

Dagens Dagsorden

Bestyrelsens værdiskabende samarbejde

Nøglebudskaber fra erfarne bestyrelsesformænd, direktører, forskere og en politiker om det værdiskabende samarbejde på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2015

Rammerne, kompetencerne og rollerne i det værdiskabende samarbejde

Med forskerbriller fortæller professor **Steen Thomsen** om den videnskabelige viden om samarbejdsrelationen. En af sværvægterne i dansk bestyrelsesarbejde **Agnete Raaschou-Nielsen** fremhæver, at bestyrelseskompetencerne er udfordret, når de skal kunne agere sparringspartner for direktion. „Mister governance“ alias **Lars Nørby Johansen** beretter om, hvor svært det er at vide, hvornår man skaber værdi. Endelig fortæller borgmester **Steen Christiansen** om, hvordan han og KL ser på offentlige bestyrelses roller i samfundets værdiskabelse.

Bestyrelsens samarbejdsrelationer internt, til direktionen, til ejerne og til eksterne

Med stor indsigt, erfaring og set fra de forskellige vinkler, der afspejler deres forskellige roller i samarbejdsrelationer, gav bestyrelsesformændene **Søren Sørensen**, Tradium; **Ernst Lykke Nielsen**, Niels Brock; **Carsten Fode**, AROS sammen med forsker **Sune Lehmann Jørgensen**, DTU Compute, direktør **Susan Münster**, Holbæk Forsyning, vicedirektør **Claus Homann**, Aarhus Vand og særlig rådgiver **Jørgen Clausen**, SDU oplæg i de fire temaopdelte workshops. Oplæggene var grundlaget for deltagernes diskussioner om de enkelte samarbejdsrelationer.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Bestyrelsens værdiskabende samarbejde - for hvem og hvordan? <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	3
Årets Offentlige Bestyrelser - Hjørring Vandselskab, Esbjerg Gymnasium & HF og De Kulturhistoriske Museer i Holstebro Kommune	side	6
Gruppepres eliminerer bestyrelsens kritiske sans - <i>Steen Thomsen, CBS</i>	side	8
Kompetence konkurrerer med legitimitet i bestyrelsesarbejdet <i>Bestyrelsesformand Agnete Raaschou-Nielsen</i>	side	9
Værdiskabelse i offentlige virksomheder er diffust <i>Bestyrelsesformand Lars Nørby Johansen</i>	side	11
Instruktionsbeføjelse sikrer ejerinteresser i kommunale selskaber <i>Borgmester Steen Christiansen</i>	side	12
Workshop I: En klar ejerstrategi giver offentlige bestyrelser et større handlerum	side	13
Workshop II: Bestyrelsen skal have stærke relationer og bestyrelsesudviklingssamtaler	side	16
Workshop III: Værdiskabelse i samarbejde mellem direktion og bestyrelse	side	18
Workshop IV: Samspillet med eksterne interessenter giver værdiskabelse og stiller krav til faglighed og kompetencer	side	20
Offentlige selskaber er ledet af 'klaner' <i>Jørgen Grønnegaard Christensen, Aarhus Universitet</i>	side	22



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

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

VÆRDISKABENDE - FOR HVEM OG HVORDAN?

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

Målet med de årlige bestyrelseskonferencer for offentlige bestyrelser er at stille skarpt på vilkår og muligheder i bestyrelserne i selvejende institutioner og offentligt ejede virksomheder og herigennem give inspiration til at løfte bestyrelsesarbejdet i disse enheder til et stadigt højere niveau. Det er nødvendigt.

Større resultatkrav kræver bestyrelsesarbejde på et stadigt højere niveau

Ikke nødvendigvis fordi der i dag præsteres dårligt bestyrelsesarbejde i offentlige bestyrelser, eller dårligere bestyrelsesarbejde end gennemsnitligt i private virksomheder. Det er der ikke noget belæg for at sige. Men det er nødvendigt simpelthen af den årsag, at samfundet – det offentlige, politikerne mv. – i stigende grad vil se synlige resultater af det arbejde, der leveres i de offentlige institutioner og virksomheder.

Disse enheder fungerer ikke længere i periferien af den offentlige sektor, hvor de kan agere frit i forhold til egne definerede faglige standarder. Nej, de er kernen i den samfundsmæssige produktion af uddannelse, viden, kultur, energi, infrastruktur og forsyning, og politikerne har klare forventninger til deres outcome, som de artikulerer med stadig større tydelighed og præcision. Mere for færre penge, de studerende hurtigere igennem uddannelsessystemet, kultur der både udfordrer og efterspørges af publikum, lavere brugerpriser på forsyninger, løsninger på klimaudfordringen etc. Disse krav skal bestyrelserne være med til at omsætte til strategier og operative mål i den enkelte institution og virksomhed. Samtidig skal der samarbejdes med direktører og topledere, der bliver stadig mere professionelle og bedre uddannede. Det skal de også kunne matche. Derfor er bestyrelserne, på samme måde som alle andre niveauer i virksomhederne, nødt til at udvikle sig til et stadig højere niveau.

Årets konference var den fjerde i rækken. Vi startede i 2012 og satte scenen for fokus på de offentlige bestyrelser under overskriften „Offentlige bestyrelser for fremtiden“. I 2013 stillede vi skarpt på de samarbejder og fusioner, der finder sted i de samfundssektorer, hvor man har valgt at lægge driften ud i decentrale enheder med bestyrelser som øverste ledelsesorganer – under titlen „Small Is Beautiful – Big is Powerful“. Sidste år havde vi fokus på bestyrelsens rolle i strategilægningen – „Bestyrelsens strategiske fodaftryk“ var overskriften for konferencen.

Kompetencerne skal sættes i spil for at skabe værdi

I år havde vi så valgt at sætte fokus på bestyrelsens værdiskabende samarbejde. Det udspringer af nogle diskussioner, vi havde på forrige års konference, samt fra ønsker fra de forskellige bestyrelsesforeninger, som bakker op omkring konferencen. Men temaets relevans underbygges også af en række friske forskningsresultater.

Hvor man op igennem 00'erne begyndte at have større fokus på de faglige, instrumentelle kompetencer i forbindelse med sammensætningen af bestyrelser, viser undersøgelser, at nok er kompetencer vigtige, men ligeså så stor betydning for virksomhedernes bundlinje er samarbejdet i bestyrelsen. At man fungerer som et godt arbejdsfællesskab. Det er jo ikke mindst interessant i mange offentlige bestyrelser, hvor man ikke i samme udstrækning som i private selskaber kan styre sammensætningen ud fra kompetencer, men må arbejde med de medlemmer, som udpegningssystemet leverer.

Derfor satte vi fokus på det værdiskabende samarbejde, men bredte samtidig samarbejdsperspektivet ud, så vi også så på det værdiskabende samarbejde med ejeren/ejerskabet, med direktionen og med omgivelserne. Dvs. samarbejdet internt i bestyrelsen, opad til ejeren, nedad til direktøren og til siden til omgivelserne.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSENS VÆRDISKABENDE SAMARBEJDE

Stærke budskaber fra hovedtalerne

Professor **Steen Thomsen** indledte med den konstatering, at når bestyrelsesbeslutninger ikke altid følger den rationelle, økonomiske beslutningsmodel og skaber værdi, skal forklaringen ofte søges i gruppepsykologien. Navnlig slog han til lyd for, at uafhængighed blandt bestyrelsesmedlemmerne er vigtigt for, at de ikke underlægger sig gruppepres. Derudover drog han paralleller til andre verdener – bl.a. sportens verden, og hvad man der har konstateret, virker i forhold til at skabe højt performende teams. Forskningsmæssigt ved vi nemlig for lidt om, hvad der faktisk foregår i bestyrelseslokalerne.

Bestyrelsesformand **Agnete Raaschou-Nielsen** fokuserede på bestyrelseskompetencerne set i forhold til værdiskabelse. Hun lagde her ikke mindst vægt på, at der i bestyrelser skal være en god repræsentation af kandidater, der har haft linjeansvar på topniveau i virksomheder, for det er beslutninger med konsekvenser for bundlinjen, hvad den så består af, der er centrale i bestyrelsesarbejdet. Hvad man forstår ved bundlinjen, kan være forskellig fra virksomhed til virksomheden, og derfor er det værdiskabende bestyrelsesarbejde også meget situationsbestemt. Men i alle tilfælde gælder, at den gode bestyrelse har de rette kompetencer og skal kunne samarbejde. Som Agnete Raaschou-Nielsen sagde, er alternativet enten en kompetent, men dysfunktionel bestyrelse, eller en samarbejdende, men udynamisk bestyrelse, og ingen af disse kan bruges. En deltager kunne efterfølgende, med et smørret smil, ikke lade være med at gøre mig opmærksom på, at han kendte et eksempel på en bestyrelse, der både var dysfunktionel og udynamisk.

