

Dagens Dagsorden

Tema: Bestyrelsens informationsbehov

Bestyrelsen skal være velinformeret for at kunne fungere. Men hvad og hvor meget skal den vide, og hvordan skal informationerne præsenteres for bestyrelsen?

Informationsbehovet er komplekst

Det er ikke ligetil, hvad bestyrelsen skal have af information, men vi har spurgt to erfarne formænd om deres holdning.

CASE: Viborg Fjernvarme - Kan bestyrelsen uddelegere sit ansvar?

Viborg Fjernvarme satsede, og tabte, stort med et geotermisk projekt. Men er det bestyrelsen, der sidder med ansvaret?

Styringstænkning og politisk lederskab i kommunerne

Er det på tide, at vi skal revurdere den politiske struktur i kommunerne? Jørgen Ulrik Jensen giver her sit indspark til debatten.

Nye lovforslag åbner op for mindre konkurrence om offentlige opgaver

Regeringen har præsenteret et nyt lovforslag om offentligt udbud. Nikolaj Dickmeiss giver her sit bud på, hvad det vil få af betydning.

Fremtidens bestyrelsesformand

Bestyrelsens rolle og funktion udvikler sig hele tiden, og det stiller nye krav til bestyrelsesformanden. Jørgen Ulrik Jensen præsenterer her sit bud på fremtidens bestyrelsesformand.

Årets konference: Offentlige bestyrelser for fremtiden

200 deltagere har allerede tilmeldt sig. Du kan nå det endnu. Se nærmere på side 21.

Dagens Dagsorden

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Tema: Bestyrelsens informationsniveau <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	3
^ Tema: Informationsbehovet er komplekst <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	6
^ Kommentar: Information er ikke neutral <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	8
^ Case: Viborg Fjernvarme - Kan bestyrelsen uddelegere sit ansvar <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	10
^ Artikel: Styringstækning og politisk lederskab i kommunerne <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	13
^ Artikel: Nye lovforslag åbner op for mindre konkurrence om offentlige opgaver <i>Af Nikolaj Dickmeiss, BDO Kommunernes Revision</i>	side	16
^ Artikel: Fremtidens bestyrelsesformand <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	18

Hvis en bestyrelse skal fungere optimalt, er den nødt til at være velinformeret om organisationen. Men hvilke, hvor meget og hvordan skal bestyrelsen have disse informationer?

Det er meget vigtigt, at direktionen leverer brugbar og relevant information til bestyrelsen – men det er ikke nemt, for er information bare information?

BESTYRELSENS INFORMATIONSBEHOV

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

Bestyrelsen rører ikke ved virkeligheden, den får information om virkeligheden. Men hvilke informationer, hvor megen information og hvordan skal informationerne præsenteres for at give bestyrelsen et retvisende billede af virkeligheden?

^ Hvad skal bestyrelsen vide noget om?

Bestyrelsen er afhængig af den rigtige information for at kunne udføre dens kerneopgaver – kerneopgaver vi har beskrevet i tidligere numre af Dagens Dagsorden (Dagens Dagsorden nr. 5, 6, 7, 8, 9, 11 og 14). Men der er kerneopgaver, der kræver mere information og viden end andre, deriblandt kontrolfunktionen, udviklingsfunktionen og beslutningsfunktionen.

Når bestyrelsen skal varetage sin *kontrolfunktion*, er det selvfølgelig vigtigt, at den modtager information om de forhold, den skal kontrollere, eksempelvis økonomien. Det drejer sig bl.a. om budgetter og kvartalsrapporter, der giver et indblik i økonomien. Disse vil normalt komme fra direktionen. I særlige tilfælde kan bestyrelsen også modtage månedlige økonomirapporter, men erfaringsmæssigt ved vi, at det oftest kun vil være tilfældet i krisesituationer, når der er tale om offentlige virksomheder. Derudover er revisionsprotokollen også et middel til at sikre bestyrelsen information om virksomhedens kontrolinstrumenter. For mere information om, hvordan revisionsprotokollen skal læses, se Dagens Dagsorden nr. 2 og 10.

Udviklingsfunktionen er også en vigtig bestyrelsesopgave og ligeledes en opgave, der kræver den rigtige mængde af information. Udviklingsfunktionen handler om at fokusere på fremtiden. Det er der, vi snakker vision, mission og strategiske mål, lægger strategier, overordnet disponerer ressourcerne i forhold til arbejde med de strategiske mål samt udarbejder handlingsplaner. Fastlæggelse af en virksomheds eller institutions strategi er bestyrelsens ansvar. Hvis det skal lykkedes, kræver det, at bestyrelsen er bekendt med de udfordringer, organisationen står overfor, både på kort og lang sigt. Det er direktionens opgave at forelægge disse oplysninger for bestyrelsen, samtidigt

med at bestyrelsen er opmærksom på, hvad der sker i organisationens interessefelt, så bestyrelsen kan yde den bedst mulige sparring til direktionen og tage de bedst mulige valg for organisationen. Det kan dreje sig om prognoser for elevgrundlaget, antal besøgende eller nye lovtiltag, der har betydning for organisationens fremtidige virke eller økonomi.

Det giver sig selv, at *beslutningsfunktionen* kræver et godt informationsgrundlag. Uden informationen kan bestyrelsen ikke tage de rigtige beslutninger. Bestyrelsen skal dog ikke have alle tilgængelige informationer, men blot de, der har relevans i forhold til de beslutninger, der skal tages på bestyrelsesniveau. Her er det vigtigt, at der er en afstemning mellem bestyrelse og direktion, så bestyrelsen ikke oplever et informationsoverload og ender med at blive involveret i diverse driftsopgaver, der reelt er direktionens opgave.

^ Hvilken information skal bestyrelsen have?

Den information, bestyrelsen har brug for, er selvsagt den information, der gør bestyrelsen i stand til at udføre hvervet som bestyrelse tilfredsstillende. Præcis hvad det er, vil være kontekstafhængig, ikke bare efter hvilken sektor organisationen er placeret i, men også afhængig af ledelsessituationen, økonomien, geografien, kommunen, etc.

Den informationsstrøm, der bør tilflyde bestyrelsen, skal omhandle de væsentlige forhold, der kan betegnes som værende bestyrelsesanliggende. Det vil blandt andet sige informationer om følgende områder:

- Økonomi
- Driftsstatus
- Strategi
- Nøgletal – antal studerende/elever, besøgende, kunder, tilskud

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS INFORMATIONSBEHOV

Der bør ikke være tale om en konstant strøm af information fra direktion til bestyrelse, men præcise beretninger, når de enkelte emner skal tages op på bestyrelsesmøder, eller hvis der opstår en ekstraordinær situation, bestyrelsen skal orienteres om. Der bør være en løbende orientering om virksomheden/institutionens økonomi på kvartalsbasis, men ikke på samme detaljeringsniveau som i forbindelse med budgetmødet eller på samme detaljeringsniveau, som ledelsen har brug for i sin styring af virksomheden. Ligeledes kan der være andre forhold, der kræver en løbende orientering af bestyrelsen eller formandskabet, for eksempel i forbindelse med byggesager eller fusionsprocesser. Derudover bør direktionen orientere bestyrelsen om driftsstatus i forbindelse med de enkelte bestyrelsesmøder, men det skal understreges, at det ikke betyder, at bestyrelsen skal blande sig i driftsspørgsmål.

Foruden ovenstående bør dagsordenen være styrende for, hvilke informationer der skal leveres til bestyrelsen. Der bør følge information med til hvert af de punkter, der er på dagsordenen, hvor direktionen eller formanden indstiller til, at bestyrelsen skal tage en beslutning. Det er dog vigtigt, at der „kun“ bliver leveret den mængde information, der er påkrævet, for at bestyrelsen kan foretage en velovervejet beslutning. For at bestyrelsen skal behandle en sag, skal den daglige ledelse behandle og fremlægge sagen skrifteligt for bestyrelsen i god tid inden bestyrelsesmødet, oftest med en indstilling fra ledelsen. Hvis ikke der fremsendes en skriftlig fremstilling af et punkt inden et bestyrelsesmøde, bør bestyrelsen principielt ikke træffe beslutning i sagen.

^ Pas på informationsoverload

Det er ikke unormalt, at bestyrelsen modtager alt for store mængder information forud for et bestyrelsesmøde. Der kan være flere grunde til dette. Det kan være en velmenende ledelse, der blot ønsker, at deres bestyrelse ved så meget som muligt, eller en direktør, der ønsker at dække sig af. Men det kan også være en bestyrelse, der efterspørger for megen information. Resultatet bliver ikke bedre bestyrelsesarbejde, men i stedet et informationsoverload.

Der kan være flere problemer ved et sådant informationsoverload. Man kan risikere, at bestyrelsen ikke får læst de nødvendige papirer, da mængden simpelthen er for stor, eller den relevante information kan drukne i „ligegyldige“ informationer, der ikke har relevans for det emne, bestyrelsen skal behandle. Dermed risikerer man, at bestyrelsen kommer til at fokusere på små detaljer, der egentligt burde håndteres af ledelsen – bestyrelsen skal observere fra et helikopterperspektiv snarere end at gå i detaljer. Hvis bestyrelsen „forsvinder“ i detaljen, kan den miste sin evne til at betragte organisationen på afstand.

