, kræves der inddragelse af medarbejderne.

^ Afsluttende bemærkninger

Sammenfattende udtrykkes den samlede strategi ved et antal KSF'er med tilknyttede KPI'er og targets samt indsatser. Begreberne, der er brugt i artiklen, er generelt anvendelige til at fastlægge strategiske mål og kan principielt anvendes uanset, om man laver en formel strategikortlægning eller ej. Ligeledes er metoden anvendelig i alle typer organisationer og på alle organisatoriske niveauer.

Udgangspunktet for det systematiske arbejde med at oversætte strategi og ledelsesgrundlag til målbare kritiske succesfaktorer er den strategi, den daglige ledelse og bestyrelsen har fastlagt. Jo mere klar forståelse bestyrelsen har for virksomhedens mål, og hvorledes de skal realiseres, jo mere klare mål kan der fastlægges for virksomhedens aktiviteter. Grundidéen er, at der skal ske en oversættelse af virksomhedens formål, vision, mission og strategi til en sammenhængende gruppe præstationsmål, som udgør rammerne for præstationsmålingen og den strategiske ledelse.

Hvis man formår at kortlægge sin strategi ved hjælp af strategikortet samt formulere kritiske succesfaktorer og målepunkter, der muliggør en faktisk vurdering af, hvor godt virksomheden klarer sig, kan man med god ret sige at have udviklet hovedkomponenterne i et balanced scorecard. Resultaterne kommer imidlertid ikke helt af sig selv. Ledelsen har et væsentligt ansvar for, om indførelsen af et nyt præstationsmålingssystem bliver en succes, både hvad angår udvikling, implementering og anvendelse. Det er ledelsen, der med sin holdning og involvering afgør, ikke blot hvad der skal måles, men også hvilken status disse målinger skal have i virksomheden, hvilke reelle sammenhænge der skal være mellem målingerne, og hvilke sammenhænge der skal være mellem præstationsmålingssystemet og de øvrige ledelsesteknologier og forandringsprogrammer. :::::

**Læs mere om
Balanced Scorecard og
Strategikortlægning**

Bukh, Per Nikolaj & Karina Skovvang Christensen. 2010. Strategikortlægning og balanced scorecard: Principper og metoder. I Controlleren, Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum (kan downloades fra www.pnbukh.com).

Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 2001. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press (Oversat til dansk: Fokus på strategier, Børsens Forlag).

Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 2008. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston: Harvard Business School Press (oversat til dansk: Eksekveringsgevinsten, Gyldendal Business).

STRUKTURERET RISIKOSTYRING

Struktureret risikostyring er et værktøj, bestyrelsen kan bruge til at identificere, rapportere, adressere og prioritere risici.

Lars Nybro Munksgaard har beskæftiget sig med risikoidentifikation og -håndtering i mere end ti år, blandt andet i A.P. Møller - Mærsk og som revisionschef i to banker. Lars har i 2010 stiftet Audita og assisterer nu nogle af Danmarks største virksomheder med etablering af processer for struktureret risikostyring

Skrevet af: Lars Nybro Munksgaard // Direktør, Audita

Gennem de senere år er fokus på bestyrelsens ansvar steget. Det gælder i det private erhvervsliv, hvor bestyrelsesansvar gøres gældende ovenpå konkurser i kølvandet af 2008-krisen. Det gælder også i stigende grad for politisk udpegede bestyrelsesmedlemmer. Et nyligt eksempel herpå er bestyrelsen i DSB, der i sagen om DSB First ikke fik decharge af transportministeren.

Den øgede fokus er gennem de seneste årtier blevet bakket op af stramninger i de formelle krav til bestyrelsens ageren. Det gælder såvel for lovkrav, i f.eks. selskabslovgivningen, som for vejledende bestemmelser udgivet af eksempelvis Komiteen for God Selskabsledelse.

Det må antages, at udviklingen hen imod øget ansvar for bestyrelsesmedlemmer også vil fortsætte i årene fremover.

