

Dagens Dagsorden

Tema: Institutionslandskaber

Der tegnes i disse år nye landkort for institutionsstrukturen inden for både uddannelses-, kultur- og forsyningsområdet. Hvad er drivkræfterne, og hvordan balancerer bestyrelserne interesserne?

Den fremtidige institutionsstruktur

Dagens Dagsorden gennemgår udspil fra ministerier, styrelser og organisationer om konturerne af den fremtidige institutionsstruktur inden for henholdsvis uddannelses- og museumsområdet.

Bestyrelsens valg afhænger af indfaldsvinklen

Aarhus Social- og Sundhedsskole står over for flere muligheder, hvad angår skolens fremtidige fysiske og institutionelle placering. Dagens Dagsorden har interviewet formanden om bestyrelsens strategiske overvejelser.

Kommentar: Hvem skal vi lege med?

Jørgen Ulrik Jensen pointerer, at hvis bestyrelsen forholder sig passivt til institutionsudviklingen, risikerer institutionen at blive efterladt i en situation, hvor andre sætter rammerne for dens fremtidige virke.

Strategikortlægning i praksis

I artikelserien om bestyrelsens fokus på strategiopfølgning viser Per Nikolaj Bukh og Karina S. Christensen med et eksempel fra et gymnasium, hvorledes en strategikortlægning kan se ud i praksis.

Bestyrelsesværktøj

Også bestyrelserne i offentlige virksomheder må i stigende grad være deres ansvar bevidst. Advokat Tommi H. Nielsen gennemgår bestyrelsernes ansvarsforhold, og hvordan man kan forsikre sig mod erstatningssager.

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Fremtidens institutionsstruktur		
- Fremtidens institutionsstruktur i uddannelsessektoren	side	3
- Fremtidens museumsstruktur - jo større, jo bedre?	side	5
<i>Af Rasmus Birkeholm Jensen og Jeppe Thvilum, Dagens Dagsorden</i>		
^ Tema: Bestyrelsen sidder med billetten til at tegne		
den fremtidige institutionsstruktur	side	8
<i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>		
^ Tema: Kommentar		
	side	10
<i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>		
^ Bestyrelsens radarfunktion		
	side	12
<i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>		
^ Strategikortlægning i praksis		
	side	15
<i>Af Per Nikolaj Bukh, AAU og Karina Skovvang Christensen, AU</i>		
^ Bestyrelsesværktøj: Bestyrelsesansvar og forsikring		
	side	18
<i>Af Tommi Hjelmdal Nielsen, Kromann Reumert</i>		
^ Synspunkt: Politisk styring		
	side	21
<i>Af Søren Hindsholm, Nørresundby Gymnasium og HF</i>		

FREMTIDENS INSTITUTIONSSTRUKTUR

Skrevet af: _ Rasmus Birkeholm Jensen og Jeppe Thvilum // Dagens Dagsorden

Der har i flere år været en debat om, hvordan fremtidens institutionsstruktur i Danmark skulle se ud. Debatten har været præget af ønsker om effektivisering og stordriftsfordele på den ene side, og ønsket om selvstændighed og lokal forankring på den anden side. Tendensen i debatten har tegnet et billede af en fremtid, hvor vi vil se flere sammenlægninger af forskellige art inden for næsten alle områder. Det er en tendens, der følger op på kommunesammenlægningerne i 2007.

I dette nummer af Dagens Dagsorden vil vi give et overblik over de muligheder, der tegner sig for fremtidens institutionsstruktur i henholdsvis uddannelsessektoren og museumssektoren. Grunden til, at vi netop kaster lys på disse to sektorer, skyldes, at der allerede har fundet forskellige former for fusioner sted, ligesom der er gennemført evalueringer og fra centralt hold lagt strategier for det fremtidige institutionslandskab. Det er perspektiver og muligheder, eller trusler om man vil, som enhver institutionsbestyrelse er nødt til at forholde sig aktivt til i de kommende år.

FREMTIDENS INSTITUTIONSSTRUKTUR I UDDANNELSESSEKTOREN

Uddannelsesinstitutionerne bliver stillet stadig flere krav om effektiv drift, øget kvalitet og innovation, samtidigt med at de har en vigtig rolle i regeringens målsætning om, at 95 % af en ungdomsårgang skal gennemføre en uddannelse.

For at leve op til kravene om en mere effektiv drift, kan det blive nødvendigt med sammenlægninger, fusioner eller administrative samarbejder, da undersøgelser peger på, at der kan være stordriftsfordele at hente. Det gælder blandt andet udgifterne til ledelse, administration og markedsføring. Derudover kan det være lettere at optimere forholdet mellem elever og undervisningspersonale, og derigennem få en mere fleksibel anvendelse af lærernes arbejdstid, der er den klart største udgift for de fleste uddannelsesinstitutioner.

Det vil generelt være en udfordring at opnå de fra politikerne ønskede effektiviseringer, men det kan være endnu sværere for små institutioner, da de har færre muligheder.

Den anden store udfordring er at sikre, at så mange som muligt får en ungdomsuddannelse. Der findes i dag gymnasieuddannelser over det meste af landet, mens de erhvervsfaglige uddannelser er samlet i de større byer. Det giver et geografisk problem, da det betyder, at eleverne har lang transport eller er nødt til at flytte efter uddannelsen. De unges uddannelsesmuligheder afhænger af, hvor de bor, og problemet kan blive endnu større i fremtiden, da det kan være svært at skabe en økonomisk bæredygtig uddannelsesinstitution i de tyndbefolkede områder.

^ Hvad er løsningen?

Der er ingen nem løsning på ovenstående problemstillinger, men Undervisningsministeriet har sammen med uddannelsesinstitutionernes bestyrelsesforeninger udarbejdet et notat¹ om fremtiden for institutionsstrukturen, baseret på erfaringer fra de forskellige former for samarbejde og fusioner, der har fundet sted.

Der bliver i notatet præsenteret forskellige bud på løsninger, og en ændring i institutionsstrukturen kan være en del af løsningen. Rent økonomisk vil det kunne give nogle stordriftsfordele, der vil kunne medvirke til at gøre uddannelsesinstitutionerne økonomisk bæredygtige. Derudover vil det måske også kunne sikre uddannelser i yderområderne, alt afhængig af hvilken type af samarbejde der er tale om. Et tættere samarbejde uddannelsesinstitutionerne imellem kan bidrage til at skabe øget sammenhæng i uddannelsessektoren, sikre det lokale udbud af uddannelsesmuligheder og understøtte en mere effektiv institutionsdrift.

Der er flere modeller for, hvorledes et øget samarbejde kan tage sig ud, og hvilken løsning der bliver valgt, vil afhænge af en lang række situationsbestemte forhold. Det kan dreje sig om lokalpolitik, geografisk placering, personligheden ved de enkelte ledere og bestyrelsesformænd, hvilke andre uddannelsesinstitutioner der findes i nærheden etc.

> > > *Fortsættes næste side*

¹ Afrapportering af processen med at udvikle en strategi for fremtidens institutionsstruktur for ungdomsuddannelserne - januar 2010.

Fremtidens institutionsstruktur

For en mere uddybende gennemgang af tankerne bag fremtidens institutionsstruktur se følgende:

Bestyrelsesforeningerne - „Afrapportering om processen med at udvikle en strategi for fremtidens institutionsstruktur for ungdomsuddannelserne“. [Tryk her for at se afrapporteringen.](#)

Kulturministeriet - „Udredning om fremtidens museumslandskab“. [Tryk her for at se udredningen.](#)

>> FREMTIDENS INSTITUTIONSSTRUKTUR

^ De forskellige modeller

Der er som nævnt flere modeller i notatet for, hvordan uddannelsesinstitutionerne kan udvide deres samarbejde, og de vil blive gennemgået i det følgende.

Ad hoc samarbejde er et samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner, hvor den enkelte institution har en høj grad af autonomi, og hvor der eksempelvis samarbejdes om en udviklingsopgave eller lignende. Det kan finde sted mellem alle typer af uddannelsesinstitutioner og er ikke som sådan geografisk betinget.

Administrative fællesskaber er et samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner inden for de administrative områder. Det drejer sig typisk om opgaver inden for IT, lønadministration eller andre HR-funktioner. Samarbejdet kan både foregå mellem fagligt beslægtede institutioner og på tværs af faggrænser, ligesom den geografiske placering heller ikke har den store indflydelse. Der opereres med to typer af *administrative fællesskaber* fra Undervisningsministeriet; samarbejdsmodellen og leverandørmodellen. Det administrative fællesskab består i samarbejdsmodellen af en værtsinstitution og et antal partnere, og partnerne overlader administrative opgaver og støttefunktioner til værtsinstitutionen. Leverandørmodellen betyder, at en uddannelsesinstitution udliciterer sine administrative opgaver, og en anden uddannelsesinstitution varetager så de udliciterede opgaver.

Campusser er en fysisk samlokalisering af flere uddannelsesinstitutioner af forskellig art. Det kan være både stx, eud, sosu-skoler m.fl. Der er gode muligheder for at skabe sammenhæng og samarbejde mellem de forskellige uddannelsesinstitutioner i campusmodellen, men det giver sig selv, at geografien spiller en stor rolle i forhold til, hvem der kan arbejde sammen i sådanne modeller. Fordelene ved en campusmodel kan være en fælles administration og fælles brug af faciliteter, eksempelvis kantine, og derved kan der spares penge, der kan bruges på undervisning. En anden fordel kan være, at hvis alle uddannelser er samlet ét sted, bliver det lettere at samle frafaldne elever op og hjælpe de elever, der ønsker at vælge om. Ligeledes kan uddannelsesinstitutionerne løfte den økonomiske byrde i samlet flok, hvis der er behov for at bygge nyt. Der kan dog også være problemer ved en campusmodel. Hvis man ikke får integreret de forskellige uddannelsesinstitutioner, kan campusmodellen i stedet forstærke/understrege de forskelle, der er mellem de forskellige uddannelsesinstitutioner – både blandt personale og elever. Det er der flere eksempler på.