Bestyrelsens rolle er netop at være et ledelseskollegium, der betragter organisationen på afstand, og uden involvering i driftsspørgsmål og detaljer. Bestyrelsens rolle som udstikker af den overordnede kurs må ikke gå tabt i et fokus på den trivielle detalje, for så kan man risikere, at bestyrelsen smelter sammen med direktionen. Der er ingen grund til, at bestyrelsen skal „kloge sig“ på anliggender, som direktionen har mere forstand på.

^ Det kræver forståelse mellem direktion og bestyrelse/formand

Hvis man skal undgå et informationsoverload kræver det en gensidig forståelse og afstemning af forventninger mellem direktionen og bestyrelsen, og ikke mindst formanden, der kan fungere som en gatekeeper. Bestyrelsesformanden skal guide direktionen til at koncentrere sig om den mængde information, der er nødvendig for bestyrelsen, og derved forhindre et informationsoverload. Samtidig kan formanden stoppe andre bestyrelsesmedlemmer, hvis de er ved at ønske for megen information og er ved at bevæge sig for langt ned i detaljen.

Tillid, eller mangel på samme, kan også have stor betydning for mængden af information, der tilflyder bestyrelsen. Hvis der er et tillidsfuldt forhold mellem direktion og bestyrelse, tager bestyrelsen direktionens ord for gode varer, og derved har de heller ikke det samme behov for information. Direktionen har så at sige filtreret det overflødige væk.

> > > Fortsættes næste side

>> BESTYRELSENS INFORMATIONSBEHOV

Omvendt, hvis bestyrelsen ikke har tillid til direktionen, vil den stille spørgsmål til denne „filtre-ring“ og ønske mere information og flere detaljer, hvilket kan være nødvendigt i en periode, men samtidig ende i en uheldig spiral.

^ Information er ikke bare information

Det er vigtigt, at den information, der tilfalder bestyrelsen, er blevet grundigt bearbejdet af ledelsen. Det skyldes, at det, der ofte blot bliver omtalt som „information“, reelt set kan ansues som værende tre ting: data, viden og information.

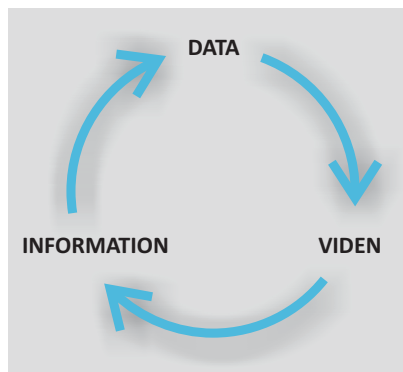
Data kan betegnes som værende en fast størrelse, der er nem at videreformidle til bestyrelsen. For de selvejende institutioner kan det eksempelvis være et regnskab eller en oversigt over antal brugere. Men data har ikke en værdi i sig selv. Det kræver en fortolkning af de personer, der modtager dataene. For at data bliver tillagt en værdi, der gør dem brugbare som information, på hvilken man kan tage en beslutning, kræver det viden. Viden tillægger altså data værdi og gør dem brugbare, men samtidigt er det også viden, der ligger til grund for skabelsen af data, da det kræver viden at frembringe data. Dermed indgår de tre elementer, data, viden og information i en cyklisk proces, der kan illustreres ved figur 1 til venstre.

Grunden til, at dette kan være relevant i forbindelse med overlevering af information til bestyrelsen, er, at data ikke kan stå alene, med mindre man enten har den viden, der skal transformere data til information, eller den viden, der i første omgang skabte de pågældende data. Oversat til en bestyrelsessammenhæng betyder det, at direktionen ikke bare kan forelægge bestyrelsen et regnskab, en oversigt over antal elever eller en prognose for, hvor mange besøgende et museum vil få i det kommende halvår. Det kan ikke forventes, at alle bestyrelsesmedlemmer har den nødvendige viden til at udlede brugbar information af disse data. Nogle bestyrelsesmedlemmer besidder en viden om økonomi, men ikke nødvendigvis en viden om, hvilken indflydelse et øget antal elever vil få for en skoles undervisning.

Der kan opstå et problem, hvis bestyrelsen blot får præsenteret data, der ikke er blevet behandlet med en relevant viden. Det betyder nemlig, at bestyrelsen selv skal udlede informationer ud fra de modtagne data, og hvis ikke de besidder den nødvendige viden, kan bestyrelsen ende med at tage en beslutning på et forkert grundlag. Netop for at undgå denne situation, må direktionen følge et dagsordenspunkt op med en indstilling til bestyrelsen.

Den daglige ledelse af en organisation skal altså være sig det bevidst, at de ikke bare kan formidle ubehandlede data til bestyrelsen, hvis de ønsker, at bestyrelsen skal levere den bedst mulige indsats. Hvis bestyrelsen skal have en chance for at yde sit bedste, skal direktionen bruge deres viden til at behandle de pågældende data til brugbar information, der kan overleveres til bestyrelsen. I praksis vil det sige, at bestyrelsen ikke bare skal have præsenteret et regneark, der viser budgettet, antal elever eller besøgende. I stedet skal den præsenteres for tallene sammen med en forklaring, baseret på direktionens viden, på, hvad det vil få af indflydelse på institutionens virke.

Figur 1: Cyklisk proces



Poul Arne Jensen er adm. direktør for Innovation Midt Vest og sidder i bestyrelsen i en række offentlige institutioner og private virksomheder, blandt andet erhvervsskolen Mercantec, Hanstholm Havn, Lindus og Viborg Erhvervsråd.

Søren Sørensen har erfaring fra lederstillinger i fremstillingsindustrien og sidder i dag i en række bestyrelser i både offentligt og privat regi, blandt andet Tradium, Verdo og Ranlak.

INFORMATIONSBEHOVET ER KOMPLEKST

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

Én ting er, hvilken information bestyrelsen i teorien bør modtage. Noget andet er at definere behovet i praksis. Det er straks en mere kompleks størrelse. For hvordan kan man vide, hvilken information man har behov for, før man ser det, man modtager?

Det er en udfordring, uanset om det er en offentlig institution eller privat virksomhed. Information er naturligvis påkrævet begge steder, men der synes at være forskelle både i mængde og type af information, bestyrelsen modtager. Derudover spiller bestyrelsesformanden en stor rolle i, hvor meget information der tilfalder bestyrelsen.

Dagens Dagsorden har snakket med to bestyrelsesformænd, der både har erfaring fra den private og offentlige sektor. Det er Poul Arne Jensen, der foruden at være formand i en række private virksomheder, også er bestyrelsesformand for Hanstholm Havn og erhvervsskolen Mercantec, samt Søren Sørensen, der også har erfaring med bestyrelsesarbejde i både private og offentlige virksomheder, herunder bl.a. som bestyrelsesformand for erhvervsskolen Tradium.

Adspurgt om bestyrelsens og formandens informationsbehov ligger Poul Arne Jensen vægt på, at informationen skal skæres til, så han kun modtager det, der er relevant for hans rolle som bestyrelsesformand.

^ Information skal være kort og præcis

- Det er vigtigt, at den information, bestyrelsen modtager, giver et overbliksbillede af, hvordan situationen er for virksomheden. Det vil sige, at der skal være lidt om økonomi og status for driften, eksempelvis en likviditetsoversigt. Ofte vil det blot være en kort verbal orientering omkring disse punkter

- Bestyrelsen skal selvfølgelig modtage en skriftelig orientering om de punkter, der er på dagsordenen til de enkelte møder. Hvis der er punkter, hvor bestyrelsen skal træffe en beslutning, skal lederen levere en skriftelig indstilling, vi som bestyrelse kan forholde os til.

- Selve indstillingerne og andet skrifteligt materiale fra ledelsen til bestyrelsen skal nødvendigvis være omfattende – men samtidigt ikke for lange. Det skal være kort og præcist, ikke mere end et par sider til hvert punkt, men det er stadig vigtigt, at det er så omfattende, at vi kan lave en saglig vurdering af indstillingen. Det samme gør sig gældende for regnskabet; det skal ikke være den helt store gennemgang, men vise, hvor virksomheden er henne rent økonomisk, hvad er status, og ikke mindst skal det sige noget om vores likviditet.

- Informationerne skal jo tilfalde bestyrelsen i forbindelse med bestyrelsesmøderne. Men derudover vil jeg som bestyrelsesformand gerne have en månedlig opdatering, ikke nødvendigvis på skrift, men blot verbalt så jeg er opdateret på situationen i virksomheden. Desuden afholder vi midtvejsmøder (mellem to bestyrelsesmøder, red.) af ca. to timers varighed, hvor direktion og formandskab deltager. Her kan vi lige vende forskellige småting og blive opdateret på, hvordan situationen er for virksomheden.

- Det er generelt vigtigt, at den information, der tilfalder bestyrelsen, er kort og præcis, for der kan let ende med at være alt for meget, man som bestyrelse skal forholde sig til. Når det sker, ender det med informationsforurening, og bestyrelsen begynder at grave sig alt for langt ned i detaljen – hvilket vi ikke skal. Vi skal være bestyrelse – ikke direktion! Derfor skal direktionen tage sig af detaljerne, og vi skal have overblikket.

- Når bestyrelsen beskæftiger sig med detaljerne, bliver det for trægt og ineffektivt. Det er det samme, man ser i mange politisk ledede organer. Et alt for stort fokus på detailsager tager fokus fra de vigtigere problemstillinger og gør hele arbejdet mere besværligt.