Bestyrelsesformand **Lars Nørby Johansen** indledte med at reflektere over værdibegrebet i en offentlig virksomheds kontekst. Man kan, sagde han, anlægge to fundamentalt forskellige perspektiver på offentlige virksomheders værdiskabelse – enten fra et normativt grundlag, hvor det mere eller mindre i sig selv har værdi, at det er en offentlig aktivitet og almennyttigt, eller se værdien som et produkt eller resultat af offentlig produktion. Dvs. at det har værdi for nogen, men hvor hvem? Lars Nørby opfordrede til, at offentlige bestyrelser tager de fundamentale drøftelser af, for hvem de skaber værdi, samt forholder sig til det diffuse ejerskab, som ofte er en rammebetingelse for dem.

Borgmester **Steen Christiansen** repræsenterede Kommunernes Landsforening og talte om kommunernes forventninger til offentlige bestyrelser. Han havde herfra et meget klart budskab - udskillelsen af kommunale driftsopgaver i selvstændige selskaber kan være en meget effektiv organisationsform, men det kræver instruktionsbeføjelse, fordi kommunen hensigtsmæssigt skal kunne koordinere på tværs af sektorer. Instruktionsbeføjelser så han, og KL, som et afgørende magtmiddel til at sikre, at politiske ønsker og aftaler bliver realiseret. Derfor var han kritisk over for den selskabsgørelse, der er sket af vandselskaberne, hvor kommunerne ikke har instruktionsbeføjelser. Det kan man have forskellige holdninger til, og det var der også flere blandt deltagerne, der havde, men det var for så vidt befriende med et klart budskab.

KL's holdning får perspektiv, når den kobles til professor **Jørgen Grønnegaard Christensens** afrundende oplæg sidst på konferencen. Han gav et historisk rids over anvendelsen af bestyrelsesmodellen som styringsredskab i den offentlige sektor. Den har altid fundet anvendelse på forskellige områder, men blev især tæt koblet med en reformbølge, der startede i 1980'erne og gik under navnet New Public Management. Den findes i forskellige varianter, med forskellig grad af brugerdemokratisk og professionel logik. Den professionelle logik, der lå til grund for liberalisering af vandselskaberne, og som senest er blevet tilført en brugerdemokratisk logik med brugerrepræsentanter i bestyrelserne, handlede netop om frigørelse fra politisk styring og kontrol for ikke at blande myndigheds-, bruger- og ejerrollerne sammen. Men som Jørgen Grønnegaard Christensen sagde – erfaringerne er ikke entydige, og effekten ikke veldokumenteret.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS VÆRDISKABENDE SAMARBEJDE

Dialogorienterede workshops

De forskellige samarbejdsrelationer internt i bestyrelsen, mellem bestyrelsen og ejeren, mellem bestyrelsen og direktionen, og mellem bestyrelsen og omgivelserne havde deltagerne muligheder for at arbejde med i workshops.

I modsætning til de tidligere år valgte vi i år at sætte deltagerne sammen i workshops på baggrund af tilkendegivet interesse på tværs af delsektorerne. Det har vi fået både ris og ros for, og vi vil nøje evaluere tilbagemeldingerne og vurdere, om det er en model, der skal gentages.

Tak og tillykke

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at sige stor tak til alle oplægsholdere for særdeles engagerede og inspirerende præsentationer. Samt stor tak til de bestyrelsesforeninger og organisationer, som vi samarbejder med om lanceringen af disse konferencer.

Men uden opbakning fra bestyrelsesmedlemmerne og lederne af offentlige virksomheder og institutioner kan vi naturligvis ikke gennemføre disse årlige konferencer. Derfor skal der også lyde en stor tak til de 170 deltagere, som bidrog til at gøre årets konference vellykket. Det ligger os meget på sinde, at deltagerne på vores konferencer får stort fagligt udbytte, input til refleksion og mulighed for at netværke på tværs af sektorerne. Vi er glade for, at hele 92 % gennem vores lille survey har givet udtryk for, at konferencen levede op til deres forventninger.

Endelig vil jeg ønske stort tillykke de tre bestyrelser, der modtog priserne som Årets Bestyrelse i henholdsvis uddannelses-, kultur- og forsyningssektoren.

Institutionsudvikling

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

PlusS-



PlusS støber professionel udvikling i virksomheder og institutioner gennem inddragende udviklingsprocesser, projektledelse og analyser inden for:

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

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

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



Foto: fra venstre ses bestyrelsesformand Peter Duetoft, Hjørring Vandselskab og Bestyrelsesformand Michael Metz Mørch, De Kulturhistoriske Museer i Holstebro Kommune – Næstformand Henry Heiberg, Esbjerg Gymnasium & HF var desværre taget hjem inden fotooptagelsen.

ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSER

Esbjerg Gymnasium & HF, Hjørring Vandselskab og De kulturhistoriske Museer i Holstebro Kommune er kåret til Årets Offentlige Bestyrelse. Kåringen skete i skarp konkurrence med bestyrelser fra hele landet. Priserne blev uddelt på Årets Offentlige Bestyrelseskonference i København den 7. oktober

„De tre vindere viser på eksemplarisk vis, hvordan de løser deres helt særlige udfordringer i hhv. forsynings- og infrastruktur-, kultur- samt uddannelsessektoren. Redskaberne er de samme, men det kræver kløgt at anvende dem, så de kan skabe værdi på vinderniveau,“ siger statsautoriseret revisor Søren Peter Nielsen, partner i EY, som er en af de fire i bedømmelseskomiteen, der kårede de tre vindere.

Hjørring Vandselskab har skabt en strategisk dialogramme med ejeren

Hjørring Vandselskab er ikke „bare“ et forsyningselskab, men spiller en rolle i udviklingen af landsdelen, hvor folkesundhed og et godt miljø er en vigtig del af konkurrencen om bosætning og turisme. Denne forståelse er særligt vigtig, fordi de store investeringer i renseanlæg og ledningsnet sker med 30 års horisont. Det kræver langtidspanlægning koordineret med kommunens bosætningspolitik og kommunens øvrige politik, f.eks. i forhold til at miljøbeskytte områder til vandindvinding.



„Jeg er glad for den anerkendelse, prisen giver bestyrelsen, direktionen, medarbejderne og mit byråd for, at vi har skabt en konstruktiv ramme for, hvordan vi taler sammen om at skabe den bedste løsning. Og så er vi selvfølgelig stolte af, at vores nordjyske, jordbundne tilgang til at skabe løsninger vinder national anerkendelse,“ siger bestyrelsesformand Peter Duetoft, Hjørring Vandselskab.

„Bestyrelsen i Hjørring Vandselskab har skabt en strategisk forståelse med ejeren, Hjørring Kommune, om at give selskabet udviklingsrammer i stedet for at blive katebald i de årlige budgetforhandlinger og i de øvrige tiltag, byrådet foretager. Samtidig er bestyrelsen garanten for, at selskabet rationaliserer for 20 % de kommende fem år. Bestyrelsen er den aktive sparringspartner for direktionen, hvor der både er styr på detaljen og en sikker hånd i planlægningen og realiseringen af de langsigtede mål,“ siger direktør Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership, om begrundelsen for at kåre Hjørring Vandselskab. Jørgen Ulrik Jensen er en af de fire i bedømmelseskomiteen, der kårede de tre vindere.

Et stærkt fælles fundament giver de tre museer i Holstebro Kommune udviklingsmuligheder

Bestyrelsen for De Kulturhistoriske Museer i Holstebro Kommune blev indsat i 2011 for at implementere den fastlåste og konfliktfyldte fusion mellem Holstebro Museum og Frilandsmuseet Hjerl Hede. Målet var at skabe volumen til forskning og formidling af internationalt format. Med rådgivning fra bl.a. Kulturstyrelsen og Lars Liebst blev sammensætningen af bestyrelsen designet til at rumme faglighed og stærk lokal forankring.

> > > Fortsættes næste side

>> ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSE



„Prisen er et kvalitetsstempel af ledelsen af museet. Fonde og andre samarbejdspartnere kigger nøje på, om der er styr på museers ledelse, inden de bevilliger penge, så prisen er vigtig. Og så er prisen en cadeau til hele bestyrelsen, som kæmpede i den til tider strid mod vind for at gennemføre den fusion af museerne, vi i dag ser resultatet af; nemlig at de alle har fået en styrket position. At vi nu har fået en landsanerkendt pris for den indsats, giver endnu mere mod på, at vi sammen udvikler museerne de kommende år,“ siger bestyrelsesformand Michael Metz Mørch, De Kulturhistoriske Museer i Holstebro Kommune.

„Designet af en hel bestyrelse ud fra kompetencer, netværk og personlige egenskaber er usædvanligt i kulturbestyrelser. Og efterfølgende at få både bestyrelsen og museet til at fungere med et så konfliktfyldt udgangspunkt er godt gået. Det viser med al tydelighed, hvor vigtig det er at få professionaliseret bestyrelsessammensætningen,“ siger Søren Peter Nielsen, om begrundelsen for at kåre De Kulturhistoriske Museer i Holstebro Kommune.