Fusioner er den mest vidtgående samarbejdsform, der nævnes i notatet. Her samles institutionerne i én samlet juridisk enhed med fælles ledelse, økonomi og målsætninger. Strategien anviser flere modeller for, hvordan en fusion kan tage sig ud:

- *Lokalskolemodellen*, hvor flere skoler med samme målgruppe og udbud i et givent område fusionerer til en samlet enhed med beliggenhed på én ny fælles adresse. Et eksempel er Gefion Gymnasium i København, der er en fusion mellem Østre Borgerdyd Gymnasium og Metropolitanskolen.
- *Monofaglige fusioner*, der er en fusion mellem uddannelsesinstitutioner, der er målrettet den samme elevgruppe og arbejdsmarkeder. Der vil ofte være tale om institutioner, der er beliggende i forskellige byer, men inden for et bestemt geografisk område, for eksempel en landsdel. Efter fusionen vil der stadig være samme uddannelse i flere byer. Denne model har specielt været brugt inden for sosu-området, og eksempler er SOSU Nord, SOSU Fyn og SOSU Sjælland.
- *Byskolemodellen*, hvor flere uddannelsesinstitutioner fusionerer på tværs af faggrænser. Ideen er blandt andet at sikre mangfoldighed i uddannelsesudbuddet i de geografiske yderområder. Modellen kendes dog også fra Københavnsområdet, hvor CPH Vest er et eksempel herpå.
- *Regionale skoler* er en fusion af flere skoler rettet mod forskellige målgrupper og dele af arbejdsmarkedet. Der vil stadig være afdelinger i flere forskellige byer. Et eksempel er CELF – Center for Erhvervsrettede uddannelser Lolland Falster.

> > > Fortsættes næste side

>> FREMTIDENS INSTITUTIONSSTRUKTUR

Der er fordele og ulemper ved alle modellerne, og der findes endnu ikke en best practice inden for fusioner. Undervisningsministeriet har ikke meldt ud, hvilken type af fusioner man ser som værende den mest optimale, og dermed er det op til de enkelte uddannelsesinstitutioners bestyrelser og ledelser at nå frem til en løsning. Dette ansvar og denne opgave vil stille store krav til bestyrelsernes evne til at arbejde strategisk og opveje fordele og ulemper ved de forskellige modeller. Der kan dog opremses nogle generelle fordele og ulemper ved forskellige modeller.

Lokalskoler og monofaglige fusioner har den generelle fordel, at de får en stærk og tydelig profil samt gode muligheder for at udnytte stordriftsfordelene. Omvendt er der den ulempe, at monofaglige skoler er mere sårbare over for ændringer i søgemønstret, og en sådan fusion giver heller ikke en større sammenhæng i uddannelsessystemet.

Byskolerne har den fordel, at der skabes en stor grad af sammenhæng i uddannelsessystemet, hvilket medvirker til at samle frafaldne elever op. Derudover har byskolerne også en solid lokal forankring og sikrer et mangfoldigt uddannelsesudbud. Ulemperne kan være, at der ikke kan opretholdes en tilstrækkelig faglig masse, og at uddannelserne kan flyde sammen.

Regionale skoler sikrer en høj sammenhæng i uddannelsessystemet og en solid faglig masse. Til gengæld risikerer man at miste den lokale forankring, og det kan være svært at sikre en klar og tydelig profil i forhold til målgrupperne og aftagerne, når man har et bredt udbud af uddannelser.

^ Bestyrelsens ansvar

Uddannelse bliver ofte fremhævet som den vigtigste parameter for Danmarks internationale konkurrenceevne. Hvordan den fremtidige institutionsstruktur tegner sig, vil have stor betydning for, hvorledes Danmark kan løse de udfordringer, der venter for uddannelsessektoren.

Undervisningsministeriet har sammen med bestyrelsesforeningerne fremlagt nogle betragtninger og refleksioner, men der foreligger ingen masterplan for, hvordan Danmark optimalt bestykes med uddannelsesinstitutioner i fremtiden. Det er i høj grad op til bestyrelserne i de enkelte uddannelsesinstitutioner at nå frem til den bedste løsning for lige netop deres institution og lokalområde. Det fordrer stor strategisk kapacitet og samarbejdsevne at manøvrere i det gældende institutionslandskab på en måde, så man både sikrer den enkelte institutions drift og udvikling, hvis interesse man er sat i verden for at varetage, samtidig med at man samlet set bidrager til et fornuftigt sammenhængende uddannelsessystem i Danmark.

FREMTIDENS MUSEUMSSTRUKTUR - JO STØRRE, JO BEDRE?

I de seneste 10 år er beliggenheden det eneste, som ikke har forandret sig på de danske museer. Teknologien, globaliseringen, udbuddet og økonomien har alt sammen medvirket til at øge presset på måden, museerne er struktureret på i dag.

Verden rundt om museerne har forandret sig enormt de sidste ti år. Derfor er der bred enighed i museumsverdenen om, at der skal ændres ved museumsstrukturen. Men når det kommer til, hvordan strukturen skal ændres, og hvor gennemgribende ændringerne skal være, er meningerne delte. Diskussionen står overordnet imellem museer enten som større, færre og derved fagligt mere slagkraftige enheder, eller som mindre og flere museer med en større lokal forankring.

Denne artikel vil forsøge at give et overblik over de forskellige muligheder, der er for fremtidens institutionsstruktur inden for museumssektoren, oprulle nogle af de fordele og ulemper, der er ved de forskellige modeller, og slutteligt se på nogle af de erfaringer, man allerede har gjort sig.

> > Fortsættes næste side

 >> FREMTIDENS INSTITUTIONSSTRUKTUR

Kort fortalt, står museerne over for fem forskellige typer af udfordringer¹:

- For det første blev strukturen rundt om museerne ændret markant med kommunalreformen i 2007, og de nye kommuner fik et større ansvar for sikring og fysisk planlægning af kulturen.
- For det andet har den teknologiske udvikling medført helt nye muligheder for formidling og interaktion med museets gæster.
- For det tredje har globaliseringen åbnet nye muligheder (krav) for museerne i form af EU-fonde, kultur- og uddannelsesprogrammer.
- For det fjerde bliver underholdningstilbuddene stadig flere og dermed konkurrencen om kunder i butikken stadig større. Det stiller øget krav til museerne om synlighed og kommunikation.
- For det femte er den økonomiske situation forandret. Derfor kan museerne sandsynligvis ikke forvente større tilskud i de kommende år. Måske snarere tværtimod.

Samlet set er opgaverne og forventningen til museerne markant anderledes end tidligere. En kombination af større krav i opgaveløsningen og pressede kommunale budgetter har medført et behov for ændringer i museernes institutionsstruktur.

^ To veje

I Kulturarvsstyrelsens udredning om fremtidens museumslandskab fra april 2011 præsenterer de to muligheder for den fremtidige museumsstruktur. En *Videreførelsesmodel* og en *Delingsmodel*.

Videreførelsesmodellen går qua sit navn ud på, at man viderefører og videreudvikler den eksisterende struktur, samtidig med at man fremmer og udbygger den med en række tiltag „som fremmer kvalitet, bæredygtighed og sammenhæng i et fremtidigt museumsvesen“, som rapporten skriver.

Ved Videreførelsesmodellen skærpes kravene til museerne, og der igangsættes en række tiltag, som skal bidrage til udvikling af højere kvalitet og professionalisering i opgaveløsningen, styrket faglighed samt øget arbejdsdeling og samarbejde.

Det er fortsat både staten og kommunerne, som skal have ansvaret for driften af de statsanerkendte museer, men der skal i forlængelse af kommunalreformen fortsat gennemføres en række fusioner museerne imellem. Det er nødvendigt for at sikre bæredygtige museumsenheder, som kan leve op til de ovenfor opstillede udfordringer. Det afgørende ved Videreførelsesmodellen er, at fusioner af museer skal ske frivilligt, og at ansvaret inden for museumslovens fem søjler: Indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling som udgangspunkt fortsat ligger hos de enkelte museer. Dog skal udvalgte landsdækkende opgaver – f.eks. ansvaret for arkæologiske udgravninger – koncentreres på færre enheder for at højne kvaliteten heraf. En udvikling man ligeledes ser på sygehusområdet.

Den anden museumsstrukturmodel, Kulturarvsstyrelsen præsenterer, er Delingsmodellen. Her foreslås en skarpere arbejdsdeling mellem stat og kommune, således at nationale opgaver udelukkende løses af staten, mens lokale opgaver løses af kommunerne. En markant ændring af den nuværende museumsstruktur, med to forskellige museumstyper med hvert sit fokus. Samtidig indføres en ny tilskudsstruktur, hvor der fortrinsvis vil være et større antal statsstøttede museer, som har ansvaret for at løse de landsdækkende opgaver, mens de mindre lokale museer stadigvæk skal løse deres museale opgave, men nu primært vil blive støttet økonomisk af kommunerne. Dermed lægges der op til, at kommunerne får et større incitament til at opnå stordriftsfordele ved museumssammenlægninger. I den nye struktur har kommunerne udelukkende et lovgivningsmæssigt ansvar ift. samlingsvaretagelsen og ikke længere i forhold til registrering, bevaring, forskning og formidling. Der er altså her tale om to forskellige museumstyper og en klar differentiering imellem ansvarsområderne.