- Der er nogle problemer, man skal være opmærksom på, når det gælder den information, der skal tilfalde bestyrelsen. Informationen kan være for detaljeret, den kan være for umfangsrig, og generelt kan der

> > > *Fortsættes næste side*

>> INFORMATIONSBEHOVET ER KOMPLEKST

bare være for meget af den. Jeg har siddet, og sidder, i en del bestyrelser, og min erfaring siger mig, at der oftere er for meget end for lidt.

- Når man snakker om den information, der tilfalder bestyrelsen, er det vigtigt, at der er et godt forhold mellem direktion og bestyrelsesformand. Den bedste måde at undgå den fornævnte informationsforurening på, er hvis der er en gensidig forståelse mellem direktion og formand, der begrænser mængden af overflødig information.

^ Der er forskel på offentlige og private bestyrelser

Når Søren Sørensen skal vurdere informationsbehovet for bestyrelsen, trækker han på sine erfaringer fra både offentlige og private bestyrelser – og han ser, at der faktisk er en forskel.

- Det er min fornemmelse, at der faktisk er en forskel på informationsbehovet i en privat bestyrelse og så bestyrelsen i en selvejende institution – selvom ansvaret er det samme. Begge steder skal man selvfølgelig have information om, hvordan driften går, og hvordan økonomien ser ud, likviditet og lignende. Men når det gælder de selvejende institutioner, som for eksempel Tradium, er der meget mere politik inde i billedet.

- Politik, både på nationalt og kommunalt plan, har stor indflydelse på institutionen og dermed også på vores opgave som bestyrelse. Derfor er vi nødt til at være velinformeret, når det gælder den politiske situation i langt højere grad, end det er tilfældet i en privat virksomhed. Derfor har direktøren og jeg også en aftale om, at jeg skal være velinformeret på det punkt, det er simpelthen en nødvendighed for at kunne agere som bestyrelsesformand.

- En anden forskel på informationsbehovet i private virksomheder og selvejende institutioner er sammensætningen i bestyrelsen. I en privat virksomhed er det bestyrelsesformandens rolle at sætte holdet, men hos Tradium er bestyrelsen paritetisk sammensat. Det betyder, at vi har en meget bred bestyrelse, men det betyder samtidig også, at vi skal have en bredere vifte af information.

- Når man taler om detaljeringsgraden af den information, bestyrelsen får, så er der ingen tvivl om, at det kræver en vis grad af detaljer for at få en aktiv bestyrelse – og information er generelt altafgørende for, at bestyrelsen er aktiv. Man kan så altid diskutere, hvor meget information bestyrelsen skal have, og hvor detaljeret det skal være.

- Som tidligere nævnt er vores bestyrelse på Tradium paritetisk sammensat, og selvom vi efterlader vores arbejdsgiver- eller arbejdsstagerkasket uden for bestyrelseslokalet, kræver det stadig, at vi modtager en meget bred vifte af information.

- En vis grad af detaljer i informationen sikrer, at bestyrelsen er velinformeret, og det betyder, at man kan arbejde mere effektivt som bestyrelse. Det kan blandt andet have den positive effekt, at man undgår nogle uheldige diskussioner i bestyrelsen, da folk er velinformeret og derved ikke bevæger sig ud i ligegyldige diskussioner.

- Bestyrelsen skal selvfølgelig informeres op til bestyrelsesmøderne med den relevante information, så folk er klædt på til opgaven. Direktøren sender et generelt nyhedsbrev om, hvordan det går på Tradium, ud til medarbejderne én gang om måneden, og det modtager bestyrelsen også, så vi kan følge med i institutionens liv. Derudover afholder vi møder med deltagelse af direktionen og det udvidede formandskab mellem de

ordinære bestyrelsesmøder, og der bliver taget referat, der bliver sendt videre til resten af bestyrelsen, så de også er orienteret om, hvad vi snakker om der.

- Det er svært for mig at vurdere, om man kan få for meget information som bestyrelsesmedlem. Personligt vil jeg gerne klædes ordentligt på, så jeg vil selvfølgelig gerne have en relativt stor mængde af information. På den anden side kan jeg da godt se problemet, hvis man sidder i 30 bestyrelser, så kan der hurtigt komme for meget. Spørgsmålet er så, om det er informationsmængden i den enkelte bestyrelse, der er problemet, eller om problemet er, at de samme folk sidder i så mange bestyrelser.

- Som bestyrelsesformand har man selvfølgelig stor indflydelse på mængden af information, ikke kun til en selv, men til hele bestyrelsen. Det er jo også formandens pligt at afstemme informationsbehovet, så det er dækkende for hele bestyrelsens behov, men omvendt ikke bliver en byrde for det enkelte medlem. Derfor sørger jeg også for at spørge ud i bestyrelsen, med mellemrum, til informationsniveauet.

- Jeg har valgt at differentiere informationen i bestyrelsen, netop fordi vi har så bred en bestyrelse, men også for at få alles kompetencer i spil. Der er nogle i bestyrelsen, der er bedre til økonomi, så de får mere information om regnskabet end de andre, så de kan behandle det mere indgående. På samme måde er det med uddannelsesområdet, der er også nogle, der får mere information.

- Generelt mener jeg, at alle medlemmer af bestyrelsen skal modtage nok information til, at de kan deltage aktivt, for ellers kan de ikke gøre en forskel, og det går ikke. Alle i bestyrelsen skal gøre en forskel, fra formanden til eleverne – og det gør de også hos os. :::::

KOMMENTAR

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

^ Information er ikke neutral

Ledelse er at finde svar, men på de rigtige spørgsmål. Derfor er bestyrelsen ikke bare en passiv modtager af svar og informationer. Den må aktivt stille de relevante spørgsmål. Men som Rasmus Birkeholm Jensen skriver i de foregående artikler, er det ikke nødvendigvis så ligetil. Det kræver viden at kunne stille de rigtige spørgsmål, og hvordan ved du, hvilke spørgsmål du skal stille og hvilken information du har brug for, før du ser, hvad du får?

Som det er beskrevet i de forrige artikler, skal en velinformeret bestyrelse ikke blot f.eks. kende til diverse nøgletal, men den skal samtidig vide, hvad de pågældende tal har af betydning for institutionen, både på kort og langt sigt. Der er ingen tvivl om, at bestyrelsen selv har et ansvar for at opfange information i den sfære, den færdes i til hverdag, og bestyrelsesmedlemmerne har selvfølgelig selv et ansvar for at gøre de informationer, de modtager, brugbare i bestyrelsesarbejdet.

Alt ansvaret ligger dog ikke hos bestyrelsesmedlemmerne alene. Bestyrelsen er ikke nede i institutionens hverdag og kender ikke alle detaljerne om institutionen, og skal ikke kende alt i detaljer. Derfor er det meget vigtigt, at den daglige ledelse sørger for, at den information, der tilfalder bestyrelsen, er blevet forarbejdet, så bestyrelsen ikke blot modtager information, men information, der har relevans for bestyrelsens arbejde. Ligeledes skal den daglige ledelse præsentere det, så det fremgår, hvilken effekt det vil have for organisationen.

Et slående og ekstremt eksempel på problemstillingen med, at bestyrelsen dels fokuserer for meget på detaljer og dybdegående informationer, frem for at bevare overblikket, dels at direktionen ikke kan skære informationerne godt nok til, fås nogle steder i den politiske verden. En undersøgelse foretaget af Nyhedsmagasinet Danske Kommuner viser, at op mod hvert fjerde byrådsmedlem på landsplan har stemt i sager, hvor vedkommende ikke har forstået sagsfremstillingen. Politikerne i undersøgelsen efterspørger, at embedsmændene bliver bedre til at sortere overflødige informationer fra og præsentere sagerne på en mindre indviklet måde. Men som det beskrives i min artikel om Styringstænkning og politisk lederskab (side 13), har det også at gøre med byrådsmedlemmernes forståelse af deres politikerrolle.

Men det *er* en særdeles vigtig kvalifikation for et bestyrelsesmedlem at kunne stille relevante spørgsmål. Og det er vigtigt, at man stiller de rigtige og relevante spørgsmål, inden man går i gang med at finde svar. Men man må, som Steen Hildebrandt skriver i *Bestyrelsen*, Børsens Forlag, erkende, at der er både fornuft og følelser involveret i alt dette. Så snart der foreligger en situation, hvor noget skal bestemmes, dvs. hvor der skal træffes beslutninger, er det ikke blot en mulighed for, at følelser og holdninger optræder. Der er simpelthen behov for følelser, for der er behov for at vurdere, og når man vurderer, bruger man sine værdier – sine holdninger og følelser.¹ Bestyrelsesarbejde kommer på denne måde naturligvis også til at handle om værdier og dermed følelser.

> > > *Fortsættes næste side*

¹ Søren Brandt m.fl.: *Bestyrelsen*, Børsens Forlag, 2008, s. 18.