Esbjerg Gymnasium & HF forvandlede sig fra den grimme ælling til en flot svane

Esbjerg Gymnasium & HF blev etableret i 1972 i udkanten af Esbjerg i et socialt belastet kvarter. De seneste ti år har en meget dynamisk rektor sammen med bestyrelsen transformeret gymnasiet til et af regionens største og mest moderne gymnasier.



„Bestyrelsesarbejdet på Esbjerg Gymnasium er rigtigt spændende. Jeg beundrer bestyrelsens elevrepræsentanter, som engagerer sig i gymnasiets fremtidsplaner, der jo oftest først får betydning, når de selv har forladt gymnasiet. Prisen er en anerkendelse af denne indsats. Og så er det en anerkendelse af såvel medarbejderrepræsentanterne som de eksterne medlemmer, der bidrager, uanset om arbejdet relaterer sig til daglig drift, taktiske eller strategiske forhold – både som individer og som det hold, vores bestyrelse er,“ siger bestyrelsesnæstformand Henry Heiberg.

„Bestyrelsen på Esbjerg Gymnasium & HF har en effektiv arbejdsdeling med ledelsen. De viser tillid, giver plads til direktionen og støtter aktivt op om den i forhold til ministeriet, långivere mv. Samtidig udfordrer de ledelsen ved at være ‚djævelens advokater‘ og tænke langsigtet. Og så er bestyrelsen garanten for, at der er styr på pengesagerne, hvor alle omkostninger måles op mod andre skoler for at finde effektiviseringsmuligheder. På samme måde måler bestyrelsen kvaliteten i undervisningen – og så måler den hvert år sig selv for at sikre, at alle bestyrelsesmedlemmer fuldt ud leverer det, de skal,“ siger partner Anders Stubbe Arndal, Kromann Reumert, om begrundelsen for at kåre Esbjerg Gymnasium & HF. Anders Stubbe Arndal er en af de fire i bedømmelseskomiteen, der kårede de tre vindere. :::::



Professor Steen Thomsen Professor, Director of the Center for Corporate Governance, Department of International Economics and Management Copenhagen Business School. Chairman of the Center for Corporate Governance, Copenhagen Business School. Herudover beklæder han en række bestyrelsesposter og akademiske tillidshverv.

Redaktørens oplevelse af professor Steen Thomsens oplæg med overskriften: „*God selskabsledelse: Værdiskabelse gennem samarbejde*“ på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 7. oktober 2015.

GRUPPEPRES ELIMINERER BESTYRELSENS KRITISKE SANS

Fortroligheden hindrer, at vi får viden om, hvad der rent faktisk foregår i bestyrelseslokalerne. Der er en række casestudier, men videnskabeligt set er disse at sammenligne med anekdoter. Derfor må vi trække på andre studier, herunder studier af gruppeprocesser.

I den ideelle verden overvejer og drøfter bestyrelsen, hvad der skaber værdi for virksomheden – og træffer værdiskabende beslutninger.

Spørgsmålet er så, om bestyrelsen kan det!

Ved vi, at:

- Risici, som ikke er kvantificerbare, sjældent indgår i beslutningsgrundlag
- Bestyrelsen i høj grad læner sig op af bestyrelsesformanden frem for reelt at drøfte beslutningsgrundlaget
- Når man tenderer mod en beslutning, leder man efter argumenter, der understøtter denne beslutning frem for det modsatte
- Beslutninger i overvejende grad træffes i konsensus – f.eks. modsat folketinget, hvor kritik er en dyd, og målet alene er at tælle til 90.

Derfor står anbefalingen om uafhængighed helt centralt i anbefalingerne om god governance. Her skal man så bare lige huske, at gruppepres for de fleste er stærkere end den åbenlyse sandhed. I forsøg, hvor man inviterer en person ind i et rum med en etableret gruppe, og her viser den nyankomne en tegning med to streger af tydelig forskellig længde, så vil kun 24 procent fortælle, at den længste streg er den længste, hvis den etablerede gruppe på forhånd har sagt det modsatte. I den virkelige verden, hvor det ikke er så tydeligt, „hvilken streg der er længst“, så bliver det virkelig vigtig med uafhængighed, så bestyrelsen består af „de 24 procent“.

Det er ikke særligt opløftende, men en bevidsthed om, at sådan er vi mennesker – vi underlægger os gruppen – gør det muligt at stimulere den kritiske sans. Og her det vigtigt:

- Som formand at lægge energi i, at alle medlemmer afgiver deres synspunkter – og man må ikke indlede med at (indikere) en beslutning, som så kan drøftes
- At skabe accept af, at en bestyrelse kan være uenig
- At vi – på trods af risici for at undertrykke den kritiske sans – så alligevel dyrker fællesskabet i bestyrelsen, fordi vi (fra sportens verden) ved, at en velfungerende gruppe har højere performance. :::::

[Link til PowerPoint præsentation fra:](#)
Steen Thomsen



Agnete Raaschou-Nielsen har siden 2011 været fuldtids professionel bestyrelsesformand (og medlem) i private virksomheder. Aktuelt er hun medlem af otte bestyrelser og er bl.a. bestyrelsesformand i Arkil Holding A/S og Brødrene Hartmann A/S samt næstformand i Novozymes A/S. Hun har tidligere været bestyrelsesmedlem i seks offentlige bestyrelser og gennem fem år været bestyrelsesformand for JØP.

Redaktørens oplevelse af bestyrelsesformand Agnete Raaschou-Nielsens oplæg med overskriften: „*Bestyrelserne kompetencer, mangfoldighed og samarbejde i danske selskabsbestyrelser*“ på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 7. oktober 2015.

KOMPETENCE KONKURRERER MED LEGITIMITET I BESTYRELSESARBEJDET

Styring af risici og fremtidsorienterede beslutninger fylder den moderne bestyrelsesdagsorden. Det stiller krav om, at bestyrelsesmedlemmer har kompetencerne til at håndtere den udfordring. Og samtidig er der legitimitetshensyn - demokratisk valgte politikere, medarbejder- og forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Det er ikke kun bestyrelsesdagsordnen, der har ændret fokus fra kontrol af fortiden til styring af fremtiden. Selve bestyrelsesrollen er også forandret i retning af at være aktiv sparringspartner for direktionen frem for kontrollanten af direktionen. Og da der er sket et kolossalt kompetenceløft i direktionerne i såvel private som offentlige selskaber, ja så stiller det endnu større krav til bestyrelsernes evner til at være værdiskabende sparringspartnere for direktionerne. Pilen peger derfor mod tunge bestyrelsesmedlemmer – og ikke mindst særdeles tunge bestyrelsesformænd.

Men heroverfor står kravet om legitimitet af de beslutninger, bestyrelsen træffer. Legitime beslutningstagere kan skabe accept eller måske ligefrem tilslutning til bestyrelsesbeslutninger fra meget centrale interessenter, f.eks. medarbejderne, borgerne, organisationerne og politikerne, når de selv er repræsenteret i bestyrelsen. Så selvom de måske kompetencemæssigt ikke er de bedste, kan de i kraft af deres position træffe værdiskabende beslutninger.

Kompetencekravet er erfaring med bundlinjeansvar på det rigtige niveau

Kravene til bestyrelsens kompetence skal ses i forhold til virksomhedens størrelse og position i livscyklus – der er kæmpe forskel på, om virksomheden er en start-up eller en moden virksomhed, og ligeledes om virksomhedens produkter er udsat for hård pris konkurrence eller underlagt stram regulering, foruden en del andre specifikke forskelle. Det ændrer ikke ved, at bestyrelsen skal kunne matche direktionen, og her er den helt centrale nøglekompetence, at store dele af bestyrelsen bør have (haft) bundlinjeansvar for virksomheder af samme størrelse. Man skal simpelthen have erfaring med at efterspørge – og efterfølgende vurdere – om de nødvendige oplysninger er til stede for at kunne træffe beslutning, for man kan aldrig vide alt.

Branchekendskab er en nødvendig forudsætning for at kunne bidrage med værdi

Bestyrelsesmedlemmerne skal kunne forstå virksomheden. Det går på mange dimensioner, f.eks. ved at man kender markedsmekanismerne i branchen, forstår værdiskabelsesprocessen, har teknologisk indsigt eller lign. Kun med en sådan indsigt kan man reelt „trykprøve“ direktionens forretningsplaner.

Risikostyring er kodeordet til langsigtet værdiskabelse

Bestyrelsen skal kunne kigge ud over de kendte udfordringer. Der sker hele tiden nybrud, som totalt forandrer forretningsbetingelserne. For få år siden var negative renter utænkeligt – hvad betyder dét for f.eks. bankernes forretningsmodel? Pludselig er der en ny teknik til indvinding af skiffergas, som ændrer hele energimarkedet med tilhørende logistikmønstre for transport. Og nu kigger vi ind i deleøkonomien. I risikostyring ligger, at man ved, hvilke ændringer der kan udfordre virksomhedens forretningsgrundlag, og som man derfor løbende må tage bestik af.