> > *Fortsættes næste side*

¹ Kulturministeriet (april 2011): „Udredning om fremtidens museumslandskab“.

>> FREMTIDENS INSTITUTIONSSTRUKTUR

^ Fordele og ulemper

Hvis man betragter de to institutionsstrukturelle forandringsmodeller, som Kulturarvsstyrelsen lægger op til, kan man groft sagt sige, at fordelene ved den ene model er lig ulemperne i den anden.

Hvis man betragter Videreførelsesmodellen, sikrer man her, at museerne fortsat baseres på lokale museumsforeninger med mange frivillige og dermed et stort folkeligt engagement i forbindelse med museerne. Ulempen ved de mindre museumsenheder er ifølge Kulturarvsstyrelsen, at der er for mange administrationsomkostninger ved de små museer, og at de samtidig har svært ved at tilbyde en tilfredsstillende kvalitet i museets drift. Her kunne man forestille sig mindre museer, som geografisk og i størrelse lå tæt på hinanden, og som derfor ikke behøvede en bogholder hver, men i praksis kunne nøjes med en fælles bogholderfunktion. De færre driftsomkostninger kunne i stedet gå til bedre museumsfagligt arbejde. Hvad angår kvaliteten, viser en undersøgelse, at jo flere videnskabelige årsværk museet har, desto flere brugere har museet, og desto flere skoleklasser benytter museets undervisningstilbud. At der er en sammenhæng imellem størrelsesforhold og kvalitet er en generel betragtning, og der findes naturligvis flere undtagelser herfra. Samlet set tegner der sig dog et billede af, at museerne er nødt til at have en vis faglig volumen for at kunne opfylde kravene om kvalitet i opgaveløsningen.

Uanset hvilken model man lander på, vil der både være fordele og ulemper. Hvis man løfter blikket fra den teoretiske diskussion og betragter museumslandskabet, som det ser ud i dag, er der allerede enkelte museer, som har været på forkant med Kulturarvsstyrelsens forslag om strukturelle ændringer.

Man kan eksempelvis kigge på Museum Sønderjylland. Her gennemførte man en række strukturelle sammenlægninger i forbindelse med kommunalreformen. Det betyder, at der på institutionsniveau kun er et museum og et administrationskontor, men i praksis er der tale om et museum med 20 geografisk adskilte afdelinger. Man har naturligvis ikke opnået den fulde besparelse f.eks. på husleje og rengøring, men til gengæld har man forsøgt at opretholde den lokale og frivillige forankring, som er kendetegnende for mange mindre museer.

Et andet eksempel er Museum Østjylland. Her har de to økonomisk nødlidende museer Djurslands Museum i Grenaa og Muséet for Syddjurs i Ebeltoft fusioneret med Kulturhistorisk Museum i Randers. Administrativt betyder den nye struktur, at Museum Østjylland er en del af Randers Kommune, men at Syd- og Norddjurs kommuner stadig yder tilskud til museerne (for en uddybning af sammenlægningsprocessen se Dagens Dagsorden 03: „Den Østjyske Museumsfusion“). Hvor de på Museum Sønderjylland har indgået et administrativt fællesskab, har Museum Østjylland indgået en reel fusion. Med en kombination af en række faktorer såsom gratis entré, nye udstillinger og aktiviteter og en styrkelse af markedsføringsindsatsen og godt museumsvejr (regnevejr), er resultaterne ikke udeblevet. I august rundede man besøgende nummer 100.000 mod samlet set 77.000 hele sidste år. Med de besøgstal forventer museumschef Jørgen Schmidt-Nielsen 130.000 besøgende i 2011, hvilket vil være over en tredjedel flere besøgende end før fusionen.

Med Kulturarvsstyrelsens udredning er der foreløbigt lagt op til, at museernes bestyrelser fremover vil få en række nye værktøjer til løsningen af fremtidens udfordringer. Uanset om det bliver Videreførelsesmodellen eller Delingsmodellen, som bliver gennemført. Om museernes fremtid ligger i reelle fusioner som i Østjylland, administrative fællesskaber som i Sønderjylland, eller en helt tredje model, er svært at sige. Med Kulturarvsstyrelsens udredning om fremtidens museumslandskab er bolden spillet op. Nu er det op til bestyrelserne at gribe den. :::::

Aarhus Social- og Sundhedsskole er i gang med overvejelser om skolens fremtidige placering.

Der er mange faktorer at tage højde for, og man er nået frem til de tre alternativer, der er præsenteret i artiklen.

Det er en selvejende institutions bestyrelse, der skal tage den endelige beslutning, når det gælder flytning, køb af ejendom, deltagelse i fusioner eller andre typer af vidtrækkende samarbejde.

Interview af bestyrelsesformand, Leif Støyt.

BESTYRELSEN SIDDER MED BILLETEN

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

Som det fremgår af andre temaartikler i Dagens Dagsorden, står uddannelsessystemet i Danmark over for en række strukturelle udfordringer og et opbrud i det institutionelle landskab, vi kender i dag. Skolernes bestyrelser står ofte over for at skulle forholde sig til, om man skal fusionere, indgå i administrative samarbejder eller blive en del af en campusløsning. Selvom samarbejde eller fusion ikke indgår som en del af en skoles strategi, kan den alligevel blive nødt til at overveje nogle af disse muligheder, eksempelvis på grund af pladmangel i de nuværende lokaliteter eller pres fra kommunen eller Undervisningsministeriet.

Aarhus Social- og Sundhedsskole er en af de uddannelsesinstitutioner, der står i en sådan situation.

Baggrunden for Aarhus Social- og Sundhedsskoles overvejelser er, at Undervisningsministeriet har meldt ud, at skolen skal overtage sine egne bygninger, ellers vil den miste et stort millionbeløb i bygnings-tilskud. Derfor skal bestyrelsen beslutte, om den vil købe de eksisterende bygninger, købe nogle andre bygninger eller bygge nyt.

Bestyrelsen, med formand Leif Støyt i spidsen, afsøger for tiden forskellige alternativer og er, med input fra Aarhus Kommune og Undervisningsministeriet, nået frem til tre muligheder: Et køb af de eksisterende bygninger, et køb af Jysk Pædagogseminariums bygninger i Skejby, eller at bygge nyt i Brabrand som en del af den nye plan for Gellerupparken.

- Hvis skolen vælger at købe de bygninger, den nu har til huse i, vil det i høj grad være *business as usual*. I praksis vil det betyde, at skolen køber bygningerne af det ejendomsselskab, der ejer dem, og hvor skolen er lejet ind i dag. Denne løsning vil på kort sigt være den mest økonomiske og give en sikker drift, men der er ingen muligheder for at udvide, hvilket kan give problemer på den lange bane. Den geografiske placering er udmærket, da

de nuværende bygninger ligger tæt på VIA University Colleges sundhedscampus og ikke så langt fra erhvervsskolen, Aarhus Tech.

- Hvis skolen vælger at købe Jysk Pædagogseminariums bygninger, vil pengene blive i koncernen eller „familien“, da VIA University College, som også er en selvejende institution i regi af Undervisningsministeriet, vil modtage dem. Den geografiske placering åbner op for muligheden for et campusområde, da flere forskellige uddannelser vil være placeret inden for et relativt lille område. Det drejer sig blandt andet om Risskov Gymnasium, en afdeling af Aarhus Købmandsskole samt bygninger, som indtil for nylig blev brugt af fysio- og ergoterapeutuddannelsen. Et sådant campusområde vil åbne op for flere samarbejdsmuligheder institutionerne imellem.
- Skolen kan også vælge at bygge nyt i Gellerup som en del af et nyt campusområde. Dermed vil skolen blive en del af en helhedsplan for udviklingen af Gellerup fra ghetto til en integreret del af Aarhus. Aarhus Kommune har rettet henvendelse og spurgt, om skolen kunne være interesseret i at flytte til Gellerup. Men for Aarhus Social- og Sundhedsskole er det et krav, at der også flytter andre uddannelser derud, samt at det er omkostningsmæssigt neutralt. Placeringen kan være fordelagtig af flere grunde; dels er der muligheden for campussamarbejde, dels er ca. 40% af skolens nuværende elever og fremtidige elevgrundlag af anden etnisk baggrund end dansk.

Det valg, som bestyrelsen for Aarhus Social- og Sundhedsskole ender med at træffe, kan få afgørende betydning for den fremtidige institutionsstruktur i Aarhus og dermed for karakteren af det uddannelsesudbud, som vil karakterisere Aarhus de næste 10-20 år.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSEN SIDDER MED BILLETEN...

Deres beslutning kommer ikke kun til at påvirke skolens egen fremtid, men også hvilke perspektiver og muligheder der åbner sig for andre institutioner i nærområdet. Der er mange interesser i spil, men i sidste ende er det op til bestyrelsen at træffe et valg. Det er således i virkeligheden et kæmpemæssigt ansvar for den fremtidige uddannelsesstruktur, der overlades til en bestyrelse af en selvejende uddannelsesinstitution. Sådan er det ikke blot i Aarhus, men også i en lang række andre byer i disse år.