>> KOMMENTAR

Bestyrelsesarbejde er menneskearbejde. Det er netop fordi, man ikke kan lave regler og administrative systemer og rutiner, der sikrer organisationens eksistens og virkemåde, at man har behov for mennesker. Så snart der er flere mulige udfaldsrum, så er der behov for mennesker, der lægger en vurdering i sagen ud fra det givne informationsgrundlag. Det er det, bestyrelsesmedlemmer skal gøre. De skal levere en personlig stillingtagen – Jeg tror! Jeg synes! Mit synspunkt er! Hvis der ikke var behov for det personlige element, ville man træffe en administrativ afgørelse. Derfor bør man ikke tale kritisk om følelser og holdninger i forbindelse med ledelse og bestyrelsesarbejde. Det er ikke følelserne, der er noget i vejen med. Det er når man ikke har fundet de principper og spilleregler, der skal forvalte følelser og holdninger, så de bliver til klare spørgsmål, beslutninger og tiltag.¹

Du kan endelig ikke anskue information uafhængigt af dit personlige lederskab. Det vil sige din bevidsthed om dine egne personlige præferencer og din evne til at læse andres. Vi mennesker vil gerne tro, at vi reagerer ens på samme eksterne stimuli, på de samme informationer, som kommer til os udefra. Men i virkeligheden vender det ligeså meget den anden vej, inde-fra-ud. Den måde vi hører, læser og tolker informationer på er i høj grad også bestemt af vores personlige præferencer, af vores personlighed.

Derfor! Informationer er ikke neutrale og sjældent objektive. Det gør, at dialogen om informationen bliver helt afgørende. At der eksisterer et åbent og tillidsfuldt dialogklima i bestyrelsen, der gør, at man tør stille de „dumme“ spørgsmål, der gør, at man også interesserer sig for, hvad der ligger bag et andet bestyrelsesmedlems interesse for bestemte informationer, at man åbent kan drøfte tolkninger af det fremlagte informationsgrundlag etc. Derfor er det også vigtigt, at der engang imellem kan løses lidt op for de formelle og traditionelle rammer om afvikling af et bestyrelsesmøde, så der inviteres til dialog. :::::

2 Søren Brandt m.fl.: *Bestyrelsen*, Børsens Forlag, 2008, s. 19.

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 ✉ post@pluss.dk 🌐 www.pluss.dk

Viborg Fjernvarme er et forbrugerejet selskab, der distribuerer varme til 8.250 husstande i Viborg. Virksomheden har 14 medarbejdere og havde i regnskabsåret 2011 en omsætning på 131 mio. kr.

I 2009 kastede Viborg Fjernvarme sig ud i et geotermisk projekt ved Kvols, so bragte virksomheden på randen af konkurs.

Men skulle bestyrelsen have forhindret dette?

KAN ANSVAR UDDELEGERES?

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

Der har i de senere år været megen tale om geotermisk varme som en fremtidig miljøvenlig energikilde, der kan levere varme til danskerne. Med udgangspunkt i disse perspektiver indgik Viborg Fjernvarme i 2009 et samarbejde med en række andre aktører om muligheden for udvinding af geotermisk varme ved Kvols.

Viborg Fjernvarmes generalforsamling godkendte et forslag fra bestyrelsen om at anvende 11-13 mio. kr. til prøveboringer og yderligere 120-140 mio. kr., hvis prøveboringerne vidste lovende resultater. Hele processen blev fulgt af en styregruppe, hvor formanden var den eneste fra Viborg Fjernvarmes bestyrelse, som havde sæde. Alligevel uddelegerede bestyrelsen beslutningskompetence til styregruppen, som dermed havde beslutningskompetencen for hele projektet.

Efter de første prøveboringer vurderer styregruppen, at projektet kan føre til etablering af geotermisk varme i Kvols, og de beslutter at gå videre med projektet og optager lån i størrelsesordenen 120 mio. kr. Nogle år senere står det dog klart, at projektet er mislykket, og Viborg Fjernvarme har mistet 130 mio. kr. Som et resultat heraf bliver direktøren, Henry Juul Nielsen, fyret i slutningen af august 2012 efter at have stået i spidsen for Viborg Fjernvarme siden 1990.

Dagens Dagsorden har studeret den offentligt tilgængelige advokatredegørelse. Casen fremstår som et slående eksempel på, hvor galt det kan gå, hvis en bestyrelse ikke har styr på kompetenceforholdene og ikke bringer de nødvendige govenance redskaber i spil med henblik på at sikre, at den til enhver tid lever op til sit ansvar for god selskabsledelse.

Det er ikke alle virksomheder og institutioner, som Dagens Dagsordens læsere er tilknyttet, der har en generalforsamling. Men alle offentligt ejede virksomheder og selvejende institutioner har naturligvis en bestyrelse, direktion og ikke mindst vedtægter, der skal overholdes. Denne case belyser nogle af de problemstillinger, det er nødvendigt at være opmærksom på.

^ Advokatredegørelsen

Som en følge af det mislykkede geotermiske projekt og de konsekvenser, det havde, blev der iværksat en advokatredegørelse, udført af Carsten Fode fra Kromann Reumert. Redegørelsen blev iværksat på foranledning af Viborg Fjernvarmes bestyrelse og skulle redegøre for, om der kunne udtales kritik af ledelse og bestyrelse hos Viborg Fjernvarme.

Advokatredegørelsens fokus har været at fastslå følgende:

- Kunne Viborg Fjernvarmes generalforsamling lovligt godkende den daværende bestyrelses forslag om at anvende 11-13 mio. kr. til en prøveboring i Kvols og eventuelt at anvende 120-140 mio. kr. til forsættelse af projektet i tilfælde af, at de indledende prøveboringer viste, at en rentabel produktion af geotermisk varme kunne etableres?
- Kunne Viborg Fjernvarmes daværende bestyrelse lovligt uddelegere sin beslutningskompetence til en styregruppe?
- Er Viborg Fjernvarmes daværende bestyrelse og direktion ansvarlige for de udgifter, som det geotermiske projekt i Kvols har forvoldt Viborg Fjernvarme?

^ Viborg Fjernvarmes formål

Ud fra Viborg Fjernvarmes vedtægter fremgår det tydeligt, at der er tale om en forening, hvor Generalforsamlingen er den øverste myndighed, og hvor bestyrelsen har den overordnede ledelse. Hvad der også fremgår, jf. § 2.1 og 2.2, er, at selskabets formål er distribution af varme i Viborg Kommune:

§2.1 „Foreningens hovedformål er at distribuere varme i Viborg Kommune“ og § 2.2 „Foreningen kan forestå tekniske og administrative opgaver for andre forsyningsvirksomheder“.

> > > Fortsættes næste side

>> VIBORG FJERNVARME – KAN BESTYRELSEN...

Med udgangspunkt i vedtægterne fremgår det, at generalforsamlingen ikke kunne godkende bestyrelsens forslag om udvinding af geotermisk varme ved Kvols, da forslaget ikke vedrører distribution af varme, men produktion. Formålsparagraffens formulering, dels vedrørende „hovedformål“, dels vedrørende „teknisk og administrativ support“, kan ses som en åbning i forhold til etablering af geotermisk varme, men advokaten vurderer, at eftersom produktion af varme vil indebære en betydelig investering (hvilket bestyrelsens forslag også indikerer), kan det ikke gå ind under § 2.2.

Derfor skulle en juridisk valid godkendelse af bestyrelsens plan kræve en ændring af Viborg Fjernvarmes vedtægter, hvilket i sig selv kræver, at mindst halvdelen af de stemmeberettigede er til stede, hvilket ikke var tilfældet, samt kommunalbestyrelsens godkendelse, hvilken ikke blev indhentet.

Som tidligere nævnt er det ikke alle selvejende institutioner eller offentligt ejede virksomheder, der er organiseret med en generalforsamling. Men de har, lige som alle andre virksomheder eller fonde, vedtægter, de skal leve op til. Vedtægterne dikterer blandt andet virksomhedens eller institutionens formål, altså hvad man skal/må beskæftige sig med, ligesom det er i vedtægterne bestyrelsens sammensætning defineres.

De selvejende institutioners autonomi reguleres ikke mindst ud fra vedtægterne. En skole kan f.eks. ikke lige pludselig begynde at producere fødevarer, men kan eventuelt godt udbyde kurser til private personer, hvis det ligger inden for institutionens vedtægter. Denne case understreger vigtigheden af, at direktion og bestyrelse har vedtægterne for øje, når de skal vurdere nye tiltag. Hvis ikke det ligger inden for vedtægterne, skal det ikke iværksættes.

^ Kan man uddelegere beslutningskompetence?

Det fremgår af bestyrelsesreferater, at bestyrelsen har delegeret beslutningskompetencen for projektet til den nedsatte styregruppe, der havde 16 medlemmer. Viborg Fjernvarmes direktør og bestyrelsesformand var en del af styregruppen, der også havde medlemmer fra Energi Viborg, Viborg Kommune, samt andre varmeværker og rådgivere.

„Styregruppen er den beslutningstagende myndighed i forbindelse med projektets forskellige stadier. Al rapportering vedrørende projektets fremdrift, økonomi og valgte tekniske løsninger forelægges for styregruppen og behandles på styregruppemøderne“.

(Advokatredegørelse, Kromann Reumert)

Viborg Fjernvarme har dermed, uden nogle begrænsninger, uddelegeret alle beslutninger vedrørende projektet til styregruppen. Man valgte ikke at indføre beløbsbegrænsninger, ligesom der heller ikke var krav om skriftelig rapportering til bestyrelsen. Dermed havde bestyrelsen reelt ingen kontrol med projektet. Når det samtidigt tages i betragtning, at projektet blev etableret i regi af Viborg Fjernvarme og for Viborg Fjernvarmes regning, medførte det, at styregruppen fik ubegrænset kompetence til at træffe økonomiske beslutninger, der var bindende for Viborg Fjernvarme. Ligeledes havde Viborg Fjernvarmes bestyrelse heller ikke taget stilling til finansieringsformen eller fordelingen af risici, inden beslutningskompetencen blev overført til styregruppen.