De situationer, hvor bestyrelsesmedlemmer stilles til ansvar, kan i det store og hele henføres til sager, hvor den daglige ledelse og/eller bestyrelsen ikke har været bekendt med – eller har undladt at adressere – betydelige risici. For at imødegå den risiko, der ligger i at påtage sig et bestyrelsesansvar, er der således i stigende grad behov for struktureret information til bestyrelsen om de risici, en organisation påtager sig.

Det kan således undre, at der ikke i højere grad, end det har været tilfældet, har været iværksat effektive systemer til identifikation, prioritering, adressering og rapportering af risici.

De tilgængelige værktøjer, der primært har været udviklet af revisorer og forskere, har efter mange brugeres opfattelse været for akademiske. Resultatet har været, at implementeringen har været opfattet som ressourcekrævende i forhold til kvaliteten af det endelige resultat. Derfor har der været brug for at udvikle en proces, der var enkel og skalerbar. Resultatet kan anvendes af alle typer af organisationer – store som små, kommercielle som ikke-kommercielle.

Denne artikel indeholder en kort beskrivelse af en metode, der kan anvendes til identifikation, prioritering, adressering og rapportering af risici.

^ Risikoidentifikation

I samarbejde med ledelsen udvælges en række nøglepersoner, der skal bidrage med viden med henblik på etablering af en bruttoliste over organisationens risici. Antallet af nøglepersoner kan variere fra 10-15 personer for en mindre eller mellemstor organisation, til ca. 30 personer for en virksomhed i C20-klassen. Der foretages interviews af disse personer. Såfremt organisationen ønsker det, kan det aftales, at også en af kundens medarbejdere deltager i interviewene.

> > > *Fortsættes næste side*

>> STRUKTURERET RISIKOSTYRING

Formålet med disse interviews er at få belyst organisationens risici fra forskellige vinkler. Som risici betragtes hændelser (eller ikke-hændelser), der kan bevirke, at organisationen ikke når sine overordnede målsætninger. Nøglepersonerne vil inkludere den daglige ledelse, specialister samt – hvis det ønskes – et eller flere bestyrelsesmedlemmer.

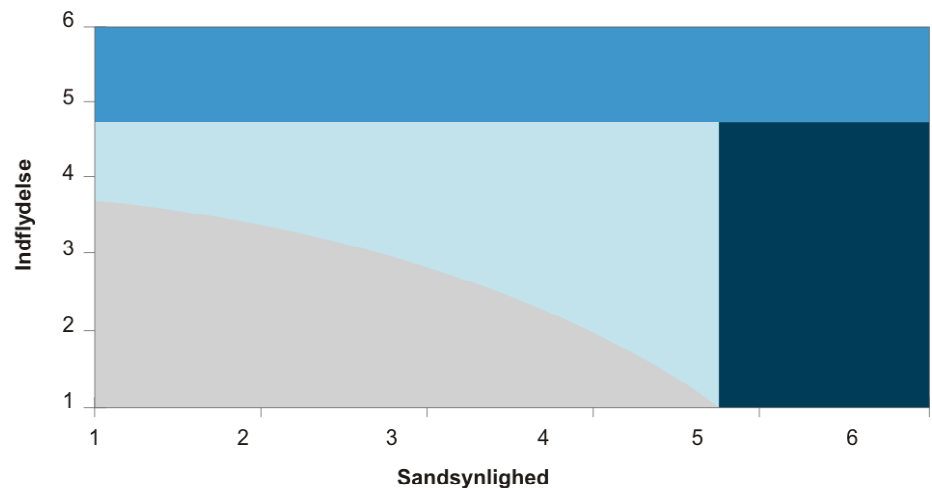
Ved afslutning af interviewrækken bliver den indsamlede information anvendt til etablering af en bruttoliste, der omfatter alle væsentlige risici drøftet på møderne; typisk 25-40 risici.

^ Risikoprioritering

De nøglepersoner, der har deltaget i interviewprocessen, bliver bedt om at score de identificerede risici på simple skalaer fra 1 til 6 for såvel sandsynligheden for, at risikoen opstår, som for den potentielle indvirkning, såfremt risikoen skulle materialisere sig.