Dagens Dagsorden har taget en snak med Aarhus Social- og Sundhedsskoles bestyrelsesformand, Leif Støy om de strategiske overvejelser, bestyrelsen gør sig i denne sag.

I er kommet frem til tre muligheder, men en monofaglig fusion er ikke blandt dem. Det har ellers været meget almindeligt blandt SOSU-skoler.

Vi har bevidst fravalgt den monofaglige fusion som en mulighed; den mangler et strategisk perspektiv for Aarhus, men vil naturligvis give og cementere en effektiv drift af SOSU-skolerne efter vores mening. Derfor har vi valgt at fokusere på de løsningsmodeller, der sikrer et uddannelsesmæssigt perspektiv for Aarhus.

Hvad ser du som den bedste løsning for jer?

Der er fordele og ulemper ved alle modellerne. Hvis vi vælger at blive, hvor vi er, vil det være den bedste løsning rent økonomisk – i hvert fald på kort sigt. Og geografisk vil vi ligge tæt på VIAs sundhedscampus, så der kan foregå en elevudveksling. På længere sigt vil der dog være problemer med denne løsning. Det er simpelthen ikke muligt at udvide skolen, og så vil vi få problemer i fremtiden og alligevel skulle flytte.

Der er mere perspektiv i at overtage Jysk Pædagogseminariums bygninger. De kan fås til en pris, som er konkurrencedygtig i forhold til den nuværende placering, og grun-

den er så stor, at vi i fremtiden kan udvide, hvis det bliver nødvendigt. Derudover er den geografiske placering god, da der ligger mange andre uddannelsesinstitutioner tæt på, og dermed er der gode muligheder for forskellige grader af samarbejde og campusløsninger.

Gellerup er også en mulighed, men der er flere ting, der skal falde på plads. Først og fremmest er det en mere langsigtet model. Der kommer til at gå tid, før vi kan bygge og flytte derud. Derudover er det nødvendigt, at også andre uddannelsesinstitutioner flytter derud. Vi vil ikke stå alene. Det vil være godt, hvis eksempelvis Købmandsskolen eller Aarhus Tech også flyttede nogle uddannelser derud, eller evt. et 10. klasses center, som der vist er på tale. Jeg er dog bange for, at hvis vi ikke flytter ud til Gellerup, så vil hele planen falde fra hinanden.

Det virker til, at du fokuserer meget på mulighederne for samarbejde?

Ja, som jeg ser det, er det nødvendigt med en grad af samarbejde, men ikke nødvendigvis en fusion. De uddannelsespolitiske udfordringer kalder på et samlet kompleks, derfor er beliggenheden vigtig. Hvis vi kunne overtage Jysk Pædagogseminariums bygninger, vil der være en hel række af uddannelsesinstitutioner inden for et lille område, som kunne skabe en sundhedsprofil. Det vil kunne skabe en pædagogisk- og sundhedscampus for de erhvervsfaglige og gymnasiale områder, hvor man kunne samarbejde om uddannelser og faciliteter.

Hvis vi selv kunne bestemme, skulle skolen have et bredere udbud af uddannelser, både inden for det område, vi allerede arbejder med, men også af en lidt anden art – noget der interesserer de unge. Det kunne for eksempel være inden for fitness, ernæring og sundhed, men andre ting kunne også komme på tale. Det vil være nemmere at gøre noget sådan i et samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner.

Hvem er drivkraften i dette arbejde?

Det er direktøren og jeg i det daglige; vi skiftes lidt til at have teten i processen. Når vi har bestyrelsesmøder, er bestyrelsen også en markant spiller, der giver en masse gode input. Der er vi også så heldige, at alle medlemmerne er 100 % loyale over for skolen, uanset hvem der har udpeget dem.

Der er også påvirkninger udefra i processen. Undervisningsministeriet presser på for, at vi skal eje vores egne bygninger, men blander sig som sådan ikke i, hvilken model vi vælger, så længe økonomien er forsvarlig. Aarhus Kommune og byrådet er også en drivkraft, men det er primært i forhold til Gellerupløsningen, hvor de gerne ser, at vi flytter derud. Vi kører da også en løbende dialog med stadsdirektøren i Aarhus Kommune, så kommunen hele tiden ved, hvor vi er på vej hen.

Hvad har du set som værende problemer i den proces, I gennemgår?

Jeg mangler at kunne gå ind til ministeren, til ejeren, og spørge: Hvad skal jeg gøre? Der mangler en overordnet politik på området. Hvad skal vi prioritere: Effektiv drift eller udvikling af Gellerupområdet ved at være en aktiv part for integrationen og byudviklingen. Jeg er ikke i tvivl om, at alle politikere mener Gjellerup, men desværre overlades regningen til os uden sikkerhedsstillelse fra dem.

Jeg kommer fra det private erhvervsliv og har været en del af en stor koncern. For mig er vi en del af koncernen: Undervisningsministeriet. Den mangler bare en decideret koncernledelse, der kan forholde sig til mikset mellem effektiv drift, deltagelse i integrationen og byudviklingen. Jeg tror, det vil være fordelagtigt, hvis der blev placeret et ansvar for dette i ministeriet. Det kunne også medvirke til, at de i højere grad kunne dække af for os, hvis det skulle gå galt. Alt i alt er det vel blot en snak henover bordet – men den mangler!

KOMMENTAR

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

^ Hvem skal vi lege med?

På alle områder, hvor driftsopgaver er udlagt til selvejende institutioner eller offentlige virksomheder, foregår der i øjeblikket et ganske markant brud i det hidtil kendte institutionslandskab. Det gælder på uddannelsesområdet, hvor skolerne indgår administrative fællesskaber, diverse ad hoc-samarbejder, samlokaliseringer sig i forskellige campuskonstruktioner, fusionerer, udspalter etc. Det gælder også i stigende grad på kulturområdet, hvor bl.a. den af Kulturministeriet initierede museumsudredning lægger op til at skabe større enheder, som vi har beskrevet det i dette nummer. Der foregår også strukturudvikling i forsyningssektoren, og det vil forstærkes de kommende år, efter at også vandforsyningen er blevet udskilt af de kommunale forvaltninger.

Der er altid mange interesser i spil, når sådanne ændringer i institutionsstrukturer finder sted. Kommunerne har særlige interesser i at sikre arbejdspladser og lokale tilbud og vil næsten altid forsøge at påvirke institutionerne til ikke at fusionere „ud af“ kommunen. Medarbejderorganisationer kan være nervøse for, at strukturændringer kommer til at koste arbejdspladser, og hvis strukturændringen indebærer, at de på en ny måde skal samarbejde og levere sammen med andre faggrupper, kan deres faglige identitet blive udfordret.

Økonomien spiller altid en central rolle, og ofte ses, at strukturændringer først gennemføres, når økonomien tvinger institutionerne til at finde nye løsninger. Personlige præferencer og ambitioner hos især direktører er også en drivende faktor for mange samarbejder og fusioner. Eller måske snarere forklaringen, når fusioner og samarbejder ikke bliver til noget. Det er påfaldende, hvor ofte fusioner gennemføres i forbindelse med generationsskifte på direktørposten. Endelig er der forskellige organisationskulturer. Da der navnlig i uddannelses- og kultursektoren er tale om stærke professionsorienterede medarbejderkulturer og forskellige opfattelser af ledelsesrollen og -rummet, er dette også en faktor, der skal tages i betragtning, når man foretager ændringer, og som især kan forklare nogle af de måske oplagte samarbejdsmuligheder, der ikke forfølges.

Mange interessenter forsøger at påvirke udfaldet. Men i sidste ende er det institutionsbestyrelserne, der sidder med den endelige beslutning. De relevante ministerier, som de selvejende institutioner hører under, forsøger at lægge en ring af styring, kontrol og incitament omkring institutionerne, men de er relativt varsomme med at melde ønskerne om en bestemt struktur for bastant ud. Både for at respektere armlængdeprincippet og selvejet, men sandsynligvis også fordi der ikke er tydelig bevis for, at en bestemt struktur i alle forhold er bedre end andre. Institutionsstrukturer må udvikles ud fra de lokale forudsætninger og behov.

Undervisningsministeriet har dog sammen med bestyrelsesforeningerne formuleret en strategi for fremtidens institutionsstruktur på ungdomsskoleområdet, og Kulturministeriet har initieret en museumsudredning, der tegner konturerne af en fremtidig struktur på museumsområdet. Selvom sådanne strategier og udredninger møder stor modstand i dele af de pågældende sektorer, sætter de en masse processer i gang. Uanset hvad man måtte mene om de forskellige tanker for den fremtidige institutionsudvikling, tør den årvågne bestyrelse ikke negligere dem. For andre institutioner mobiliserer, og derfor risikerer man ved passivitet at blive efterladt i en situation, hvor andre sætter rammerne, som man senere kan blive tvunget ind i.

> > > *Fortsættes næste side*

>> KOMMENTAR

Det minder meget om situationen efter, at strukturkommissionen i 2004 havde barslet med sin betænkning om den fremtidige kommunale struktur i Danmark. Mange kommuner protesterede, og jeg tror, at vi var mange dengang, der tænkte, at det måske lyder meget rigtigt, men at der givet vil gå et par valgperioder, inden vi var parate til at implementere den skitserede struktur. Alligevel gik der blot trekvart år, så var strukturen mere eller mindre på plads, og Thorkild Simonsen blev sendt rundt af Indenrigsministeriet for at tale de sidste kommuner på plads. Ingen turde stå stille. Alle kommuner mobiliserede med henblik på at kunne påvirke den struktur, de skulle indgå i, og ikke risikere at skulle blive samlet op i en struktur, som andre havde skabt. Det er det spil, vi nu ser imellem de selvejende institutioner.