Etableringen af en styregruppe, hvoraf kun to ud af 16 medlemmer er udpeget af Viborg Fjernvarme, er en afgivelse af kompetencer, der ikke er forenelig med god selskabsledelse. Når kun to af medlemmerne er udpeget af Viborg Fjernvarme, kan det heller ikke sammenlignes med nedsættelse af et forretningsudvalg, hvilket Viborg Fjernvarmes vedtægter - i lighed med mange andre institutioner og virksomheder - giver mulighed for.

Det er bestyrelsen, der er øverste ansvarlig for foreningens formueforvaltning, og denne forpligtelse kan, og må, ikke delegeres ud over de af vedtægterne fastsatte rammer. Med etableringen af en styregruppe med så vidtrækkende beslutningskompetencer, er kompetencen til at træffe vidtrækkende økonomiske beslutninger på Viborg Fjernvarmes vegne flyttet fra bestyrelsen til personer, der ikke er medlem af bestyrelsen og dermed ikke nødvendigvis har Viborg Fjernvarmes bedste for øje, men projektets bedste. En uddelegering af beslutningskompetencer til en styregruppe, som det er sket i tilfældet Viborg Fjernvarme, er i strid med dels Viborg Fjernvarmes vedtægter, dels almindelig foreningsretlige regler.

En bestyrelse kan ikke uddelegere beslutningskompetencer i en så stor og for selskabet afgørende sag. Det er en del af god selskabsledelse - altså det samlede sæt af normer og regler, der er med til at sikre rammerne for virksomhedens styring og ledelse - at beslutningskompetence i ekstraordinære forhold ligger hos bestyrelsen. Det er vigtigt, at bestyrelsen har muligheder for at kunne sige fra for at sikre, at virksomheden eller institutionen ledes i henhold til det formål, den er sat i verden for, jf. vedtægterne. Den daglige ledelse vil også i de fleste tilfælde kunne træffe fornuftige beslutninger i alle relevante interessenters interesser, og stort set alle beslutninger i bestyrelser sker på baggrund af oplæg fra direktionen. Men det at skulle forelægge beslutningsoplæg i væsentlige forhold for bestyrelsen udgør et vigtigt redskab i at undgå, at lederen kan agere i egeninteresse og til skade for virksomhedens langsigtede og mere brede interesse. I tilfældet med Viborg Fjernvarme skete der det, at bestyrelsen ikke sagde fra, og derved kørte styregruppen og direktionen videre ud ad et spor, der ikke var foreneligt med Viborg Fjernvarmes formål.

Hvis du vil læse mere om principperne for, hvornår bestyrelsen skal eller bør være inde over beslutningerne, kan du læse Dagens Dagsorden nr. 9 fra januar 2012.

> > > Fortsættes næste side

Efterhånden er kommunerne kommet på den anden side af strukturreformen, og det er måske på tide at se den politiske struktur efter i sømmene. Er den nuværende struktur reelt den bedste, eller kan den tilpasses til bedre at matche den virkelighed, kommunerne står over for i dag?

Jørgen Ulrik Jensen ridser her banen op og præsenterer en række af de spørgsmål, der kan komme til at præge debatten i den nærmeste fremtid.

STYRINGSTÆNKNING OG POLITISK LEDERSKAB

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

Den anden hele byrådsperiode efter strukturreformen nærmer sig sin afslutning. Vi har kommunalvalg igen i 2013, og det betyder, at flere kommuner overvejer, om der er behov for at se deres politiske struktur efter i sømmene. Har byrådet f.eks. den optimale størrelse, hvad med udvalgsstrukturen, og er der i det hele taget noget realistisk alternativ til udvalgsstyreform? Hvordan sikrer vi effektiviteten i de politiske beslutningsprocesser i kombination med den nødvendige helhedstænkning, sammenhængskraft og udviklingsorientering i kommunen? Dette er bare nogle af de spørgsmål, som en del kommuner stiller sig i disse måneder.

^ Et følsomt emne

Styrelsesloven udstikker overordnede rammer for, hvilke organisatoriske løsninger for det politiske arbejde der kan opereres med. Men inden for disse rammer kan der i overvejelserne omkring den politiske struktur hentes inspiration i teorierne og anbefalingerne bag Public Governance, hvor især dette koncepts fokus på afklaring af ledelsesrummet og afgrænsningerne mellem politik og administration er relevant. Men der kan også hentes inspiration inden for Corporate Governance, der især er anvendt i private aktieselskaber og børsnoterede virksomheder, da Corporate Governance indeholder nogle reflekterede betragtninger over sammenhængen mellem ejerskab, bestyrelse og ledelse/administration. Om ikke andet så som et spejlbillede til den stylingstænkning, der er fremtrædende i kommunerne.

Ændring af styringsstrukturer er oftest et følsomt emne. Der er mange interesser i spil, og de byrådspolitikere, der skal træffe beslutning om en eventuel ændring af strukturen, sidder i byrådet som en konsekvens af den givne struktur. Det kan derfor være vanskeligt at se bort fra, hvad en ændring vil betyde for det enkelte byrådsmedlem og vedkommendes partis fremtidige repræsentation i byrådet og de forskellige udvalg.

Forud for forrige kommunalvalg i 2009 var der 14 kommuner, der reducerede i byrådet og ændrede udvalgsstrukturen. Seks kom-

muner herudover øgede antallet af byrådsmedlemmer, men det var i alle tilfælde som følge af styrelseslovens minimumskrav til antal medlemmer. Trenden går således entydigt i retning af slankning af byrådene. Det sker ud fra en samlet afvejning af hensyn til økonomi, demokratisk legitimitet, engagement hos medlemmerne, politikernes tidsforbrug og arbejdsvilkår, nærheds- og udkantsproblematikker, effektivitet mv.

Det helt afgørende er imidlertid den overordnede styringsfilosofi, og hvad man tænker om politikernes rolle, herunder med adskillelse af politik og administration. Den politiske struktur i en kommune skal vurderes i forhold til, i hvilket omfang den skaber effektive rammer for udøvelse af politisk lederskab i krydsfeltet mellem samfundsmæssige styringsvilkår og den udførende organisation.

^ Rum for politisk lederskab

Den politiske struktur i en kommune kan ikke ses adskilt fra den overordnede styringsstruktur og stylingstænkning i samfundet. Samspilsrelationerne mellem styringsniveauerne i samfundet – stat, regioner og kommuner samt mellem den centrale forvaltning og institutionsniveauet i kommunerne – påvirker i høj grad det politiske ledelsesrum i kommunerne.

Den overordnede stylingstænkning i Danmark har i de senere år været præget af en stadig mere markedsorienteret styring af den offentlige sektor, hvor de samfundsmæssige hensyn indkapsles i kontrakter og aftaler, gennem hvilke staten har styret stadig mere detaljeret med henblik på at harmonisere og ensrette kommunernes serviceudbud. Råderummet for kommunalpolitisk lederskab bliver herved udfordret. Mange kommunalpolitikere oplever, at meget mere end tidligere er regelstyret, og at kommunalpolitisk arbejde i stadig større omfang handler om at forvalte inden for de lovgivningsmæssige og økonomiske rammer, som dikteres af Folketinget. Ofte hører vi politikere give udtryk for, at kommunerne, især i krisetider, bliver stærkt styret af staten.

> > > Fortsættes næste side

>> STYRINGSTÆNKNING OG POLITISK LEDERSKAB I KOMMUNERNE

Vurderingen af det lokalpolitiske råderum skal også ses i lyset af strukturreformen og skabelsen af større enheder, som har givet den enkelte kommune flere ressourcer til overordnet politisk tænkning og formulering af langsigtede politiske strategier. Det indebærer, at politikerne har skullet skaffe sig indflydelse i samspil med stadig mere veluddannede og professionelle ledere og ansatte; en professionalisering, som også har været et af målene med strukturreformen.

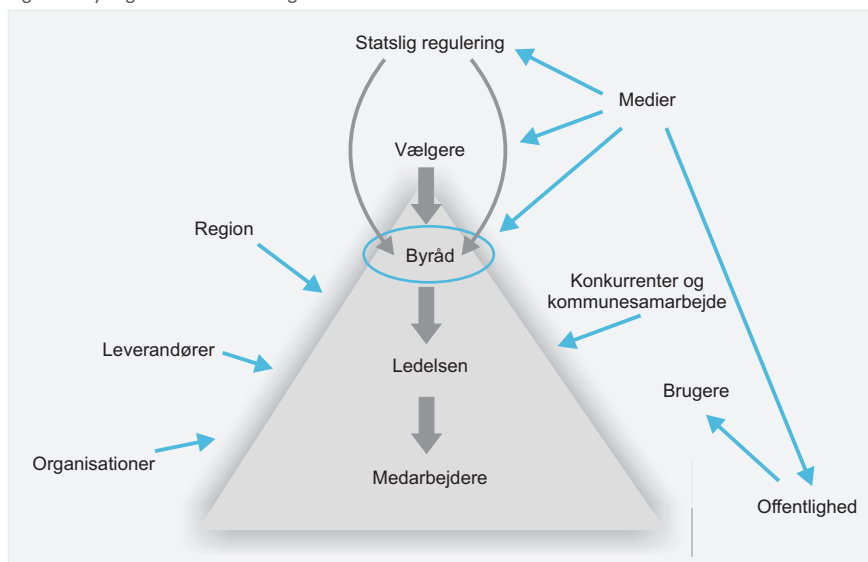
Kommunerne har i forlængelse heraf arbejdet med at finde en hensigtsmæssig styringsstruktur og samarbejdsform mellem de folkevalgte politikere og de udførende enheder. På det administrative område har vi siden strukturreformen allerede set et par moderniseringsbølger i kommunerne, hvor der bl.a. er indført virksomheds- eller koncernmodeller med brug af aftale- og kontraktstyring i forhold til institutionsniveauet, og hvor helheden og sammenhængen mellem fagforvaltninger sikres gennem en koncernledelse.