[Link til PowerPoint præsentation fra:](#)

Agnete Raaschou-Nielsen

> > > *Fortsættes næste side*

>> KOMPETENCE KONKURRERER MED LEGITIMITET I BESTYRELSESARBEJDET

Uafhængighed og mangfoldighed i bestyrelsen er sund fornuft, men det kræver klare linjer for at blive konstruktiv

Forudsætningen for, at mangfoldighed og uafhængighed giver værdi, er, at der skabes klare linjer til ejeren om, hvad det er, bestyrelsen skal opnå. Det giver ikke alene ro opad til ejeren, det skaber også et stringent grundlag for bestyrelsens arbejde. Med det på plads kan de uafhængige og mangfoldige vinkler i bestyrelsens drøftelser blive konstruktive.

6-8 medlemmer er den ideelle størrelse for at sikre reelle værdiskabende drøftelser

Med 14-16 medlemmer af en bestyrelse får drøftelserne karakter af indlæg. I USA har man tradition for store aktive bestyrelser. Her har man løst størrelsesudfordringen ved at nedsætte udvalg, som drøfter afgrænsede problemstillinger. På bestyrelsesmøderne er det så i høj grad udvalgsformændene, som er de aktive i drøftelserne.

Men det ideelle er altså 6-8 kompetente og engagerede medlemmer, for her kan man reelt få en værdiskabende drøftelse.

Formandsrollen er en ledelsesrolle

På møderne er formandens opgave i høj grad at være den mødefacilitator, som sikrer, at alle bidrager. Det gøres bedst ved, at grundlaget for møderne – dagsorden med tilhørende bilag – ikke lægger op til, at bestyrelsen skal tiltræde en forhåndsformuleret indstilling til beslutning. Det er i stedet formandens opgave at konkludere på drøftelserne, så beslutningen udspringer af drøftelserne.

Mellem møderne skal formanden sikre, at bestyrelsesmedlemmerne bidrager. Det gøres ved at evaluere de enkelte medlemmers performance – fungerer de i bestyrelsen, er de tilstrækkeligt forberedte, og har de (fortsat) de kompetencer, som bestyrelsen har brug for. Og så skal bestyrelsesformanden lægge op til udskiftning i bestyrelsen. Det gælder også offentlige bestyrelser, selvom det her kan være vanskeligt at foretage udskiftninger.

De fem tommelfingerregler:

- Ha' respekt for direktionen, men match den på kompetencer
- Skab en god debatkultur, hvor man kan sige sandheden, uden at det bliver til personlige angreb – højt professionelt kompetenceniveau kombineret med god humor er et godt grundlag for at skabe en sund debatkultur
- Formanden og direktøren må ikke være venner eller dele fritidsinteresser sammen. For det må aldrig være svært på det personlige plan, når bestyrelsesformanden skal fyre direktøren
- Bestyrelsen er hele ejerkredsens repræsentant – ikke kun hovedaktionæren
- I offentlige selskaber hænger det på formandens evner, for han har ikke mange formelle magtmidler til at sammensætte og få en bestyrelse til at fungere. :::::



VÆRDISKABELSE I OFFENTLIGE VIRKSOMHEDER ER DIFFUST

Lars Nørby Johansen er i dag bestyrelsesformand i ti selskaber og nævn, bl.a. Syddansk Universitet, Københavns Lufthavne A/S, Montana A/S, William Demant Holding A/S og Codan A/S. Men mest kendt er han i denne sammenhæng for at lægge navn til det udvalg, der formulerede den første kodeks til god selskabsledelse på opdrag fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Derudover har han bl.a. været formand for udvalget 'Universitetsbestyrelser i Danmark', der udgav rapporten: „Anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark“. Ved siden af har han haft en lang toplederkarriere i erhvervslivet, senest som Koncernchef i Group 4 Securicor.

Redaktørens oplevelse af bestyrelsesformand Lars Nørby Johansens oplæg med overskriften: „**Rammer for værdiskabelse i en offentlig bestyrelse**“ på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 7. oktober 2015.

Creating public value – er det at sikre en særlig offentlig etos om retssikkerhed og at undgå spild af ressourcer, eller er det at skabe værdi? – i givet fald for hvem: Borgerne, de ansatte, de studerende, samfundet? For det er jo ikke at maksimere bundlinjeresultatet.

Når man ikke ved, hvilken værdi man skaber, er det utroligt svært at måle det og dermed afgøre, om man skaber værdi.

Tager man eksemplet med universiteterne, så er der i universitetsloven på 17 sider beskrevet, hvad universiteterne skal. De skal bl.a.:

- Tilbyde forskningsbaseret undervisning på højeste internationale niveau
- Forske, samarbejde og sprede viden
- Bidrage til vækst og velstand i samfundet
- Være en kulturbærende institution – altså bare det at være (på en ubestemt måde) er en værdi i sig selv.

Bestyrelsen er uafhængig, men ikke desto mindre kan ministeren jf. § 11 smide bestyrelsen ud, og på mere end 50 områder har ministeriet særlige bemyndigelser. Hertil kommer, at to tredjedele af universiteternes økonomi fastlægges på finansloven og dermed uden for bestyrelsens indflydelse.

Ikke desto mindre er det bestyrelsens opgave at skabe en langsigtet og holdbar strategi og sikre, at den bliver implementeret. Og det er måske i virkeligheden her, bestyrelsen kan skabe den afgørende forskel, for udover at ansætte rektor er økonomi og aktivitetsstyring helt afgørende.

Her skal bestyrelsen kræve af ledelsen, at der etableres et rapporterings- og ledelsessystem, som både giver indsigt og overblik. Det skal være:

- Aktivitetsbaseret – forretningsmodellen skal være klart gennemskuelig, så man ved, hvad der sker, når man skruer på knapperne
- Incitamentsstyret, så systemet i sig selv sikrer en hensigtsmæssig adfærd
- Ingen skjulte kasser – det ødelægger totalt overblikket.

Når bestyrelsen formår at strukturere universitetet sådan og få et opfølgingsværktøj, der knytter sig præcist an til dette, giver det mulighed for såvel at lægge en langsigtet holdbar strategi for universitetet som at sikre en effektiv drift. De to ting tilsammen skaber værdi.

Forholdet til den diffuse ejer og de diffuse værdiskabende krav

Integriteten i en selvsupplerende bestyrelse som universitetsbestyrelser er helt afgørende – og bestyrelsen skal forholde sig meget aktivt til „Hvorfor er vi til og for hvem“.

Der er et konstant ejerskabspres fra de studerende, fra forskerne, fra de fonde, som giver penge, og bredt fra samfundet – og ikke mindst fra politikerne. Og disse "ejere" har selv deres kvalitetsnormer, aktivitetsnormer og resultatnormer.

Så nej, det er ikke let at være en offentlig bestyrelse.

[Link til PowerPoint præsentation fra:](#)

Lars Nørby Johansen



Steen Christiansen er borgmester i Alberslund Kommune og talte som repræsentant for KL. Alberslund Kommune har 28.000 indbyggere og en række offentlige selskaber, heriblandt delejerskab til § 60 selskabet „Vestforbrænding“ sammen med 18 andre kommuner.

Redaktørens oplevelse af borgmester Steen Christiansens oplæg med overskriften:

„Offentlige bestyrelses rolle i at skabe værdi for Danmark“ på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 7. oktober 2015.

INSTRUKTIONSBEFØJELSE SIKRER EJERINTERESSER I KOMMUNALE SELSKABER

Offentlige selskaber skaber værdi for Danmark ved at udvikle de bedste løsninger til borgerne til den bedste pris. Udskillelsen af kommunale driftsopgaver i selvstændige enheder kan være en effektiv organisationsform for alt fra vand- og elforsyning til trafik og affaldshåndtering. Men det er vigtigt, at kommunen som ejer kan få sine ønsker ført ud i livet igennem et selskab. En garant for dette kan være en instruktionsbeføjelse.

Instruktionsbeføjelsen skal bruges med omtanke – det giver altid uro – men det er et afgørende magtmiddel til at sikre, at politiske ønsker og aftaler bliver realiseret.

Vestforbrænding er et eksempel på, hvad en effektiv selskabsstruktur kan skabe. Her er 19 kommuners affaldsselskaber gået sammen om at løse affaldshåndtering. Vestforbrænding er organiseret som et kommunalt fællesskab – også kendt som et § 60 selskab. Her har ejerne instruktionsbeføjelse over for kommunens repræsentant i bestyrelsen. Kommunerne kan i selskabet skabe den samlet set bedste løsning for borgere og virksomheder. Med den politiske legitimitet i ryggen kan selskaberne indgå de nødvendige kompromisser for samlet at skabe den stordriftsløsning, alle ejere drager fordel af. Det er handlekraftigt og effektivt.