På baggrund af denne scoring indplaceres risiciene i nedenstående diagram:

Figur 1: Risikodiagram



| Farve | Risikokategori | Handling |
|-----------|----------------------------------|--|
| Stærk blå | Kritisk risiko | Diskuter behandling på bestyrelsesniveau |
| Mørk blå | Tilstand - snarere end en risiko | Beslut om tilstand er ønsket eller ej - og handel derefter |
| Lys blå | Stor risiko | Udarbejd en handlingsplan |
| Grå | Mindre risiko | Ingen handlinger er pt. nødvendige |

Risici indplaceret i det mørkeblå område er risici med en høj forekomst. Disse "risici" har så høj en forekomst, at det snarere giver mening at tale om tilstande. Disse tilstande kan enten være ønskede (fordi de er en naturlig del af organisationens forretningsførelse) eller uønskede (uhensigtsmæssigheder i organisationens processer).

Risici indplaceret i det stærk blå område er kritiske risici. Kritiske risici bør drøftes på bestyrelsesniveau, uanset om sandsynligheden for, at de måtte forekomme, er lav.

Risici i det lyseblå område er andre betydelige risici. Disse risici har en kombination af sandsynlighed og indvirkning, der gør, at det bør overvejes, om man ved ændring i procedurer kan mindske enten sandsynlighed eller potentiel indvirkning.

Risici i det grå område kræver normalt ikke særlige foranstaltninger.

> > > Fortsættes næste side

>> STRUKTURERET RISIKOSTYRING

Figur 2: Metode til håndtering af risici

**^ Adressering af risici**

På baggrund af risicienes indplacering i risikodiagrammet besluttes, hvilke risici der skal adresseres. Den daglige ledelse beslutter, hvilke personer i organisationen der er ansvarlige for at udarbejde handlingsplaner for disse risici. Risicienes placering i risikodiagrammet har betydning for målsætningen for disse handlingsplaner.

De ansvarlige personer forelægger handlingsplanen til den daglige ledelses godkendelse.

^ Rapportering af risici

Den daglige ledelse forelægger resultatet af processen for bestyrelsen til diskussion og endelig godkendelse. Bestyrelsen har her mulighed for at diskutere risicienes placering i risikodiagrammet, samt tilstrækkeligheden af de handlingsplaner, der er udarbejdet.

Blandt folk, der beskæftiger sig med Corporate Governance, er der konsensus om, at bestyrelsen er ansvarlig for at definere en organisations risikoappetit. Denne diskussion er imidlertid vanskelig at gennemføre i praksis, såfremt der ikke foreligger materiale til understøttelse af diskussionen. Med risikodiagrammet har bestyrelsen et værktøj til brug for diskussionen. Bestyrelsen kan for eksempel beslutte, at man ønsker at sænke (eller hæve) tærsklen for, hvornår en risiko anses for at være kritisk.

På efterfølgende bestyrelsesmøder bør bestyrelsen løbende orienteres om fremskridt på de vedtagne handlingsplaner.

^ Opfølgning

En struktureret risikostyringsproces fordrer, at risici løbende identificeres og prioriteres. Nogle organisationer kan beslutte, at en årlig risikoidentifikation og -prioritering er tilstrækkelig. For mange organisationer vil det være formålstjenligt, at der sker en halvårlig opdatering. Hvor ofte opdateringen bør foretages, afhænger af den enkelte organisations forhold, og beslutning herom bør træffes i dialog mellem bestyrelse og daglig ledelse.

^ Konklusion

Struktureret risikostyring er ikke kun et værktøj til simpel risikoafdækning. Når struktureret risikostyring er bedst, er det et simpelt og omkostningseffektivt ledelsesværktøj, som man ikke vil undvære, når man først har prøvet det.