I forbindelse med evalueringer af den politiske struktur i kommuner har jeg ofte spurgt om, hvor-dan politikere oplever, at magtfordelingen mellem direktion/administration og politikere har udviklet sig siden strukturreformen. Til det spørgsmål svarer næsten alle politikere, at magten har forrykket sig til fordel for direktionen/administrationen. „Direktionen har fået meget mere magt“ og „Der er sket en magtforskydning efter kommunalreformen“, er udsagn, som går igen.

^ Styringsunivers

Figur 1 viser det styringsunivers omkring en kommune, som et byråd skal agere og finde rum til sit politiske lederskab i. Udover udfordringen med en øget statslig regulering samt en stadig mere professionel administration påvirkes mulighederne og handlingsrummet af krav og forventninger fra borgerne i deres rolle som vælgere og brugere af kommunens tilbud og ydelser, af mediernes stigende bevågenhed omkring politikernes ageren, af konkurrencen og samarbejdsmulighederne med andre kommuner om bosætning og arbejdspladser, af organisationerne, der har stor indflydelse på medarbejdernes arbejdsvilkår og arbejdsorganisering, og af institutioner og virksomheder samt deres organisationer.

Figur 1: Styringsuniverset omkring en kommune



Den politiske struktur bør derfor vurderes kritisk i forhold til, hvorvidt den skaber et hensigtsmæssigt politisk ledelsesrum i det samlede styringsunivers. Der er ikke et entydigt svar på, hvad løsningen er på denne udfordring, og i praksis afprøves der forskellige modeller i kommunerne. Men illustrationen i figur 1 udfordrer den traditionelle hierarkiske styringstænkning og ansporer til, at politikerne søger nye platforme i supplement til byrådet, hvor man kan komme i dialog med og påvirke de interessenter, som øver indflydelse på en kommune.

> > > Fortsættes næste side

>> STYRINGSTÆNKNING OG POLITISK LEDERSKAB I KOMMUNERNE

^ Alternative modeller for politisk organisering

Der er groft sagt to modeller for organisering af det politiske arbejde i danske kommuner. I praksis udfoldes de to modeller i forskellige mellemformer.

Den ene model er *det klassiske udvalgsstyre*, hvor driftsansvaret er placeret i udvalgene, magten fordeles via udvalgsposter, og konsensus opstår i det samarbejdende lokale folkestyre. Her følger politikerne deres driftsansvar til dørs ved at forfølge de enkelte sager og interessere sig for de organisatoriske og driftsmæssige forhold, der knytter sig til sagerne.

Den anden model kan kaldes *virksomhedsmodellen* og bygger på en tydeligere adskillelse mellem politik og administration. Driftsansvaret flyttes i denne model fra udvalg til byråd. Byrådet opererer på et visionært, politikudviklende og bestyrelsesorienteret plan og overlader driften til direktionen og driftsenhederne.¹

Disse to modeller repræsenterer yderpolerne på en skala fra lav til høj grad af adskillelse af politik og administration og giver to forskellige politikerroller. Den klassiske udvalgsstyremodel understøtter lægmandspolitikeren og ombudsmanden med tæt involvering i og opfølgning på de enkelte sager. I virksomhedsmodellen spiller politikerne en mere overordnet strategisk rolle, som har visse paralleller til bestyrelsesrollen i et større aktieselskab med en klar arbejdsdeling mellem bestyrelse og direktion, dvs. mellem politik og administration. Der er derfor også sammenhæng mellem byrådets størrelse og styreformen, hvor byrådet typisk vil være større i en kommune med udvalgsstyre.

Politikernes holdning til, hvilken overordnet politisk struktur de finder hensigtsmæssig, er naturligt nok præget af den måde, de opfatter deres politiske rolle på, og som de helst vil optræde i som politikere. Det klassiske udvalgsstyre er den måde at arbejde på som politiker, som giver mest mening for hovedparten af byrådspolitikere i Danmark. Det giver en relativt stor involvering i sagsbehandlingen og i mange enkeltsager, men da ansvaret i sidste ende havner hos politikerne, vil de også kunne følge sagerne til dørs med den detailindsigt, det giver dem som politikere. Ligesom indsigt i enkeltsager kan give et godt grundlag for principielle drøftelser, mener mange politikere. Denne form for politikudøvelse afspejler også de flestes opfattelse af, hvad der har betydning i forhold til at blive genvalgt.

Der er tilsyneladende kun få byrådspolitikere i Danmark, der ser et realistisk alternativ til udvalgsstyreformen. Det betyder, at byrådsmedlemmernes holdninger til og synspunkter på f.eks. byrådets størrelse, antal udvalg mv. oftest er med afsæt i den eksisterende udvalgsstyremodel. Det er også den altovervejende holdning hos politikere, at de styringsudfordringer, som en struktur med organisering af det politiske arbejde i fagudvalg uundgåeligt giver, skal løses ved justeringer inden for de kendte rammer.

Det kan synes paradoksalt, at holdninger til den danske styringstænkning har været præget af så stor konservatisme. I USA og en række europæiske lande, som vi ofte sammenligner os med, har styreformen i de seneste år i langt højere grad været gjort til genstand for eksperimenter og forandringsprocesser.² Der er i virkeligheden ikke mange steder, man har et udvalgsstyre, som det praktiseres i Danmark. Det er interessant, hvornår danske politikere oplever deres politiske ledelsesrum så meget udfordret, at man begynder at vende blikket udad og søger inspiration i andre lande. :::::

¹ Henrik Christoffersen og Kurt Klaudi Klausen: *Den Danske kommunekonstruktion*, Syddansk Universitetsforlag, 2012.

² Rikke Berg: *Kommunale styreformer - erfaringer fra ind- og udland*, Politologiske Skrifter, nr. 5/2004.

Den nuværende regering har med en række nye lovforslag startet en bevægelse væk fra de senere års fokus på konkurrenceudsættelse og satser i stedet på at øge de offentlige myndigheders handlerum.

Nikolaj Dickmeiss fra BDO Kommunernes Revision giver her et bud på, hvad de kort- og langsigtede konsekvenser kan blive af denne nye kurs fra regeringen.

NY LOV GIVER MINDRE KONKURRENCE

Skrevet af: _ Nikolaj Dickmeiss // Chefkonsulent, BDO Kommunernes Revision

Siden regeringsskiftet i efteråret 2011 er der langsomt startet et opgør med flere elementer på området for udbud og konkurrenceudsættelse, der under VK-regeringen blev anset for helt centrale.

Den tidligere VK-regering havde således stort fokus på konkurrenceudsættelse af offentlige opgaver og iværksatte en række initiativer og lovmæssige stramninger, der havde til formål at sikre mere offentligt-privat samarbejde og flere opgaver på private hænder.

Et af de mest markante tiltag var en ændring i Tilbudsloven og indførelsen af annonceringspligten tilbage i 2007, der i korte træk forpligtede offentlige myndigheder til at konkurrenceudsætte indkøb af varer og tjenesteydelser mellem 500.000 kr. og EU's tærskelværdier på ca. 1,48 mio. kr. Denne vender vi tilbage til senere.

Kommunerne og regionerne har de senere år været under luppen i forhold til, om de offentlige opgaver blev udsat for konkurrence. Kommunerne har således været forpligtet til at udarbejde en udbudsstrategi, hvor der tages aktivt stilling til, hvordan og på hvilke opgaveområder man ønsker at afprøve konkurrencen med private tilbudsgivere.

Som en del af udbudsstrategierne blev indikatoren for konkurrenceudsættelse (IKU) et fast målepunkt i de årlige økonomiforhandlinger mellem VK-regeringen og KL og dermed også et fast punkt i debatten omkring kommunernes brug af private leverandører. Dette var ikke altid lige populært – specielt ikke i kommunerne.

^ Opgøret med VK-regeringens skygge

S-SF-R-regeringen har valgt at gå en noget anden vej i forhold til emnet og søger via en række nye lovforslag at øge de offentlige myndigheders rum til selv at bestemme, om og hvordan man vil inddrage private aktører i opgaveløsningen.

Både udbudsstrategierne og de nationale aftaler i forhold til IKU-tallene ser snart ud til at være fortid, ligesom Økonomi- og Indenrigsministerens beføjelser til at sanktionere kommunerne, hvis aftalen om konkurrenceudsættelse ikke overholdes, ryger ved samme lejlighed.

Det seneste skud på stammen handler om en revision af Tilbudslovens bestemmelser om annonceringspligt samt om kommuners muligheder for at udføre opgaver for andre offentlige myndigheder.