I de kommunalt ejede, men ved lov uafhængige vandselskaber har kommunen ikke instruktionsbeføjelser, og kommunen er ikke sikker på, at selskabet fører ejerens ønsker ud i livet. Et eksempel kan være en kommunal klimastrategi. Her kan det fx være kommunens ønske, at der ved meget kraftig regn i nødstilfælde ledes vand væk på veje i stedet for kloakker, der ikke kan følge med. Lidt firkantet sagt er dilemmaet, om det er biler eller boliger, der skal udsættes for vandet. Og den prioritering hører hjemme i kommunalbestyrelsen. Klimastrategien skal kunne tænkes sammen med spildevandshåndtering, vejforløb, lavtliggende områder som overflodsreservoir, og måske skal der skabes løsninger på tværs af kommunegrænserne – og måske strider den bedste løsning mod vandselskabets interesser. Og vandselskabets bestyrelse skal varetage selskabets interesse før ejerens. Kommunerne har ikke hjemmel til at bestille opgaver løst i spildevandsselskaberne, og det ønsker kommunerne lavet om.

Kommunerne er garanten for en hensigtsmæssig løsning

De demokratisk valgte byrådspolitikere har den legitimitet, der skal til for at sikre en overordnet, hensigtsmæssig løsning af kommunale opgaver. Selskabsdannelse kan være ganske effektiv til den daglige drift, men det er uhensigtsmæssigt, når folketinget vedtager love, som hindrer en effektiv løsning af de kommunale opgaver. :::::



EN KLAR EJERSTRATEGI GIVER OFFENTLIGE BESTYRELSER ET STØRRE HANDLERUM

Særlig rådgiver **Jørgen Clausen**, Syddansk Universitetscenter. Jørgen Clausen er uddannet cand.rer.soc. Jørgen Clausen har skabt sig en tung kommunal lederkarriere, senest som Stadsdirektør, Odense Kommune og i 2014 blev han kåret til "Årets Topleder". Ved siden af erhvervskarrieren er Jørgen Clausen aktiv i bestyrelsesarbejdet bl.a. som bestyrelsesformand for SKI (Statens og Kommunernes Indkøb) A/S, H C Vestergaard ApS, Syddansk Knowledge Fond og Møllerens Fond.

Junior konsulent Gustav Bang Dahls oplevelse af **Workshop I** på Årets konference for Offentlige Bestyrelser 7. oktober 2015 med oplæg fra Jørgen Clausen, SDU og Carsten Fode, ARoS

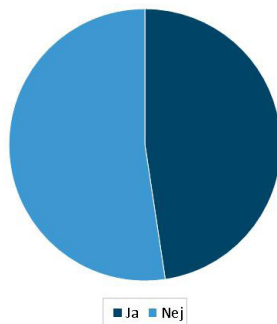
En ejerstrategi giver klare fordele for offentlige bestyrelser. Så kort kan det konkluderes, efter at 21 bestyrelsesmedlemmer og ledere var samlet onsdag eftermiddag for at diskutere værdiskabelse i samarbejdsrelationen mellem bestyrelsen og ejerne i offentlige virksomheder og selvejende institutioner.

I den to timer lange workshop var der oplæg fra henholdsvis Jørgen Clausen, særlig rådgiver for Syddansk Universitet og forhenværende stadsdirektør i Odense Kommune, samt Carsten Fode, bestyrelsesformand for kunstmuseet ARoS samt partner i advokatfirmaet Kromann-Reumert. Workshopdeltagerne var aktive i debatten, og de blev aktivt inddraget flere gange i forbindelse med fire rækker af afstemninger.

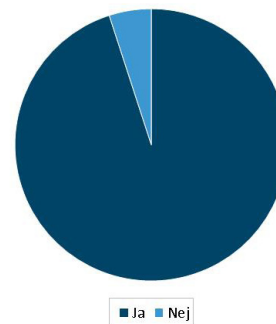
Hver anden arbejder under en ejerstrategi

Blandt workshopdeltagerne var det knap halvdelen, som arbejder under en ejerstrategi. Det fik vi slået fast ved en afstemning blandt workshoppenes deltagere, der viste, at kun 10 ud af 21 arbejdede med en decideret ejerstrategi. Med afstemningen overstået, gik **Jørgen Clausen** på gulvet for at holde oplæg.

Arbejder din bestyrelse under en ejerstrategi?



Vurderer du, at jeres bestyrelse vil have/har større fordele end ulemper ved en ejerstrategi?



Klare ejermål giver øget manøvrerum

Jørgen Clausen skød workshoppen i gang med sit oplæg, hvor han argumenterede for, at en ejerstrategi er en god idé. Jørgen Clausen tog i sit oplæg udgangspunkt i egne erfaringer fra Odense Kommune og SKI og argumenterede herigennem for, hvordan en ejerstrategi kan bruges som et værktøj til at realisere ejermål og give bestyrelsen øget handlerum. Ifølge Jørgen Clausen er det en klar fordel, når ejeren melder klart ud, hvilke forventninger man har til bestyrelsen og lederne. Det giver bestyrelsen et større manøvrerum, når der er overensstemmelse mellem opfattelsen af ejerens forventninger hos bestyrelsen, og hvad der reelt forventes. Et problem i relationen mellem bestyrelse og ejer er ofte, at bestyrelsen ikke ved, hvilke mål og forventninger ejerne har til bestyrelsens arbejde. Dette kan afhjælpes med en klar ejerstrategi, mener Jørgen Clausen.

Den svære balancegang

En af de store udfordringer er dog, hvordan man som ejer skal udføre et aktivt ejerskab uden at interferere for meget med bestyrelsen og ledelsens daglige virke. Det er ifølge Jørgen Clausen ejerens ret og pligt at udøve aktivt ejerskab over for bestyrelsen og ledelsen, og rigtigt grebet an giver det bestyrelsens handlerum.

> > *Fortsættes næste side*

Link til PowerPoint præsentationer fra:

Jørgen Clausen

Carsten Fode

>> EN KLAR EJERSTRATEGI GIVER OFFENTLIGE BESTYRELSER ET STØRRE HANDLERUM

Som forhenværende stadsdirektør i Odense Kommune har Jørgen Clausen haft ansvar for flere store kommunale projekter. Han beskrev i sit oplæg Odense Kommunes tilgang til ejerstrategi. Ifølge Jørgen Clausen „blander kommunen sig“ ikke i bestyrelsens arbejde, men forbeholder sig retten til at godkende visse væsentlige dispositioner. Dette kunne for eksempel være påbegyndelse af væsentlige, nye aktiviteter eller etablering eller salg af datterselskaber.

Efter Jørgen Clausens oplæg afholdtes endnu en afstemning, hvor 19 ud af 20 deltagere tilkendegav, at de ser flere fordele end ulemper ved en ejerstrategi.

Den diffuse ejer

Anden del af workshoppen bestod af et oplæg af **Carsten Fode**, advokat og partner i Kromann Reumert, der blandt andet er bestyrelsesformand i ARoS. Carsten Fode påpegede i sit oplæg, at det ofte kan være svært for offentlige bestyrelser, særligt for de selvejende institutioner, herunder kulturinstitutioner og uddannelsesinstitutioner, at få et klart billede af, hvem der rent faktisk er „ejer“. For hvem er egentlig ejeren i de selvejende institutioner? Er der ingen ejer? Eller er man selv ejer?

„Magten er, hvor pengene er“

En af Carsten Fodes pointer var, at man skulle betragte hovedtilskudsgiver som en slags ejerrepræsentant. Hovedtilskudsgiver skal informeres udførligt, men det er samtidig vigtigt, at man bibeholder uafhængigheden i relationen. Samarbejdet sker på „armslængde“ vilkår, således at tilskudsgiver ikke blander sig i den daglige drift. Carsten Fode brugte ARoS som eksempel. ARoS modtager årligt mange millioner i støttekroner fra både kommunen og fonde. Tilskudsgiver skal høres og inddrages, men det er vigtigt for ARoS, at de ikke går på kompromis med blandt andet den kunstfaglige kvalitet.

The „beneficial“ owner

Et andet centralt begreb, som Carsten Fode i sit oplæg opererede med, var begrebet beneficial owner. Ifølge Fode bør man anse alle forskellige interessenter som beneficial owners. Det er vigtigt, at institutionen klarlægger, i hvis interesse det er, at institutionen drives, og hvilke succeskriterier der gælder for institutionen. De forskellige interessenter skal opvejes og vurderes i forhold til hinanden. På ARoS er nogle af overvejelserne blandt andet, om et højt besøgstal er positivt, hvis det er på bekostning af kvalitet? Eller om et flot økonomisk resultat er positivt, hvis medarbejdere mistrives? Ifølge Carsten Fode er det vigtigt, at alle beneficial owners behandles med samme respekt, som man tilkommer en ejer.

> > > *Fortsættes næste side*



Partner **Carsten Fode**, Kromann Reumert. Carsten Fode er uddannet jurist fra Aarhus Universitet LL.M. Harvard Law School, Certificeret voldgiftsdommer og nu også på den anden side af kateteret som adjungeret professor ved Juridisk Institut, Aarhus Universitet. Ved siden af sin erhvervskarriere som advokat har han mange års erfaring i bestyrelsesarbejde som medlem af bestyrelsen i såvel ejerledede erhvervsvirksomheder som børsnoterede selskaber – og ikke mindst som bestyrelsesformand for ARoS – samt flere fondsbestyrelser.