Det er således i virkeligheden et fantastisk stort ansvar, som man på denne måde har lagt ud til institutionerne og deres bestyrelser. De beslutninger om samarbejde, fusionering eller opretholdelse af egen selvstændighed, som træffes af diverse institutionsbestyrelser i disse år, lægger kimen til den institutionsstruktur, som skal forsyne Danmark med løsninger inden for uddannelse, forsyning, kulturelle oplevelser mv. de kommende årtier. Hver bestyrelse står i princippet over for flere valgmuligheder. Tydeligt illustreret ved casen omkring Aarhus Social- og Sundhedsskole, som er beskrevet i dette nummer. Afhængig af hvilket primært perspektiv, bestyrelsen lægger på sagen – om den primært ser løsningerne i et driftsøkonomisk, lokalpolitisk eller samfundsmæssigt, koncernlignende perspektiv – vil være afgørende for den endelige beslutning.

En bestyrelses funktion er netop at skulle anskue institutionen i sin helhed og kunne balancere de forskellige interesser ud fra et helhedssyn. Dette er ikke nogen enkelt opgave, men igen med til at understrege udfordringerne og kompleksiteten i offentligt bestyrelsesarbejde. Så lad mig sige det endnu engang: Sammenlignet med bestyrelsesarbejdet i større private virksomheder bør der ikke stilles mindre krav til offentlige bestyrelsesmedlemmers faglighed, strategiske evner, uafhængighed og personlige integritet. :::::

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

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 RADARFUNKTION

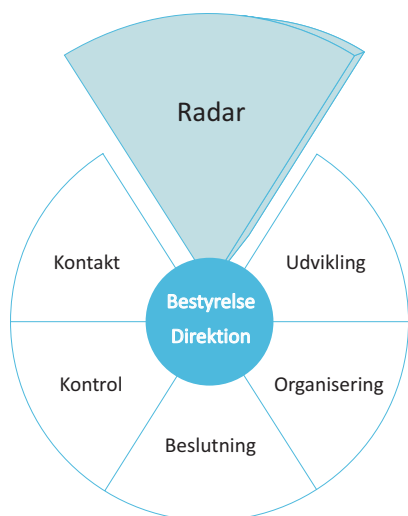
Skrevet af: _ Jørgen Ulrik Jensen // Direktør, Pluss Leadership

I forrige nummer af Dagens Dagsorden præsenterede jeg en sammenhængende model af en bestyrelses kerneopgaver bestående af:

- Radarfunktion
- Udviklingsfunktion
- Organiseringsfunktion
- Beslutningsfunktion
- Kontrollfunktion
- Kontaktfunktion.

I dette og de følgende seks numre vil jeg gå i dybden med hver af disse funktioner, startende med radarfunktionen. Se figur 1 nedenfor.

Figur 1: Radarfunktionen



Radar er normalt noget, som vi forbinder med overvågning af lufrummet og skibstrafikken. En radarantenne er meget retningsbestemt, idet den sender det meste af sit signal i en bestemt retning og kun modtager signaler fra samme retning. På den måde er radaren en god metafor for den vigtige bestyrelsesfunktion, der handler om at overvåge udviklingen i relevante forhold i en virksomheds omverden, som kan komme til at påvirke virksomhedens præstationer på godt og ondt. Radaren er især en god metafor i den forstand, at også bestyrelsesmedlemmer vil udsende signaler i bestemte retninger og dermed kun indfange en begrænset del af de forhold i omgivelserne, som kan komme til at påvirke virksomheden eller institutionen. I hvilke retninger der udsendes og opfanges signaler, er afhængig af bestyrelsesmedlemmernes uddannelsesmæssige og erfaringsmæssige baggrunde samt deres sociale netværk og herigennem det filter, hvorigennem de bevidst eller ubevidst iagttager verdenen.

^ At læse omgivelserne rigtigt

Alle organisationer befinder sig i stadig mere foranderlige og dynamiske omgivelser og skal til stadighed forandre og tilpasse sig ændrede behov og krav fra kunder, brugere, samfundet, lovgivere, samarbejdspartnere m.fl. For et par årtier siden kunne man f.eks. gå ud fra, at de kompetencer, en elev fra en erhvervsskole blev udstyret med gennem en ungdomsuddannelse, var tidssvarende mindst fem år ud i fremtiden. I dag er kompetencerne mere eller mindre forældede, inden de forlader skolen. Det stiller anderledes nye krav til bl.a. pædagogikken med fokus på at lære eleverne at lære og motivere dem til at gå ind i livslang læring. Dette er blot ét eksempel på stigende forandringskrav.

Ingen organisation fungerer isoleret fra sine omgivelser. Enhver organisation er både et resultat af sine omgivelser – er nærmest defineret ved sine omgivelser i form af den opgave, den skal løfte for en række interessenter – men er samtidig med til at skabe omgivelserne og dens rammebetingelser via dens beslutninger, eller fravær af beslutninger.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS RADARFUNKTION

Derfor er bestyrelsens rolle som forbindelsesled til omgivelserne og dens evne til at læse og forstå trends, udviklingsmønstre, ændrede præferencer hos centrale interessenter mv. så helt afgørende for en virksomheds udvikling og overlevelse.

Især den teknologiske udvikling og globale konkurrence har betydet, at organisationerne er blevet stadig mere følsomme over for ændringer i omgivelserne. Det gælder også offentlige virksomheder. Den globale konkurrence har betydet, at den offentlige sektor har fået en anden rolle. Fra at den før 1990'erne især havde en rolle i at beskytte borgerne mod uheldige konsekvenser af de forandringer, der kom til os udefra, er den i dag et centralt instrument i at klæde borgerne på til at aktivt at tage del i den globale konkurrence. Ikke mindst gennem uddannelse i „verdensklasse“.

Effektiviteten af den offentlige sektor og den offentlige sektors evne til at hele tiden at forny sig, er blevet en del af nationernes konkurrence. Selvforvaltning og udlægning af opgaver i selvejende institutioner kombineret med diverse incitamentsbaserede styringsinstrumenter såsom taksameterordninger, kvalitetsmålinger, benchmarking og benchle- arning, ressourceregnskaber mv. er et resultat af denne nye måde at styre og udvikle den offentlige sektor på.

Man må i selvejende institutioner indstille sig på, at nye krav om at kunne leve op til samfundets behov og at kunne levere mere for færre ressourcer, vil indtræde med stadig kortere intervaller. Mængden af begivenheder, trends og strømninger, som kan påvirke institutionernes drift og udviklingsmuligheder, vokser hele tiden, og også offentlige virksomheder er vævet ind i et langt mere kompliceret nationalt og internationalt net af direkte og indirekte påvirkninger. Nationernes konkurrence vil kalde på løbende udvikling af institutionsstrukturer

– uanset om vi befinder os i uddannelses- sektoren, kultursektoren eller forsynings- sektoren – med joint ventures, fusioner og fissioner til følge. De institutioner, der vil vinde og overleve i denne løbende strukturudvikling, er dem, hvor bestyrelsen og ledelsen forstår den kontekst, som de er en del af og er i stand til før andre at læse de nye krav fra omverdenen og handle ud fra disse. De, der ikke opfanger signaler i dag, kan være sejlet agterud i morgen.

På grund af organisationernes stadig større afhængighed af omverdenen, er overvågning af omverdensfaktorer noget, som bestyrelsen må engagere sig i.

Det kan dreje som om at tage pejling på

- Overordnede økonomiske og samfundsmæssige forhold
- Politiske strømninger
- Bruger- eller kundepræferencer
- Konkurrentadfærd
- Samarbejdspartnere
- Muligheder i nye teknologier
- Globalisering
- Modestrømninger
- Miljø
- Infrastruktur
- Mv.

Mulighederne er mange, og de kan ikke alle opfanges i et varslingsystem i organisationen, og der er heller ikke kun ét svar på de mange muligheder. Men det handler om at have antennerne ude, herunder også opfange de signaler, der ikke er markante endnu, og drøfte, hvordan de forskellige omverdensforhold kan påvirke virksomheden eller institutionen, og hvilken reaktion de fordrer.

^ Bestyrelsens rolle er todelt

Bestyrelsen skal dels sikre, at der findes en slags overvågnings-“system” i organisationen, dels selv bidrage som nogle radarantener, der opfanger vigtige signaler i omgivelserne.¹

Det er et vigtigt element i bestyrelsens løbende evaluering af ledelsen og organisationen at fokusere på, om man er tilstrækkeligt orienteret udadtil. Det vil sige, om ledelsen og nøglefunktionerne i organisationen er orienteret mod relevante eksterne kontakter, deltager i relevante netværk, søger inspiration i relevante vidensmiljøer, er i øjenhøjde med brugere og publikum og i det hele taget mindede for at opfange nye signaler og behov hos disse, herunder også nye teknologiske muligheder.

Men bestyrelsen har også en selvstændig rolle i at bidrage med forståelse for og indsigt i, hvad der rører sig i omverdenen og heri- gennem sikre, at virksomheder og institutio- ner får forholdt sig til eventuelle muligheder eller trusler.

Dette er i virkeligheden ofte et af de vigtigste kriterier, når man rekrutterer nye bestyrelsesmedlemmer: Hvordan formår de med deres viden og position at dække virksomheden effektivt af i forhold til strategiske vigtige dele af omgivelserne?