Uden at blive alt for teknisk, så går den ene del af lovforslaget ud på, at der fremover ikke vil være krav om konkurrence ved indkøb af offentlige velfærdsydelser, der udgør hovedparten af de såkaldte bilag IIB opgaver. Disse ydelser kan fx være undervisning, juridiske ydelser samt offentlige velfærdsydelser på social- og sundhedsområdet.

Forslagets anden del indebærer desuden, at kommunerne kan udføre opgaver som fx vejvedligehold eller affaldsindsamling mv. for andre kommuner, i beløbsintervallet mellem 500.000 kr. og EU's tærskelværdier, uden at disse konkurrenceudsættes.

^ Gode udsigter på den korte bane – men hvad med det lange sigte?

Med forslaget får en kommune altså mulighed for at lave en aftale direkte med en privat virksomhed på det sociale område uden konkurrence, ligesom det giver mulighed for at lade nabokommunen løse en opgave, uden at der annonceres.

Dette åbner op for nogle gode muligheder for at ikke at skulle igennem besværlige udbudsprocesser med høje transaktionsomkostninger og fortsat have leveringssikkerhed. Reglerne om udbud skal på den anden side sikre, at aftaler om udførelse af opgaver for andre offentlige myndigheder indgås i åben konkurrence.

> > > *Fortsættes næste side*

>> NYE LOVFORSLAG ÅBNER OP FOR MINDRE KONKURRENCE OM OFFENTLIGE OPGAVER

Lovændringen er lavet i bedste mening og i tråd med en række analyser, bl.a. BDO's analyse for Udbudsrådet fra 2011, der peger på, at der er et stort potentiale for at mindske transaktionsomkostningerne ved udbudsforretningerne.

Det er alment kendt, at udbud generelt medfører høje transaktionsomkostninger, og er i sin nuværende form ikke altid specielt velegnet på flere opgaveområder. Det virker dog umiddelbart uambitiøst blot at løsne op for de nuværende regler i stedet for at arbejde med alternativer til de kendte udbud og annonceringer.

På den korte bane ser det ud til, at de offentlige myndigheder sparer på omkostningerne ved ikke at skulle annoncere eller gennemføre udbud på en række områder og tillige får mere fleksibilitet i tilrettelæggelsen af opgaveløsningen. Det er straks sværere at gisne om de langsigtede konsekvenser af de noget løsere rammer for brugen af konkurrenceudsættelse og udbud. Vi følger udviklingen i spænding. :::::

Hvornår har du sidst opdateret din viden?

- Vi følger dagligt med i udviklingen i den offentlige sektor

Måske er vores kursus om regnskab og bestyrelsesarbejde eller kursus om besvigelser og intern kontrol noget for dig?

Se vores kursusprogram for efteråret 2012. ►



Læs mere om os på www.bdo.dk/kr

BDO Kommunernes Revision, Godkendt revisionsaktieselskab, en danskejet revisions- og rådgivningsvirksomhed, er medlem af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og en del af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne.

WWW.BDO.DK



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.

FREMTIDENS BESTYRELSESFORMAND

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

En bestyrelsesformand er ikke bare en bestyrelsesformand. Ligesom mennesker er forskellige, er bestyrelsesformænd det også. Derfor er det vigtigt, at både bestyrelsesformanden er sig bevidst, hvordan han vil varetage sin rolle, og at ejeren, eller hvem der rekrutterer bestyrelsesformanden, gør sig klart, hvilken type bestyrelsesformand der er brug for, og som man vil kunne samarbejde med. For bestyrelsesformanden gør mere end nogen anden forskellen på det gode og mindre gode bestyrelsesarbejde.

I denne artikel vil jeg præsentere fire forskellige idealtypiske bestyrelsesformænd som redskab til at skærpe opmærksomheden – både hos formanden selv, andre bestyrelsesmedlemmer samt ejere eller eventuelt andre, der vælger formanden – om, hvilken ledelsesrolle en bestyrelsesformand kan og bør spille. Men først lidt opsamling fra andre tidligere artikler i dette tidsskrift om formandens opgaver og succeskriterier.

^ Formandens opgaver og succeskriterier

Dagens Dagsorden har tidligere beskæftiget sig med bestyrelsesformandens opgaver samt succeskriterierne for en formand. Skulle man lave en stillingsbetegnelse for en bestyrelsesformand, vil den typisk præcisere, at han skal:

- lede bestyrelsesmøderne og fastsætte dagsordenen, også i betydelingen samarbejdsklimaet i bestyrelsen
- sikre at bestyrelsen fungerer som et team
- sikre at bestyrelsen modtager præcis, aktuel og klar information om institutionen
- sikre at væsentlige beslutninger træffes af den samlede bestyrelse
- løbende føre dialog med og coache lederen
- forberede successionsplaner
- tage initiativ til introduktionsprogrammer og løbende opkvalificering og efteruddannelse af medlemmerne
- sikre at performance for hele bestyrelsen og det enkelte medlem bliver evalueret
- sikre en effektiv kommunikation til ejerne eller tilskudsgiveren.

Om succeskriterierne for en bestyrelsesformand hedder det i Dagens Dagsorden nr. 3, at han

- sikrer et godt samarbejde med lederen
- sørger for gennemsigtighed og åbenhed i bestyrelsesarbejdet
- motiverer den øverste leder til at søge input og sparring med bestyrelsen
- løbende arbejder på at forbedre bestyrelsens effektivitet
- sikrer fleksible arbejdsprocesser i bestyrelsen
- varierer bestyrelsens engagement i forhold til organisationens og lederens behov
- definerer de nødvendige strategiske dagsordener
- praktiserer en åben lederstil
- forbereder sig på sin rolle.

Sidstnævnte punkt omkring ledelsesrollen handler bl.a. om, at han skal være bevidst om, at han er leder af bestyrelsen og ikke af organisationen, og at han skal føle sig personligt ansvarlig for bestyrelsens effektivitet.

^ Forskellige formandstyper

I praksis ser vi mange forskellige formandstyper. Nogle formænd er overvejende orienterede mod de formelle governance- og kontrolopgaver. Det man kunne kalde management-dimensionen i bestyrelsesarbejdet. Det er her, man er optaget af, at formaliteterne overholdes – at der bliver afholdt bestyrelsesmøder, at der føres referat, at der trækkes en linje i den grå zone mellem, hvad der er bestyrelsens anliggende, og hvad der hører under den ansatte ledelses domæne. Bestyrelsesformanden med præference for disse opgaver vil sikre dokumentation for, at bestyrelsesarbejdet lever op til, hvad man vil opfatte som en rimelig standard eller god skik.

Andre formænd er mere optaget af det, man kan kalde leadership-dimensionen i bestyrelsesarbejdet. Disse har mere fokus på deres bestyrelseskollegaer som mennesker, hvordan der kan skabes et godt > > > *Fortsættes næste side*

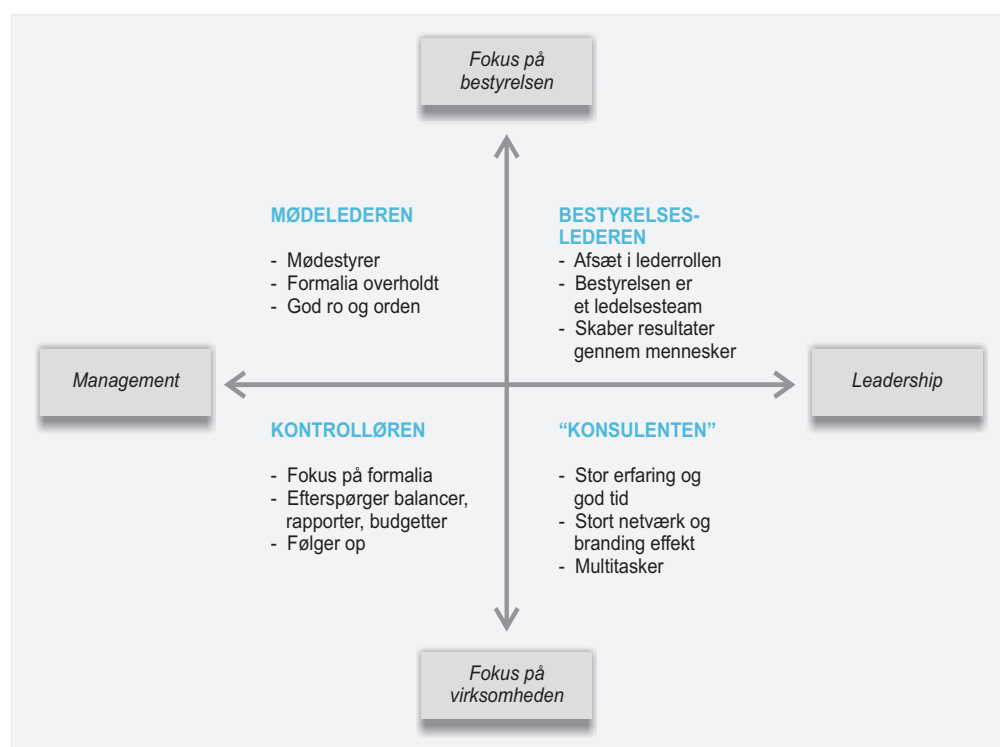
>> FREMTIDENS BESTYRELSESFORMAND

team, hvordan de kan motiveres til at arbejde med fælles mål, at samarbejdet bygger på tillid mere end kontrol og systemer, og hvordan man kan skabe udvikling mv.