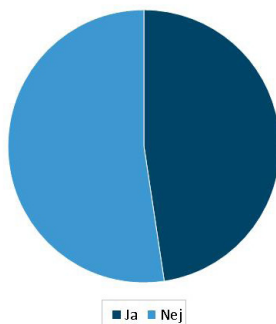
KROMANN REUMERT

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

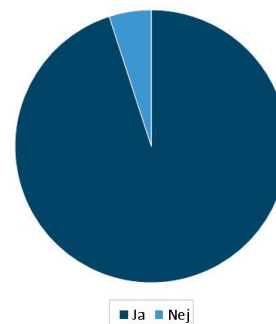
**KROMANN
REUMERT**

>> EN KLAR EJERSTRATEGI GIVER OFFENTLIGE BESTYRELSER ET STØRRE HANDLERUM

Kan alle bestyrelsesmedlemmer i din virksomhed virksomhed klart skelne mellem „ejerne“ og samarbejdspartnerne?



Kan en større bevidsthed om, hvem „dine ejere“ er, gøre jeres bestyrelsesarbejde mere effektivt?



De selvejende institutioner har svært ved at identificere deres ejere

Afslutningsvis stemte workshopdeltagerne endnu to gange.

Denne gang handlede det om, hvorvidt alle bestyrelsesmedlemmer klart kunne adskille ejere fra samarbejdspartnerne, og hvorvidt en større bevidsthed om, hvem ejerne var, ville gøre bestyrelsesarbejdet mere effektivt. 75 procent mente godt, at bestyrelsesmedlemmerne kunne skelne deres ejere fra andre samarbejdspartnerne. Det viste sig, at de workshopdeltagere, der havde svært ved at skelne mellem ejerne og samarbejdspartnerne, bestred bestyrelsesposter eller sad i ledelsen i selvejende institutioner, der ifølge Carsten Fode jo har et mere diffust ejerbegreb end f.eks. forsynings-selskaber.

Den anden afstemning handlede om, hvorvidt en større bevidsthed om, hvem ens ejere er, ville bidrage til at gøre bestyrelsesarbejdet mere effektivt. Har stemte 13 delagere ja til, at det ville gøre bestyrelsesarbejdet mere effektivt, mens 7 stemte nej. :::::



Lektor **Sune Lehmann Jørgensen**, DTU COMPUTE, Institut for Matematik og Computer Science. Han forsker i netværksrelationer og er bl.a. med i forskerteams som har gennemført en række forskningsprojekter og udgivet videnskabelige artikler, f.eks. "Dynamics of High-Resolution Networks", "The Strength of Friendship Ties in Proximity Sensor Data" samt "Visualizing QS Data Using Time Spirals".



Bestyrelsesformand **Søren Sørensen**, Tradium. Han er uddannet Elektromekaniker, Bosch, Ringkøbing og har efteruddannet gennem flere bestyrelseskursus og kurser i projektstyring og ledelse. Efter en lang erhvervskarriere i danske produktionsvirksomheder – senest som Production Director, Bombardier Transportation Denmark – er han i dag medejer af mindre virksomheder, og beklæder en lang række bestyrelsesposter.

Juniorrådgiver Benedikte Bønløkkes oplevelse af **Workshop II** på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 7. oktober 2015 med oplæg fra Sune Lehmann Jørgensen, DTU Compute og bestyrelsesformand Søren Sørensen, Tradium.

Link til PowerPoint præsentationer fra:

[Sune Lehmann Jørgensen](#)

[Søren Sørensen](#)

BESTYRELSEN SKAL HAVE STÆRKE RELATIONER OG BESTYRELSESUDVIKLINGSSAMTALER

Bestyrelsesmedlemmer, ledere og formænd var samlet for at høre oplæg og drøfte inputs om, hvilke redskaber der skaber værdi i bestyrelser. Dialogen tog afsæt i oplæg fra hhv. adjunkt Sune Lehmann Jørgensen, DTU Compute og bestyrelsesformand Søren Sørensen, Tradium.

Stærke personlige forbindelser styrer fælles problemløsning

Sune Lehmann Jørgensen tog afsæt i sin artikel 'Why networking doesn't work' – et studie om netværkets betydning. Studiet konkluderer, at det er de dybe relationer i netværket, der giver resultater. Dette står i kontrast til den almene antagelse: det er altid godt at 'netværke'. Men nogle situationer kræver en anden form for networking, og de svage relationer er ikke nok. Det handler derfor om de stærke bånd i ens netværk.

For bestyrelsesmedlemmer er det dermed værdifuldt at have stærke relationer – frem for mange relationer – både i og uden for bestyrelsen. Det er garanten for, at de kan løse opgaverne sammen, og at de kan trække ressourcer udefra.

Ifølge en stor statistisk signifikant undersøgelse fra *The Conference Board* er samarbejdet i bestyrelsen otte gange vigtigere end kompetencer for virksomhedens værdiskabelse. Og her er det, Sune Lehmann Jørgensen – ganske vidst ikke i bestyrelser – har undersøgt, hvad der er for nogle relationer, der giver værdi.

Da workshoppens deltagere før oplægget blev spurgt, om samarbejdsrelationen i deres bestyrelse har været et punkt på dagsordenen, svarede 24 ja, mens 18 svarede nej. Da deltagerne efter oplægget blev spurgt, om værdiskabelsen i bestyrelsen ville blive styrket, hvis de kunne styrke deres samarbejdsrelationer, så svarede 39 ja, mens 5 svarede nej.

Klare udmeldinger og individuelle samtaler sikrer et højt og homogent bestyrelsesengagement

Søren Sørensen indledte sit oplæg med at fastslå, at det at skabe en god bestyrelse kræver en forståelse for hvert bestyrelsesmedlems kompetencer og det enkelte medlems interesser. En sådan forståelse kan opnås i en samtale mellem bestyrelsesmedlemmet og bestyrelsens formand – også kaldet bestyrelsesudviklings-samtaler (BUS). I BUS siger medlemmerne til formanden, hvad de vil arbejde med, og hvordan de med deres kompetencer og interesser kan bidrage. Det giver formanden indsigt til f.eks. at uddelegere opgaver efter medlemmernes kompetencer, og det giver en fortrolig ramme, hvori formanden kan spørge ind til problemområder som f.eks. dårlig forberedelse, fremmøde, bidrag på møderne etc.

Samtalerne skaber grobund for bedre bestyrelsesarbejde, og BUS øger chancen for, at alle deltager aktivt i bestyrelsen og er engagerede, konkluderer Søren Sørensen. Og højt aktivitetsniveau og engagement bliver stadigt vigtigere, fordi bestyrelserne fremover skal håndtere stadigt flere opgaver.

> > > *Fortsættes næste side*

>> BESTYRELSEN SKAL HAVE STÆRKE RELATIONER OG BESTYRELSESUDVIKLINGSSAMTALER

Uddrag fra dialogen mellem og efter oplæggene

Bestyrelsesudviklingssamtaler. Samtalerne kan anses som en form for overvågning over bestyrelsesmedlemmerne og give bestyrelsesformanden rollen som politibetjent i bestyrelsen. Begge dele er imod samtalens hensigt om at øge medlemmernes engagement. Hertil svarer Søren Sørensen, at samtalerne er en dialog – ikke anklage og kontrol – som sikrer den bedst mulige bestyrelse med de mest aktive og kompetente medlemmer.

Det mest effektive til at fremme værdiskabelse i bestyrelser. Værdiskabelse i bestyrelser kan fremmes gennem en god og humoristisk tone. Formanden har en vigtig rolle, da formanden skal være velforberedt og konstruktivt lede mødet. Begge dele er afgørende vigtigt for at sikre, at alle bestyrelsesmedlemmer bidrager til værdiskabelsen. :::::



EY
Building a better working world

VELKOMMEN TIL ET NYT OG STÆRKERE EY I DANMARK

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

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

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

Læs mere om fusionen her: www.ey.com/dk/tremsyn

© 2014 Ernst & Young Plc. All Rights Reserved. 1400X



VÆRDISKABELSE I SAMARBEJDE MELLEM DIREKTION OG BESTYRELSE

Administrerende direktør **Susan Münster**, Holbæk Forsyning A/S og nu projektleder for Forsyningsamarbejder Holbæk, Lejre og Roskilde. Susan Münster, som er uddannet Bygningsingeniør, har skabt sig en lederkarriere i flere kommuner og Bandedanmark. Ved siden af erhvervskarrieren er hun også aktiv i bestyrelsesarbejdet bl.a. som bestyrelsesformand for Tankegang A/S bestyrelsesmedlem i DANVA og Lokaltog A/S.

Junior konsulent Ditte Kampers oplevelse af **Workshop III** på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 7. oktober 2015 med oplæg fra administrerende direktør i Holbæk Forsyning, Susan Münster.

Det værdiskabende samarbejde mellem bestyrelsen og direktionen var temaet for workshoppen. Deltagerne var bestyrelsesmedlemmer og direktioner fra offentlige bestyrelser.