For store og mellemstore organisationer vil det i fremtiden være et krav, at man etablerer en form for struktureret risikostyring. For dem er det ikke spørgsmålet, om det kommer, men hvornår det kommer. :::::

Steen Thomsen er professor, Ph.D. ved Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse og direktør for Center for Corporate Governance.

Derudover sidder han i en række private bestyrelser.

Steens primære forskningsområder er blandt andet *Corporate Governance, Foundation ownership of business companies* og *Governance networks*.

Steen Thomsen fik i 2010 DEA's forskerpris for sin forskning i god selskabsledelse.

SKAL SYGEHUSENE HAVE BESTYRELSE?

Skrevet af: [_ Steen Thomsen](#) // Professor og direktør for Center for Corporate Governance, CBS

På Venstres sommergruppemøde sidste fredag lancerede Statsminister Lars Løkke Rasmussen en plan om afskaffelse af regionerne inden for to år og erstatning af de folkevalgte regionspolitikere med tre sygehusenheder, styret af professionelle bestyrelser.

Forslaget er et skridt i den rigtige retning. Det er nødvendigt at tænke over, hvordan vi kan forvalte sundhedssektoren bedre. De danske sundhedsudgifter er omkring 150 milliarder kroner, svarende til 10 % af BNP, og de er hastigt voksende. Befolkningsudviklingen vil føre til yderligere stigninger i de kommende år. Statistikken siger eksempelvis, at op mod halvdelen af de 80-90 årige får Alzheimers sygdom. Når flere og flere når at blive så gamle, er alene dette et kæmpestort økonomisk problem, og der er masser af andre tilsvarende problemer.

Statsministerens forslag kan ses som et forsøg på at imødekomme nogle af disse udfordringer ved at overføre ledelsesformer fra det private erhvervsliv til den offentlige sektor, som man allerede har gjort med succes på mange andre områder, f. eks. på uddannelsesområdet. Ideen er, at politikerne sætter politiske mål, men overlader udmøntningen af målene til professionelle bestyrelser bestående af erhvervsfolk og andre, der har mere forstand på økonomi, ledelse, logistik og andre vigtige discipliner, end politikerne selv har. Den drejer sig om, hvordan vi får mest muligt ud af de offentlige midler givet de overordnede politiske målsætninger.

Der er næppe tvivl om, at professionelle bestyrelser vil kunne forvalte denne opgave bedre end folkevalgte. De kan jo udpeges, så de netop har de bedste faglige forudsætninger. Man kan diskutere, om det altid er erhvervsfolk, der har alle relevante forudsætninger, når det drejer sig om sundhedsvæsenet, men de kan jo suppleres af læger og andre med indsigt i sundhedsvæsenet. Det er også vigtigt, at politikerne forstår at holde en vis passende afstand til hospitalerne, hvis det skal lykkes. Som ansvarlige aktionærer skal de kere sig om virksomheden, men hvis de hele tiden blander sig, gør det ledelsesopgaven umulig.

En af de vigtigste udfordringer er, hvordan de politiske målsætninger med sundhedssektoren kan konkretiseres. Ideelt set ville man måske tænke sig, at politikere skulle fastlægge de overordnede prioriteringer, men det er de næppe modne til. Hvordan prioriterer man for eksempel lungesygdomme over for hjertesygdomme? Skal det ene område have større vægt end det andet? Alternativet er, at sygehusene får et budget og bliver bedt om at levere sygdomsbehandling bredt forstået, hvorved de vanskelige prioriteringer bliver skubbet ned på hospitals- eller afdelingsniveau. Det er i høj grad det, der foregår i dag. Men der kan være grund til at stille mere grundlæggende spørgsmål til, om vi nu gør det rigtige. Det er eksempelvis slående, at der bruges uforholdsvist mange penge på behandlinger med relativt ringe effekt i patienternes sidste halve leveår. Kan man tænke sig, at de penge kan bruges bedre?