På et andet led kan der sondres mellem de formænd, der i første række er optaget af, hvad der sker i bestyrelsen og bestyrelsens rolle som det helt overordnede strategiske ledelsesorgan og med en tydelig rolle- og arbejdsfordeling mellem bestyrelse og direktion. Heroverfor er der flere og flere bestyrelsesformænd, der ikke bare ser sig som leder af bestyrelsen, men også som en slags „overleder“ af organisationen. Fordi de har ledelseserfaring, eller har dybt kendskab til det pågældende forretningsområde, eller fordi det forventes, at de ikke bare skal være et element i en governance-struktur, men at de skal bidrage værdiskabende til forretningen. Det vil ofte være de forventninger, der f.eks. knytter sig til en bestyrelsesformand for en mindre virksomhed.

Kombinerer man disse to måder at anskue bestyrelsesformanden på, fremkommer der fire idealtypiske bestyrelsesformænd.

Figur 1: Fire idealtypiske bestyrelsesformænd



Mødelederen har fokus på overholdelse af formalia og det at sikre god ro og orden. Han styrer dagsordenen, men overlader hurtigt ordet til direktøren, når man kommer til et nyt punkt. Samler op på diskussionerne og sørger for, at der bliver konkluderet, så lederen har et grundlag at arbejde videre ud fra. Han sikrer den nødvendige dokumentation, hvor det fremgår, at bestyrelsen har været inde over de væsentlige sager. Han er forholdsvis utydelig i sine præferencer og omkring sin lederrolle, men vil ofte være optaget af, at der hersker en god stemning i bestyrelseslokalet. Denne type bestyrelsesformand begrænser sig typisk til de fire ordinære årlige bestyrelsesmøder, eventuelt suppleret af et årligt strategiseminar.

Kontrolløren er meget orienteret mod at tjekke, at der er orden i huset, at lovgivningen bliver overholdt, og at kapitalgrundlaget er forsvarligt, hvilket også fremhæves i aktieselskabslovgivningen og andre type virksomheders vedtægter som en af bestyrelsens vigtige forpligtigelser. Han efterspørger balancer, rapporter, budgetter og følger op på disse og er mere orienteret mod tal for hand-

> > > Fortsættes næste side

>> FREMTIDENS BESTYRELSESFORMAND

lingsplaner knyttet til budgettet end at drøfte en strategisk udvikling af virksomheden. Han ønsker typisk relativt mange bestyrelsesmøder for at sikre en tæt opfølgning og holder herigennem direktionen, herunder især økonomidirektøren, godt beskæftiget med bestyrelsesbetjening. På møderne fylder den „historiske“ beretning, herunder gennemgangen af økonomien, typisk op til to tredjedel af mødet, og denne del udgør ofte de første punkter på dagsordenen.

„Konsulenten“ er tit en tidligere direktør eller en såkaldt „virksomhedsdoktor“, som bruger formandsrollen og bestyrelsesplatformen til at bringe sine spidskompetencer og ledelseserfaring i spil. Han er typisk en god relationsskaber og god til at fortælle historier, som muligvis kan genanvendes i nye sammenhænge.¹ Ofte er det netop hans spidskompetencer, som efterspørges af virksomheden, og som har været motivet for, at virksomhedens ejer eller ledelse har rekrutteret den pågældende som bestyrelsesformand. Eller også har han tidligere været direktør i virksomheden og er rykket til en rolle som bestyrelsesformand. Mange beslutninger tages i dialogen mellem formanden og direktøren, og både eksternt og internt kan det være uklart, hvem der tegner virksomheden i hvilke sager. Bestyrelsesmøderne afvikles ikke så systematisk som ved de øvrige formandstyper, og ofte kan de øvrige bestyrelsesmedlemmer være koblet af.

Bestyrelseslederen ser det som sin primære rolle at få den samlede bestyrelse til at fungere som et ledelseskollegium, der har det overordnede strategiske ansvar for virksomheden, og kun det. Han er meget bevidst om sin lederrolle, og at det er bestyrelsen, han er leder af, og ikke virksomheden. Han tænker i løbende udvikling og effektivisering af bestyrelsen, og at alle performer. Han praktiserer en åben og tydelig ledelsesstil, skaber resultater gennem mennesker og er optaget af, at bestyrelsen „spiller direktøren stærk“. Han har forståelsen for og redskaberne til at drive et professionelt bestyrelsesarbejde, herunder med fokus på bestyrelsesevaluering og successionsplanlægning, og er også i stand til at variere bestyrelsesmødernes antal og form efter behov.

^ Hvor peger det hen?

Tiden er nok løbet fra mødelederen som formandstype. Fremtidens formand er ikke kun leder af mødet – hun er leder af bestyrelsen!

Efter finanskrisen har man set mange optræde med hovedvægt på kontrollørrollen. Og gennem 00'erne har vi set flere og flere optræde som „konsulenten“ eller som „overleder“ af virksomheden. Flemming Østergaard, tidligere direktør i Parken Entertainment, er det tydeligste eksempel på denne formandstype og var nok den egentlige baggrund for, at man i de seneste anbefalinger fra Komité for God Selskabsledelse følte anledning til at indskærpe, at hvis en bestyrelsesformand ekstraordinært i en periode påtager sig konsulent- eller ledelsesopgaver i organisationen, skal der foreligge klare aftaler om præmisserne herfor.

Der er ingen tvivl om, at fremtiden kalder på, at bestyrelsen er kontrolopgaven voksen, og at bestyrelsen også i større udstrækning, end man har tænkt og praktiseret tidligere, skal kunne udfordre og bidrage til forretnings- og strategiudvikling. Derfor den store fokus på at anskue bestyrelsessammensætninger ud fra et kompetenceperspektiv. Men samtidig skal den aktive bestyrelse være meget bevidst om sin rolle og om rollefordelingen med direktøren. Bestyrelsen bør ikke fokusere på det, som direktøren har ansvaret for, men på hvad den forventer, at direktøren skal stå til ansvar for over for bestyrelsen. Relationen mellem formanden og direktøren er ikke hierarkisk (bortset fra i forhold til ansættelse/afskedigelse af direktøren og i forbindelse med hendes honorering, hvor bestyrelsen optræder i en arbejdsgiverrolle), men præget af en arbejdsdeling, hvor formanden og bestyrelsen i sidste ende er ansvarlig for strategien og direktøren for dens udmøntning.

Fremtiden tilhører bestyrelseslederen! :::::

¹ Boost bestyrelsen – Når bestyrelsesarbejde skaber værdi. Randi Ib Lund og Morten Huse, Board Governance 2011.



KONFERENCE FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

Der er ca. 4.000 offentlige bestyrelser i Danmark. Dagens Dagsorden har kæmpet for at sætte fokus på dem og deres vigtige funktion i den danske samfundsmodel. Nu tager vi næste skridt med en konference for offentlige bestyrelser.

Konferencen henvender sig til samtlige bestyrelsesmedlemmer i selvejende institutioner og offentligt ejede virksomheder samt til politikere, embedsmænd, forskere og rådgivere, der interesserer sig for eller beskæftiger sig med offentlige bestyrelser.

Konferencen er opdelt i 3 dele:

Del I	Governance-udfordringer i offentlige virksomheder og institutioner - udviklingstendenser
Del II	Hvad virker og hvor er faldgruberne (best practice)
Del III	Politikernes syn på de selvejende institutioner

Derudover vil vi kåre årets offentlige bestyrelse ved konferencens afslutning.

Blandt dagens talere vil være finansminister Bjarne Corydon, direktør Lars Liebst, Tivoli, professor Kurt Klaudi Klausen, professor Steen Thomsen, departementschef Jacob Heinsen, Transportministeriet, formand for Komiteen for god Selskabsledelse Birgit Aagaard-Svendsen m.fl. Det fulde program kan findes på www.dagensdagsorden.dk.

Konferencen finder sted den 1. november 2012 i København, og prisen er 1.450 kr., ekskl. moms. Tilmelding til konferencen skal ske på rbj@dagensdagsorden.dk

Gå ikke glip af denne mulighed for at blive opdateret, inspireret og provokeret - samt af muligheden for at danne interessante netværk med andre beslutningstagere.

Konferencen arrangeres af Dagens Dagsorden i samarbejde med følgende organisationer og virksomheder:



TIDSSKRIFT FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER

UDGAVE . 15 . AUGUST . 2012

Redaktionskomité

Jan Bendix, ledelsesrådgiver og bestyrelsesformand

Per Nikolaj Bukh, professor, AAU

Carsten Fode, partner og advokat, Kromann Reumert

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

Søren Friis Møller, Ph.d. stipendiat, CBS

Steen Thomsen, professor, CBS

Jens Hornemann, direktør, BDO KR

Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Pluss-gruppen

Frederiksgade 72, 8000 Århus C

CVR nr.: 33 39 40 39

ISSN 2245-1706

Tlf: 4167 7202

www.dagensdagsorden.dk

rbj@dagensdagsorden.dk

Direktør

Rasmus Birkeholm Jensen

Layout

Mie Niklassen

Kommentarer og forslag

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

Kopiering og videresendelse er ikke tilladt

Dagens Dagsorden

NÆSTE NUMMER

Næste nummer af Dagens Dagsorden udkommer medio november som en opfølgning på konferencen „Offentlige bestyrelser for fremtiden“. Her vil være en opsamling på dagens oplæg og debatter.

Abonnement

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

Et abonnement dækker 10 numre, svarende til et år.

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

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