Susan Münster indledte workshoppen med et oplæg, der tog afsæt i en helt aktuel fusionscase mellem Holbæk Forsyning samt forsyningsselskaberne i Roskilde og Lejre. Det er en utroligt kompliceret proces med uhyre mange interessenter, som skal samles om én fælles løsning – altså en exceptionel samarbejdscase, hvor samarbejdet mellem direktion og bestyrelse kun er en blandt flere.

Fusionsprocessen er grebet an som et projekt med en klar projektplan. For samarbejdsrelationen betyder det, at de tre nuværende bestyrelser, de tre ejere og de tre direktioner er organiseret i forskellige grupper, med klart definerede roller i forhold til projektet. Og fordi det er så kompliceret en proces, er det helt afgørende med en grundig projektbeskrivelse, der både indeholder succeskriterier, interessentanalyse og risikovurderinger, fremhævede Susan Münster. Og det er helt nede på arbejdsgangsniveau, at man skal sikre, at projektbeskrivelsen stemmer med virkeligheden, for de forskellige selskaber er ikke alene vant til forskellige arbejdsgange, de har også internt og imellem selskaberne forskellige interesser. Derfor er det nødvendigt over tid at foretage en ensretning af disse, indgå de nødvendige kompromisser samt finde den rette balance mellem de eksisterende setups og det nye, der kommer.

Kommunikationen er et helt selvstændigt tema i en sådan proces, så alle er med på, hvad der foregår. Der er løbende rapportering og forventningsafstemning imellem det kommunale regi (ejerne) – med forskellige ønsker og behov – og det selskabsmæssige regi (bestyrelse og direktion). Og så er kommunikationen udadtil mod offentligheden, som ikke mindst kan italesætte de bekymringer, der opstår i løbet af fusionsprocessen, afgørende. I alle led er der rig mulighed for, at der i en sådan proces kan opstå misforståelser eller skabes parallelle dagsordener. Her er bestyrelserne vigtige – og de burde have haft en langt mere central rolle i denne proces – for at holde processen på sporet, for de er – på trods af at de er udpeget af byrådet – jo netop sat til at varetage selskabernes interesser. Ved at engagere bestyrelserne får de ejerskab til fusionen, og bestyrelsesformændene kan blive meget vigtige ambassadører for fusionen. Og Susan Münster kan se, at trods den detaljerede projektplan, har bestyrelserne i perioder været ved at blive koblet af processen – samarbejdsrelationen gik direkte mellem direktion og ejer (ofte kommunaldirektøren) og ejerne imellem. Med den viden Susan Münster har i dag, vil hun klart anbefale, at bestyrelserne får en langt stærkere position i fusionsprocessen.

Drøftelserne

Den meget omfattende case med de mange samarbejdsrelationer gav anledning til livlig diskussion blandt deltagerne om, hvad godt samarbejde er – også uden for en sådan fusionsproces.

I drøftelserne var der fokus på to elementer:

- Selve mødet, hvor de værdiskabende beslutninger træffes
- Forberedelsen til mødet, herunder dagsorden, bilag og det enkelte bestyrelsesmedlems parathed til at deltage.

[Link til PowerPoint præsentation fra:](#)

Susan Münster

> > > *Fortsættes næste side*

Gensidig respekt og pli er nøgleordene for selve mødet

Workshopdeltagerne var enige om, at gensidig respekt og lydhørhed er absolut nødvendigt på møderne. Og det blev fremhævet, at forskellige perspektiver og uenigheder er berigende for samarbejdet – de bør hverken puttes væk eller problematiseres. Til gengæld skal man sikre, at alt fremføres i en god, konstruktiv tone, og at man formulerer sig inddragende ved at holde åbne debatter og undgår formuleringer som „vi er vel alle enige om...“. Her blev det fra deltagernes side understreget, at det er bestyrelsesformandens opgave som mødeleder at sikre, at alle får deres perspektiver og synspunkter frem, inden formanden opsummerer, og at deltagerne kan godkende denne opsummering.

Forberedelse er afgørende for den konstruktive dialog

For at sikre, at alles perspektiver bliver hørt, er det nødvendigt, at deltagerne har haft mulighed for at forberede sig hjemmefra. Derfor skal den fremsatte dagsorden og sagsfremstilling give medlemmerne mulighed for både at danne sig et overblik og give dem tilstrækkelig information til de nødvendige refleksioner inden mødet. Det er dog ikke nok, at deltagerne blot har læst materialet; de skal også have gjort sig deres stilling klar inden mødet. Dette medvirker til at sikre effektive møder, hvor dagsordenen følges, hvilket også giver klarhed over, hvilke opgaver deltagerne skal gå videre med efter mødet.

Et godt bestyrelsesmøde for både ledelse og bestyrelse er, når drøftelsen har beriget beslutningsoplægget og gjort sagen mere klar til dens videre proces. Det handler ikke om, at alle skal være glade, men om, at sagerne bliver beriget.

Det er netop denne kvalificering, en bestyrelse kan bidrage med, når direktionen udarbejder et ordentligt grundmateriale til beslutningsoplæg og fremstiller det i overensstemmelse med bestyrelsens (bestyrelsesformandens) ønsker, så bestyrelseskompetencerne kan komme i spil. :::::



Vicedirektør **Claus Homann**, Aarhus Vand er uddannet Civil Ingeniør. Han har en lang konsulentkarriere som ballast fra bl.a. Udviklingskonsulenterne og COWI, hvor han var udstationeret i en række I og U lande.

Juniorkonsulent Emil Ladefoged Friis' oplevelse af **Workshop IV** på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 7. oktober 2015 med oplæg fra vicedirektør Claus Homann, Aarhus Vand og Ernst Lykke Nielsen, bestyrelsesformand for Niels Brock.

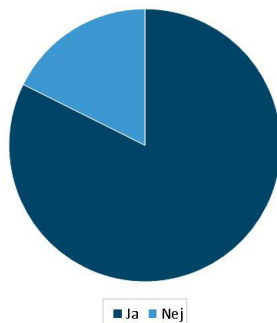
SAMMENSPILLET MED EKSTERNE INTERESSENER GIVER VÆRDISKABELSE OG STILLER KRAV TIL FAGLIGHED OG KOMPETENCER

Workshoppen „Værdiskabelse i samarbejdet med eksterne interessenter“ samlede 18 bestyrelsesmedlemmer og ledere fra forsyningsselskaber samt kultur- og uddannelsesinstitutioner – samt nogle rådgivere. Spredningen gav et godt grundlag for dialog med mulighed for udvikling og erfaringsdeling mellem de forskelligartede sektorer.

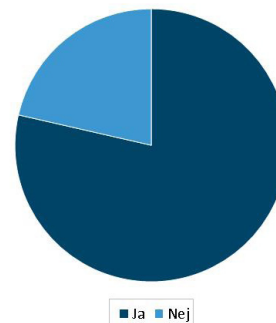
Temaet for workshoppen var forholdet til eksterne interessenter og etablering af aktiviteter uden for en virksomheds naturlige nærområde giver værdiskabelse. Etableringen af internationale aktiviteter gav særlig lejlighed til dialog og interesse. Dette fokus blev hjulpet på vej af arrangementets to oplægsholdere: Claus Homann, vicedirektør i Aarhus Vand og Ernst Lykke Nielsen, bestyrelsesformand for Niels Brock. Begge oplægsholdere berettede om succes ved etablering af internationale aktiviteter.

Værdiskabelse i viden, faglige og erhvervmæssige kompetencer

Har din bestyrelse et mål/plan for, at I skal etablere aktiviteter uden for jeres ”naturlige” nærområde?



Er medlemmer af din bestyrelse involveret i eksterne aktiviteter og relationer, som styrker markedsudvikling og ekspansion i jeres virksomhed?



Interessen for eksterne aktiviteter blev stadfæstet, da 14 af 18 deltagere via afstemning blandt workshoppens deltagere tilkendegav, at deres bestyrelser planlægger aktiviteter uden for virksomhedens nærområde. Heraf viste 11 yderligere, at deres bestyrelser allerede har medlemmer, der arbejder aktivt med at skabe eksterne relationer i forbindelse med markedsudvidelse.

Værdiskabelse er også viden og kompetencer

Claus Homann startede sit oplæg med at fortælle, hvordan en samfundsmæssig udvikling har fordret, at Aarhus Vand måtte redefinere sine strategiske mål og ambitioner. Hvor fokus før var at levere et produkt af høj kvalitet til den bedste pris, er det nu også nødvendigt at have et stærkt fokus på værdiskabende relationer og en samfundsmæssig ansvarlighed.

Selvom en stabil økonomisk base er nødvendig, før en virksomhed kan overveje at udvide sine aktiviteter, er værdiskabelse ikke nødvendigvis lig økonomisk vækst. Værdiskabelse kan også være viden og kompetenceudvikling. Derfor er det vigtigt, at bestyrelsen bruger tid på at definere og afklare, hvordan den enkelte virksomhed forstår værdiskabelse. Denne afklarede definition må ligge til grund for ledelsens vækst- og handlingsstrategi.