Når man tager plads i en ny bestyrelse, har man også sagt ja til at orientere sig på en ny måde relateret til den pågældende virksomheds position. Man begynder at læse de daglige aviser med et nyt fokus, man abonnerer måske på fagtidsskrifter, deltager i konferencer og messer o.lign.

Det sker mere eller mindre automatisk. Jeg tror, at de fleste har oplevet, at når de træder ind i en ny bestyrelse i en ny branche eller sektor, hvor de måske ikke tidligere har haft deres fokus, ser de nu pludselig, at det pågældende område fylder en hel del i medierne. Deres opmærksomhedsfelt – deres radar – bliver anderledes retningsbestemt. Ikke bare fire gange om året i forbindelse med bestyrelsesmøderne, men hele tiden.

¹ Læs også Kjær Hansen & Dragsted: „Bestyrelse for Fremtiden“, JP Forlag, 1999.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS RADARFUNKTION

^ Arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og ledelsen

Ledelsens opgave er at forsyne bestyrelsen med viden på relevante områder. Men bestyrelsen skal også selv være aktiv og efterspørge og søge information.

Ledelsen befinder sig i de relevante miljøer hele tiden, og bestyrelsen må derfor forvente, at ledelsen som en naturlig del af sin ledelsesopgave løbende overvåger, hvad der sker af begivenheder, der kan få betydning for virksomheden. Samtidig skal bestyrelsen aftale med den daglige ledelse, hvilke type informationer den ønsker regelmæssigt at blive orienteret om. Det kan være i form af avisudklip, relevante tidsskrifter, rapporter fra myndigheder eller lignende, ligesom det er naturligt at forsyne bestyrelsen, ikke mindst i forbindelse med deres tiltrædelse, med aktuelle og historiske artikler, der kan

give dem et godt grundlag for at forstå den sektor og branche, virksomheden er en del af, samt de kritiske succesfaktorer, der knytter sig til dens drift og udvikling. Det er en vigtig egenskab hos en leder at kunne fornemme, hvilke informationer en bestyrelse vil kunne ønske sig og have nytte af.

Den ikke systematiske overvågning – det at have øjne og ører åbne i alle sammenhænge, hvor man færdes – er bestyrelse og den daglige ledelse fælles om. Her drejer det sig om, at flest mulige gør det i flest mulige retninger og sammenhænge.

^ Mangfoldighed er central

Det er vigtigt med en vis mangfoldighed i bestyrelsen for at kunne indfange de forhold i omgivelserne, som virksomheden bør forholde sig til. Derfor er det ikke mindst i relation til bestyrelsens radarfunktion, at det er centralt, at bestyrelsens sammensætning er præget af en passende mangfoldighed. Hvis bestyrelsen udelukkende består af menne-

sker med samme uddannelse, job erfaringer, sociale baggrund og status, siger det sig selv, at de ikke vil supplere hinanden i næneværdigt omfang. Deres radar peger i samme retning. Det er vigtigt med nye impulser, og at der er nogle i bestyrelsen, som også kan bidrage med informationer fra nye vinkler, som kan tænke ud af boksen, og som kan udfordre sædvanlige forestillinger.

Men der er også grænser. Dels for, hvad organisationen kan kapere af informationer, dels hvad der er relevant i den givne kontekst. Det er selvfølgelig ikke alt, som er lige vigtigt, og det skal det enkelte bestyrelsesmedlem også forstå. Her spiller strategien en helt afgørende rolle i at skabe en fælles opfattelse af, hvad der vigtigt, og dermed i at retningsbestemme bestyrelsesmedlemmernes orientering mod omverdenen.

Udvikling af strategi, og bestyrelsens rolle heri, kommer jeg ind på i næste nummer af Dagens Dagsorden. :::::

Anbefalinger:

1. Aftal med ledelsen, hvilke typer af informationer og data bestyrelsesmedlemmerne regelmæssig bør orienteres om.
2. Vær opmærksomhed på, om ledelsen og organisationen som helhed er orienteret mod omgivelserne og via samarbejde, netværksdeltagelse mv. positionerer sig, så det sandsynliggøres, at de får relevant ekstern inspiration og impulser fra omverdenen.
3. Vurdér løbende bestyrelsens sammensætning i forhold til, hvordan den som helhed dækker de relevante dele af omgivelserne af.
4. Ethvert bestyrelsesmedlem har pligt til aktivt at søge informationer og holde sig orienteret om forhold af betydning for virksomheden eller institutionen.

Per Nikolaj Bukh, cand.oecon., ph.d. er professor ved Institut for Erhvervsstudier, 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.

STRATEGIKORTLÆGNING I PRAKSIS

Skrevet af: _ Per Nikolaj Bukh // Professor, AAU _ Karina Skovvang Christensen // Lektor, AU

I de tidligere numre af Dagens Dagsorden har vi diskuteret bestyrelsens fokus på strategi og strategiopfølgning med udgangspunkt i en strategikortlægning. I denne artikel vil vi med et eksempel fra et gymnasium vise, hvorledes en sådan strategikortlægning kunne se ud i praksis. Artikelserien afsluttes i næste nummer, hvor vi vil vise, hvordan bestyrelsen kan sikre opfølgning på de strategiske initiativer.

Som grundlag for vores eksempel viser figur 1 på næste side et udsnit af et strategikort for et gymnasium. Strategikortet viser to strategiske temaer, *Uddannelse til flere* hhv. *Sund økonomi*, og en række KSF'er er optegnet med årsags-effekt relationer. Strategikortet er lavet med udgangspunkt i Undervisningsministeriets 4 væsentligste uddannelsespolitiske målsætninger: Høj faglig kvalitet i uddannelserne, uddannelse til flere, udviklingsorienterede institutioner og effektiv institutionsdrift (i eksemplet formuleret som „sund økonomi“).

Disse fire målsætninger udgør fire temaer eller spor i gymnasiets strategikort. Bemærk, at det er et uddrag, idet der kun fokuseres på to af de fire temaer. Vi vil ikke gå i detaljer med hele strategikortet, men blot kommentere udvalgte sammenhænge.

^ Strategikortets struktur

Først skal det bemærkes, at kundeperspektivet og det finansielle perspektiv i den konkrete virksomhed opfattes som sideordnede og er vist øverst. KSF'en *Mange videreuddannede* drejer sig om, hvor mange af gymnasiets elever der læser videre og er direkte relateret til ministeriets uddannelsespolitiske målsætninger. Det samme gælder KSF'en *Lavt frafald*, men denne er også relateret til temaet vedrørende *Sund økonomi* sammen med *God belægning*, der måles som antal elever til de enkelte fag.

I procesperspektivet, som fører op til både kundeperspektivet og det finansielle perspektiv, er der blandt andet fokus på *Lavt frafald* – målt ved gennemførelsesprocent, samt at eleverne opnår kompetencer, som kan bringe dem videre i uddannelsessystemet – målt ved eksamensresultater. Et *Lavt frafald* sikrer samtidig en *God belægning*, jf. ovenfor, og dermed en *God økonomi* for gymnasiet.

Blandt andre kritiske succesfaktorer angivet i strategikortet ses *Godt samarbejde* med folkeskolerne, hvilket er placeret i lærings- og vækstperspektivet. Dette opfattes i gymnasiet som nøglen til at få ikke blot et *Højt optag*, men også mange, som netop har valgt dette gymnasium som deres *1. prioritet*.

^ Eksempel: Få aflysninger

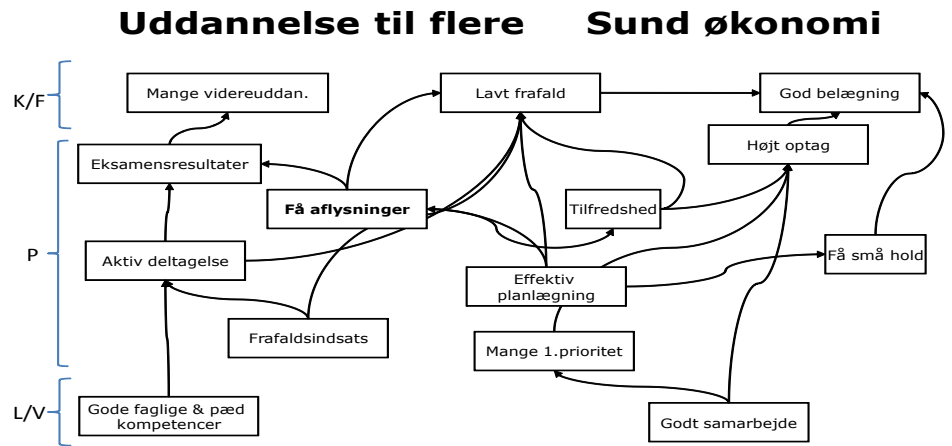
Vi vil for at vise de overvejelser, man bør gøre sig ved fastlæggelse af KPI'er, sætte fokus på KSF'en *Få aflysninger*, idet en analyse gennemført af gymnasiet har vist, at dette er en væsentlig faktor for både undervisningens effekt og elevernes oplevelse af, hvordan uddannelsen gennemføres. Sammenhængen er ganske simpel: Jo mere der aflyses, jo mindre tilfredse er eleverne med undervisningen; og jo mindre tilfredse eleverne er, jo større sandsynlighed er der for, at de stopper på gymnasiet.