Fordelen ved professionelle bestyrelser uden utidig politisk indblanding kan være, at nogle af disse vanskelige beslutninger kan tages på et mere oplyst og langsigtet grundlag end det, der er muligt under politisk hovsastyring. Det er nærmest uundgåeligt, at sundhedsvæsenet fremover vil blive mere privatiseret gennem brugerbetaling, offentligt-privat samarbejde mv. Det vil professionelle bestyrelser være langt bedre til at håndtere. Hvis politikerne vil give dem mandater, er det er også muligt, at hospitalerne vil kunne finansiere en del af deres virksomhed ved at behandle patienter fra udlandet, samarbejde med udenlandske hospitaler mv.

Nogle vil spørge, hvad der så bliver af demokratiet? Regionernes demokrati har desværre vist sig ikke at kunne løse opgaven, og det er derfor på tide at overveje nye løsninger. Grunden til, at vi har demokrati er jo, at det er den mindst ringe styreform, men ikke at det er specielt effektivt.

> > > *Fortsættes næste side*

>> SKAL PROFESSIONELLE BESTYRELSER ERSTATTE DE FOLKEVALGTE REGIONSPOLITIKERE?

Derfor kan vi godt overveje, hvor meget demokrati, vi vil have, og om ikke det danske samfund på nogle områder er blevet for demokratisk. Nogle ser regionerne som et overflødigt politisk medlem. Det kan være meget nyttigt for en offentlig institution at have politikere i bestyrelsen, fordi det giver bedre muligheder for at sikre institutionens interesse gennem politiske forbindelser, men spørgsmålet er, om den slags altid er i samfundets overordnede interesse.

En anden mulighed, hvis man vil have politisk repræsentation, er blandede bestyrelser, hvor der sidder både erhvervsfolk og politikere, eventuelt embedsmænd. Der kan være en ide i, at en offentlig ejer sidder med ved bordet og udøver sin indflydelse formelt og transparent frem for et uformelt skyggespil, hvor ingen rigtigt kan gennemskue, hvad der foregår.



Kromann Reumerts vision er "Vi sætter standarden", fordi vi ikke vil nøjes med at være gode – vi vil være de bedste. Vi leverer værdiskabende løsninger og rådgivning med engagement og nærvær. Det opnår vi med fokus på værdierne kvalitet, forretningsforståelse, samarbejdsglæde og troværdighed. Vi er Danmarks førende advokatvirksomhed med mere end 580 medarbejdere, hvoraf omkring 300 er jurister. Vores kontorer er i København, Aarhus, London og Bruxelles.

www.kromannreumert.com

KROMANN
REUMERT

Redaktionskomité

Jan Bendix, ledelsesrådgiver og bestyrelsesformand

Per Nikolaj Bukh, professor, AAU

Carsten Fode, partner og advokat,
Kromann Reumert

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

Søren Friis Møller, Ph.d. stipendiat, CBS

Steen Thomsen, professor, CBS

Niels Villadsen, partner og statsautoriseret revisor, PwC

Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Plussgruppen

Frederiksgade 72, 8000 Århus C

CVR nr.: 33 39 40 39

Tlf: 4167 7202

www.dagensdagsorden.dk

rbj@dagensdagsorden.dk

Direktør

Rasmus Birkeholm Jensen

Layout

Mie Niklassen

Kommentarer og forslag

Forslag til emner eller kommentarer til artikler modtages gerne fra læsere på rbj@dagensdagsorden.dk

Kopiering og videresendelse er ikke tilladt

Dagens Dagsorden

NÆSTE NUMMER _15. SEPT.

I næste nummer sætter vi fokus på selvejende institutioners placering i det politiske landskab.

Nummeret vil ligeledes indeholde de næste artikler i serierne om henholdsvis „Strategikortlægning“ og „Bestyrelsens univers“.

Abonnement

Abonnement bestilles hos Rasmus Birkeholm Jensen, rbj@dagensdagsorden.dk

Et abonnement dækker 10 numre, svarende til et år.

- Pris for hele bestyrelsen er 2.800,- kr. ekskl. moms
- Pris for enkeltpersonsabonnement er 1.200,- kr. ekskl. moms

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