[Link til PowerPoint præsentationer fra:](#)

[Claus Homann](#)

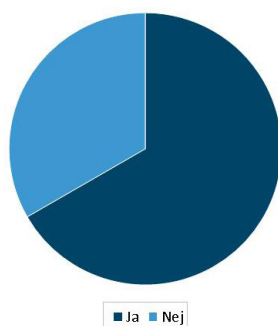
[Ernst Lykke Nielsen](#)

> > > *Fortsættes næste side*

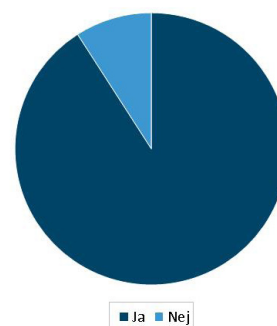
>> SAMMENSPILLET MED EKSTERNE INTERESSENER GIVER STORE MULIGHEDER FOR VÆRDISKABELSE...

Den rette kompetenceprofil er essentiel for den gode bestyrelse

Har din bestyrelse de rette kompetencer til at understøtte det eksterne samarbejde med interessenter og samarbejdspartnere?



Ser du det som afgørende for din virksomheds fortsatte udvikling, at den de kommende 5-10 år får flere internationale samarbejdsrelationer, produktion og/eller salg i udlandet?



I samarbejdet med eksterne interessenter opstår der høje krav til bestyrelsens kompetencer. Kompetencer inden for innovation og finansiering, men også international og kulturel indsigt bliver nødvendige forudsætninger. Ved en afstemning blandt deltagerne kunne kun fire af workshoppenes deltager skrive under på, at deres bestyrelse har de rette kompetencer til at understøtte et samarbejde med eksterne interessenter og samarbejdspartnere. Dette bliver yderligere interessant, når 10 deltagere efterfølgende tilkendegiver, at netop internationale aktiviteter er afgørende for deres virksomheds langsigtede udvikling.



Administrerende direktør **Ernst Lykke Nilsen**, Bording Data A/S og siden 2007 været en del af koncernledelsen i FE Bording A/S.

Ud over sin erhvervskarriere er han aktiv bestyrelsesarbejdet. Aktuelt er han bestyrelsesformand for Niels Brock Business College og CIBU, Californien International Business University.

Selvsupplering kan sikre bestyrelsen de nødvendige kompetencer

En stærk kompetenceprofil hos bestyrelsen var central for Ernst Lykkes oplæg. Han kunne fortælle om den opgave, Niels Brock har haft med at opkvalificere bestyrelsens kompetencer. I Niels Brock har man i bestyrelsen haft gevinst af selvsupplering. Selvom en sådan overgang ikke har været uden gnidninger, har det givet bestyrelsen mulighed for at opkvalificere og udfylde manglende kompetencer. Kompetencer, som har været nødvendige i institutionens samarbejde med internationale interessenter. Aflønning kan ligeledes være et redskab til at sikre samme mål.

Internationale samarbejder er givende, men stiller tilsvarende store krav

De internationale samarbejder kan i særdeleshed bidrage til skabelsen af ny viden samt erhvervs-mæssige og faglige kompetencer. Vækst i viden går begge veje. Danske virksomheder har ifølge Ernst Lykke noget at byde på internationalt. Til gengæld kan de trække inspiration, viden og erfaringer med hjem til Danmark. Endnu en mulighed for værdiskabelse er positive imageeffekter ved internationale samarbejder. Disse effekter er til stede ude, men også hjemme, hvor de bidrager til en attraktiv virksomhedsprofil og skaber en bredere rekrutteringsbase.

Gevinsterne gavner ikke kun de enkelte virksomheder, men også det danske samfund. Den samfundsmæssige gevinst sker både som en effekt af virksomhedernes højere ansvarsforpligtelser til eksempelvis bæredygtighed, men også gennem den viden og de kompetencer, der bliver tilført samfundet som helhed. :::::



Jørgen Grønnegaard Christensen er Professor emeritus fra Statskundskab på Aarhus Universitet. Jørgen Grønnegaard Christensen har i sin forskning fokuseret på offentlig forvaltning og ikke mindst, hvordan det offentlige hensigtsmæssigt bliver styret og organiseret. Det kan vi alle læse i et utal af videnskabelige publikationer – og der kommer fortsat nye til. Til den brede offentlighed fortsætter Jørgen Grønnegaard Christensen også med at formidle forskningsbaseret viden og synspunkter i avis-kronikker mv.

Redaktørens oplevelse af professor emeritus Jørgen Grønnegaard Christensens oplæg med overskriften: „*Politik med andre midler – bestyrelsesstyring i den offentlige sektor*“ på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 7. oktober 2015.

OFFENTLIGE SELSKABER ER LEDET AF ‚KLANER‘

Selvsupplerende, fri af forvaltningshierarkiet og i selskaber uden (med begrænset) markeds-konkurrence bliver offentlige bestyrelser i forskningslitteraturen beskrevet som klaner (Ouchi 1980), der er karakteriseret ved, at medlemmerne i gensidig tillid og baseret på fælles målforståelse styrer selskaberne.

Hierarki er grundkomponenten i demokratisk ledelse. I toppen står demokratisk valgte politikere, som på dette legitime grundlag kan delegerede beslutningskompetencen. Heroverfor står marked-slogikken, hvor ”den usynlige hånd” sikrer, at virksomhederne træffer de rigtige beslutninger. De selvstændige offentlige virksomheder og selvejende institutioner passer slet ikke ind i nogen af disse beskrivelser, så derfor har de fået deres egen.

Den danske velfærdsmodel har længe haft selvregulerede institutioner

Mange handelsskoler og tekniske skoler blev etableret af en kreds af borgere, og de styrede institutionerne. I staten etablerede man f.eks. Radiorådet (det blev en politisk kamplads) og senere DONG (de største partier fik en bestyrelsespost) og en række sektorforskningsinstitutioner, som nu er fusioneret ind i universiteterne.

New Public Management fører til en eksplosion af offentlige bestyrelser og klanstyring

I 80'erne og 90'erne fik skolerne og daginstitutionerne forældrebestyrelser for at sikre lydhørhed over for brugerne – fast taxameter og så kan forældrene bestemme, hvad de vil ha'. Det er så nærmest kuldsejlet, fordi der ikke er forældreinteresse.

Næste bølge var den professionelle model, hvor f.eks. universiteterne ved lov fik selvstændige bestyrelser rekrutteret efter professionelle kompetencer udefra – altså hverken brugere, ansatte eller ejere. Frigjort fra politik og forvaltningshierarki skulle universiteternes ledelse professionaliseres. Efter universiteterne kom turen til Erhvervsskolerne og seminarierne, senere ungdomsuddannelserne, og senest de offentlige forsyningsselskaber. På de nye selvejende institutioner var indsættelsen af bestyrelser karakteriseret af en korporativ model, hvor ”rektor kiggede rundt og fandt dem, han synes passede ind i sin bestyrelse”. Det gav i høj grad klanbestyrelser, som var drevet af de samme værdier, så de samme mål for institutionerne og samarbejdede om at realisere dem – altså rendyrkede klaner.

Erfaringerne – tja

Adskillelsen fra det politisk-administrative hierarki er ikke uden videre effektiv:

- Uklare repræsentationsforhold: Hvem repræsenterer det indsupplerede bestyrelsesmedlem i en universitets- eller gymnasiebestyrelse? Eller erhvervsmanden indsat i DONG af finansministeren?
- Selvsupplering kombineret med svag repræsentationsstruktur giver basis for ledelsens co-optering af bestyrelsen: Altså etablering af internt skjold mod demokrati og politik, marked og konkurrence

Effekterne er ikke vel-dokumenterede:

- Effektivitet – omkostninger?
- Kvalitet – målopfyldelse, styrket fokus på kerneaktiviteter?
- Uafhængighed i forhold til politisk pres – ja, nok effekt i visse situationer?
- Uafhængighed i form af styring og ledelse baseret på sagkundskab: Vi ved det ikke

Hvorfor så gøre det? Ja, det er politik. :::::

[Link til PowerPoint præsentation fra:](#)
Jørgen Grønnegaard Christensen

Redaktionskomité

Jan Bendix, ledelsesrådgiver og bestyrelsesformand

Per Nikolaj Bukh, professor, AAU

Carsten Fode, partner og advokat, Kromann Reumert

Søren Peter Nielsen, statsautoriseret revisor og partner, EY

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

Søren Friis Møller, Ph.d. stipendiat, CBS

Steen Thomsen, professor, CBS

Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Plussgruppen

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

CVR nr.: 33 39 40 39

ISSN 2245-1706

Tlf: 2517 1502

www.dagensdagsorden.dk

jks@pluss.dk

Redaktør

Jens Kristian Sommer

Layout

Mie Niklassen

Kommentarer og forslag

Forslag til emner eller kommentarer til artikler modtages gerne fra læsere på jks@pluss.dk

Kopiering og videresendelse er tilladt

Dagens Dagsorden

Følg de løbende nyheder om offentlige bestyrelser på www.dagensdagsorden.dk

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