Timerne aflyses af mange forskellige årsager, f.eks. pga. dårlig planlægning af undervisernes efteruddannelse, stort sygefravær blandt undervisere og i det hele taget manglende fleksibilitet i planlægningen. Ligeledes har behovet for at reducere vikaromkostninger betydet, at der ofte er valgt aflysning frem for at ansætte vikarer. Da aflysninger er kritiske i relation til begge de to viste temaer, vælger gymnasiet som en del af strategien at arbejde for at reducere antallet af aflyste timer samtidig med, at omkostningerne til vikarer ikke må stige.

> > > Fortsættes næste side

>> STRATEGIKORTLÆGNING I PRAKSIS

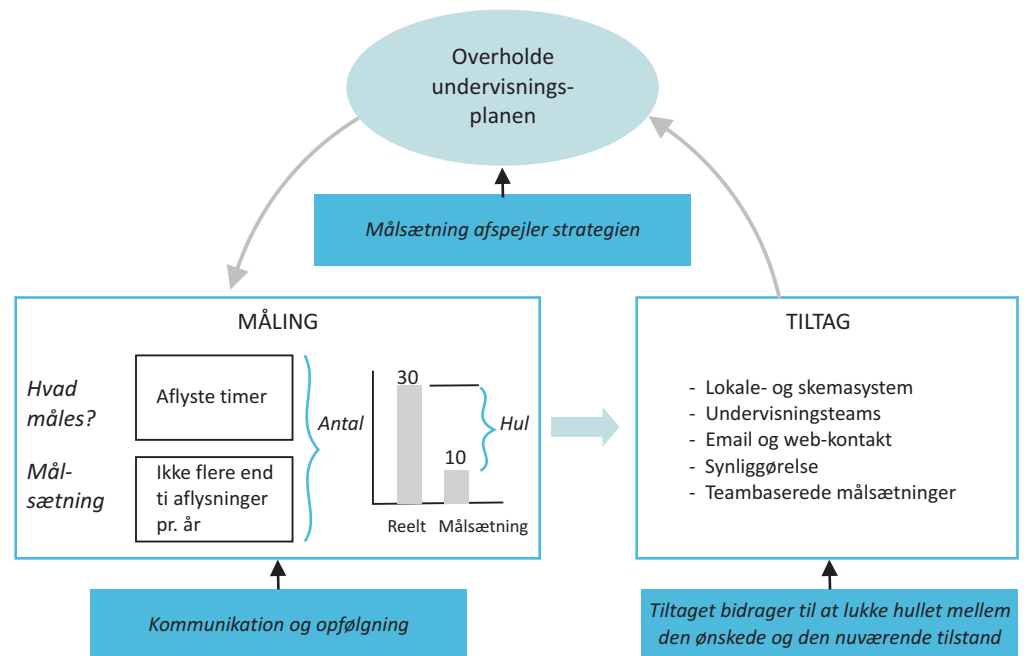
Figur 1: Uddrag af strategikort for et gymnasium



^ Fra KSF'er til KPI'er

Hvis antallet af aflyste timer er stort, og eleverne er utilfredse med dette, er det relativt nemt at få øje på dette som et strategisk element. Men hvis nye initiativer på den mest omkostningseffektive måde skal målrettes mod at forbedre elevernes oplevelse af gymnasiets undervisning, kræves der en præcisering, hvilket gøres dels ved angivelsen af KPI'en. Figur 2 sammenfatter KSF, KPI, targets samt tiltag for KSF'en *Overholde undervisningsplanen*. Bemærk, at der også er sket en præcisering af KSF'en i forhold til formuleringen få aflysninger, som var anvendt i strategikortet i figur 1.

Figur 2: Eksempel på kritisk succesfaktor, måling, target og tiltag



Den nemme måling kunne være, at en aflysning finder sted, når der ikke er undervisning, således at eleverne i stedet får en fritime. Men hvad hvis der arrangeres en erstatningstime på et andet tidspunkt? Er det ligeså godt, at der er vikar, som hvis den faste lærer underviser?

> > > Fortsættes næste side

>> STRATEGIKORTLÆGNING I PRAKSIS

Kunne man bytte engelsk- og matematiktimen, hvis engelsklæreren er syg? Ville matematiklæreren være villig til at undervise 5 timer ekstra en uge, hvis en anden lærer var syg? Har det en betydning for elevernes oplevelse, hvornår de får besked om aflysningen? Dette er blot nogle af de spørgsmål, der rejser sig, når det skal defineres, hvad der menes med en aflysning.

Målingen i figur 2 vedrører konkret hele gymnasiets undervisning i engelsk – og den måde en aflysning defineres på er, at der ikke foregår relevant undervisning for eleverne på det tidspunkt, som er angivet i timeplanen. Det betyder, at der kan flyttes timer mellem fagene, at en anden engelsklærer kan tage undervisning, at der kan anvendes vikarer etc. Sidste kvartal var der 30 aflysninger, og ved sammenligning med andre fag og erfaringer fra andre gymnasier vurderes det, at man ved at planlægge bedre og være mere fleksibel kan nå ned på højst 10 aflysninger. Dvs. der sættes et target, som man i løbet af det kommende år vil arbejde på at nå. Dette tal kan man måned for måned følge og vurdere, om de initiativer, der tages, har den rigtige effekt.

^ Strategiske initiativer

Til højre i figur 2 er angivet en række tiltag, som er en summarisk angivelse af, hvordan man på gymnasiet og i gruppen af engelsklærere vil arbejde for at nedbringe antallet af aflysninger. Vi skal ikke her gå i detaljer med, hvordan der konkret kan arbejdes med dette. Men de angivne tiltag er alle mere eller mindre intuitivt fornuftige, de giver mening for de lærere, som er involveret i det, det er formodentlig ting, man allerede arbejder med, og som de fleste vil være enige i, har en betydning. Effekten af den strategiske proces er, at sammenhænge synliggøres, og at betydning af den rigtige arbejds måde kommer i fokus, således at det bliver prioriteret at arbejde på den måde, man er enige om, er den rigtige.

^ Afsluttende bemærkninger

I denne artikel har vi med et kortfattet eksempel vist, hvordan man ved hjælp af kritiske succesfaktorer, indikatorer og strategiske initiativer kan konkretisere en strategi, så den bindes sammen med medarbejdernes daglige arbejde. Hvis man har erfaring med resultatmålinger og ledelsesrapportering, er det relativt let at arbejde med KPI'er og targets; og det er grundlæggende et spørgsmål om ledelse og faglig indsigt at kunne vælge de rigtige indsatser. Den vanskelige del er at komme fra de generelle strategiformuleringer til en forståelse for, hvilke KSF'er der er den rigtige præcisering af strategien. :::::

BESTYRELSESANSVAR OG FORSIKRING

Kravene til bestyrelsesmedlemmer i danske selskaber er de seneste fem år blevet skærpet betydeligt. Anbefalingerne om god selskabsledelse (corporate governance) er blevet en fast bestanddel af bestyrelseshvervet, selskabsloven fra 2009 indeholdt på en række punkter skærper af ledelsesansvaret, og finanskrisen har generelt skabt et øget fokus på bestyrelser og deres ansvar. Konsekvensen er, at bestyrelsesmedlemmer i private og offentlige selskaber i stadigt stigende grad må være deres ansvar bevidst, både forud for påtagelsen af hvervet og i det daglige arbejde i bestyrelseslokalet. En ansvarsforsikring skaber ro i bestyrelseslokalet og betyder ikke, at der udvises ringere omhu i arbejdets udførelse.

Skrevet af: Tommi Hjelmdal Nielsen // Advokat, Kromann Reumert

^ Afgrænsning af ansvaret

Ledelsesansvaret i dansk ret bygger på den almindelige ansvarsnorm, hvorefter man er ansvarlig for det tab, der er en sædvanlig følge af uagtsomme, skadegørende handlinger eller undladelser.

Denne ansvarsnorm gælder i alle typer af sammenslutninger, hvor en ledelse overlades opgaver og pligter på sammenslutningens eller ejernes vegne.

Ansvaret påhviler hvert enkelt medlem af ledelsen personligt. Det forhold, at en bestyrelse har truffet en ansvarspådragende beslutning, er derfor ikke ensbetydende med, at samtlige medlemmer er erstatningsansvarlige.

Det beror således på en konkret vurdering af hvert enkelt medlems handlinger eller undladelser i forbindelse med beslutningen.

Uanset at ledelsesansvaret er personligt og vurderes individuelt, er der i dansk ret generel enighed om, at ansvarsnormen er den samme for alle. Det enkelte ledelsesmedlems forudsætninger for at varetage hvervet, herunder faglig indsigt, uddannelsesmæssig baggrund, tidsforbrug, aflønning etc., er derfor principielt uden betydning for ansvaret.

En kommunalpolitiker eller medarbejder i bestyrelsen for et offentligt selskab vil derfor blive bedømt efter samme ansvarsnorm, som det professionelle bestyrelsesmedlem med mangeårig erfaring som ledelsesmedlem.

Da ansvaret er et personligt ansvar, er det reelt det enkelte medlems private formue, der står på spil. En ansvarssag kan derfor være ødelæggende for privatøkonomien. Det gælder uanset, at sagen måtte ende med frifindelse, da omkostningerne ved en retssag ofte vil være en alvorlig belastning i sig selv.

^ Håndtering af ansvaret

En grundlæggende betingelse for at ifalde erstatningsansvar er, at der skal være forvoldt tab ved en uagtsom handling eller undladelse.

Der vil som hovedregel være ansvar forbundet med ulovlige beslutninger eller manglende overholdelse af handlepligter, som er foreskrevet i lovgivning eller anden regulering.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSESANSVAR OG FORSIKRING

På den anden side er det ikke ensbetydende med ansvar, at bestyrelsen har truffet en beslutning, som har påført selskabet, dets ejere eller tredjemand et tab.

Udgangspunktet for bedømmelsen af, om der er handlet uagtsomt og dermed ansvarspådragende er, hvordan et fornuftigt og ansvarsbevidst bestyrelsesmedlem burde have ageret i den konkrete situation.

Der kan næppe siges noget generelt om det skøn, som bestyrelsen kan og skal udøve i forbindelse med sit arbejde, men på baggrund af retspraksis i ledelsesansvarssager og anbefalingerne for god selskabsledelse (Corporate Governance) kan følgende værktøjer med fordel anvendes:

Rammerne skal være i orden

En bestyrelse skal, for at kunne varetage sin opgave som øverste ledelsesorgan, have et godt indblik i virksomhedens drift, risikoprofil og kapitalforhold.

Det forudsætter, at der afholdes bestyrelsesmøder med jævne mellemrum, at der anvendes en dagsorden, som sikrer, at de relevante emner berøres, og at medlemmerne er forberedte til møderne.

Det anbefales derfor, at bestyrelsen vedtager og sikrer overholdelsen af en forretningsorden, som tager stilling til mødefrekvens, dagsorden, rapportering etc.

Beslutningsgrundlaget skal være tilstrækkeligt

Langt de fleste beslutninger i en bestyrelse beror på et skøn hos det enkelte ledelsesmedlem. Skønnet kan senere vise sig at være forkert, men dette er ikke i sig selv ansvarspådragende. Det kan derimod tale for ansvar, såfremt skønnet er udøvet på et utilstrækkeligt eller forkert grundlag. Det er derfor meget væsentligt, at bestyrelsen altid sikrer sig, at beslutninger træffes på et oplyst og forsvarligt grundlag.

Er der tale om en beslutning, som forudsætter faglig eller teknisk indsigt, som bestyrelsen ikke selv besidder, må der enten indhentes fornøden bistand, eller bestyrelsen må sikre sig, at den bygger sin beslutning på tilstrækkelige anbefalinger - f.eks. fra den daglige ledelse eller andre medarbejdere i organisationen.

Det anbefales, at bestyrelsen pålægger den daglige ledelse rapporteringsforpligtelser med jævne mellemrum.

Beslutningsgrundlag og -proces skal dokumenteres

Under en ansvarssag vil bestyrelsens handlinger blive vurderet ud fra det materiale, der er tilgængeligt på tidspunktet for sagens anlæggelse - typisk flere år efter den skadevoldende beslutning er truffet.

Det er altid nemt at bedømme en beslutnings korrekthed i bagklogskabens lys, og det er derfor afgørende, at bestyrelsen sikrer sig skriftlig dokumentation af det materiale og de overvejelser, der ligger til grund for sine beslutninger.

Beslutninger skal protokolleres

Et bestyrelsesmedlem er alene ansvarlig for sine egne ansvarspådragende handlinger. Man hæfter ikke for de øvrige medlemmers adfærd.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSESANSVAR OG FORSIKRING

En fornuftig forsikring begrænser den økonomiske risiko ved at indtræde i en bestyrelse, og dermed skaber forsikringen den nødvendige arbejdsro.

En forsikring lemper dog ikke ansvaret. Det er derfor fortsat en nødvendighed, at man som bestyrelsesmedlem er sit ansvar bevidst, afsætter den fornødne tid til arbejdet og udviser den omhu, som hvervet kræver.

Det er derfor vigtigt for det enkelte medlem at sikre sig, at vedkommendes holdninger og synspunkter reflekteres i bestyrelsesreferatet, såfremt de afviger fra de øvrige.

Det fritager ikke for ansvar, at et medlem undlader at stemme.

Det er dog vigtigt at understrege, at det heller ikke nødvendigvis fritager for ansvar, at man stemmer „nej“. Såfremt man er af den overbevisning, at bestyrelsen grundlæggende gør sit arbejde for dårligt, eller der træffes beslutninger, som er direkte ulovlige og/eller strafbare, bør man træde ud af bestyrelsen.

^ Forsikring

Der er ingen tvivl om, at de senere års øgede fokus på bestyrelsesansvar og finanskrisen har forøget risikoen for erstatningssager mod bestyrelsesmedlemmer.

Dette kunne i sig selv tale for, at man bør sikre sig en ansvarsforsikring. Alene omkostningerne ved en retssag kan være ødelæggende for privatøkonomien. Der er derfor ingen tvivl om, at en fornuftig ansvarsforsikring skaber mere ro i bestyrelseslokalet.

En ansvarsforsikring er dog ikke ensbetydende med, at man har elimineret den økonomiske risiko ved en ansvarssag.

Ansvar pålægges efter retspraksis oftest kun i de tilfælde, hvor et bestyrelsesmedlem har handlet groft uagtsomt eller forsætligt. Derimod er der en tendens til, at simpel uagtsomhed kun medfører ansvar, hvis vedkommende i kraft af sit erhverv bærer et strengere ansvar (fx advokater og revisorer).

Der findes ikke nogen klar afgrænsning mellem simpel og grov uagtsomhed, og derfor er der også en stigende tendens til, at forsikringsselskaberne tilbyder dækning af såvel simpel som grov uagtsomhed.

Man bør sikre sig, at forsikringen dækker grov uagtsomhed og samtlige omkostninger forbundet med en ansvarssag. :::::

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

Søren Hindsholm er rektor på Nørresundby Gymnasium og HF (www.nghf.dk) og var medlem af den arbejdsgruppe, undervisningsminister Tina Nedergaard nedsatte til at give forslag til en indsats for talentfulde elever.

Artiklen er bragt på Nordjyske.dk den 5. september 2011.

POLITISK STYRING

Skrevet af: Søren Hindsholm // Rektor, Nørresundby Gymnasium og HF

^ Uddannelse a la DDR

Folkeskolen og gymnasierne er de to mest styrede uddannelser i Danmark. Folketinget har helt ned i detaljen bestemt, hvilke fag eleverne skal have. Og det dur bare ikke.

Det stod lysende klart for mig fredag 19. august i år, da jeg gik fra Undervisningsministeriet til Københavns Hovedbanegård. Jeg havde netop talt med embedsmændene om en ansøgning, Nørresundby Gymnasium og HF havde sendt derind.

Vi ville gerne give vores mest interesserede og dygtige elever et tilbud om at lære noget mere i de tre fag fysik, engelsk og samfundsfag. Planen var, at de så til gengæld ikke skulle have så mange timer i et andet fag. De kunne f.eks. få mindre dansk, religion, idræt osv.

Den ide var ikke grebet ud af den blå luft. Vi kendte Undervisningsministeriets talentrapport fra foråret, og i den anbefales det netop at give de 10-15 pct. bedste motiverede og dygtige et særligt tilbud. Samtidig understreger rapporten, at dette tilbud ikke bare må være oveni alt det andet. Eleverne skal altså samtidig slippe for noget til gengæld.

Nu vil nogle måske tænke, at det er da noget pjat; hvis de er så dygtige, kan de vel godt klare noget mere. Men det er ikke noget pjat, for de dygtige er tit også aktive på andre områder. De dyrker idræt, nogle er musikalske, og de engagerer sig tit i skoleliv og foreningsliv, inkl. politik, uden for skoletiden. Det er værdifuldt, fordi det sikrer dem en alsidig udvikling, og derfor kan man ikke bare fylde på deres tid.

Embedsmændene kendte også talentrapporten, og de roste Nørresundby Gymnasium og HF for initiativet. Men... Ja, men det gik altså ikke sådan at tage timer fra andre fag. Sagen var nemlig, at det skulle

ministeren godkende, og han kunne ikke godkende det uden at have talt med partierne bag gymnasieforliget.

Denne forligskreds omfatter næsten alle partier, og i Danmark er det sådan, at hvert parti er særligt forelsket i nogle bestemte fag. Så hver gang man foreslår, at et fag skal afgive timer, springer en politiker op og siger: „Næh hov, stop, det er sandelig vigtigt, at alle i gymnasiet lærer dansk/historie/idræt/religion/oldtidskundskab/geografi/fysik osv. osv.“ Så derfor kan du ikke tilbyde jeres elever talentundervisning efter anbefalingerne i Undervisningsministeriets rapport, højst kunne jeg flytte lidt på tiden til deres skriftlige afleveringer, sluttede embedsmændene, som var venlige og naturligvis blot handlede, som de skulle, efter den politiske virkelighed.

Dette forløb viser, at politikerne skal lære at begrænse sig. Af en eller anden grund bestemmer de ikke ned i detaljen, hvordan f.eks. læger skal uddannes, hvordan ingeniører skal konstruere veje, eller officerer føre soldater frem i felten. Alle kan også se, at det ville gå helt galt, hvis de gjorde.

Men når det kommer til fagene i folkeskolen og gymnasieuddannelserne (især stx og hf, hvor deres egne børn går), har politikerne lagt helt fast, hvad man må og ikke må, støttet af de faglige organisationer, som holder af ensartede systemer, fordi de er nemmere at lave aftaler om.

Resultatet er blevet en spændetroje, der forhindrer initiativ, nytænkning og udvikling.

Derfor må det nye folketing give skoler og gymnasier nogle bredere mål og rammer og så lade lærere og skoleledelser udfylde dem i fællesskab. Det kunne være et godt tema for et nationalt udviklingsprogram, der må sættes i gang hurtigt. :::::

