

Dagens Dagsorden

Tema: Offentlige bestyrelser for fremtiden

240 deltog i den første konference målrettet offentlige bestyrelser. Se en gennemgang af alle foredragene i dette nummer.

Offentlige bestyrelser for fremtiden

Hvor peger udviklingen hen? Se budene fra Steen Thomsen, Birgit Aagaard-Svendsen, Jacob Heinsen og Lars Liebst.

Offentligt bestyrelsesarbejde i praksis

Læs om erfaringerne fra Aros Kunstmuseum, Greve Solrød Forsyning og Nyborg Gymnasium.

Politikernes forventninger til offentlige bestyrelser

Erik Fabrin fra KL samt folketingspolitikere Kristian Jensen og Mette Bock giver deres uforbeholdne mening om offentlige bestyrelses fremtid, og hvad disse kan forvente af krav fra politisk hold.

Årets Offentlige Bestyrelse

Prisen som Årets Offentlige Bestyrelse gik til Aarhus Vand. Læs om de tre nominerede institutioner og om begrundelsen for valget.

Finansministerens synspunkt omkring offentlige bestyrelser

Finansminister Bjarne Corydon giver i et synspunkt sit bud på offentlige bestyrelses rolle i den danske velfærdsmodel, samt hvilket styringsdilemma der knytter sig hertil.

INDHOLDSFORTEGNELSE

^ Forord: Offentlige bestyrelser for fremtiden <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	3
^ Gensidigt læringspotentiale mellem privat og offentlig selskabsledelse <i>Af Jette Poulsen, Pluss Leadership</i>	side	5
^ Offentlige bestyrelses anvendelse af anbefalinger for god selskabsledelse <i>Af Jette Poulsen, Pluss Leadership</i>	side	7
^ Bestyrelsesformanden i det offentlige - i politikernes og mediernes kløer <i>Af Maya Arffmann, Pluss Leadership</i>	side	9
^ „Cultural Governance“ - hvor står vi i dag? <i>Af Bettina Henrichsen, Pluss Leadership</i>	side	11
^ Offentligt bestyrelsesarbejde - Kulturinstitutionen <i>Af Bettina Henrichsen, Pluss Leadership</i>	side	13
^ Offentligt bestyrelsesarbejde - Forsyningssektoren <i>Af Anne Amind Pedersen, Pluss Leadership</i>	side	15
^ Offentligt bestyrelsesarbejde - Uddannelsesinstitutionen <i>Af Anne Almind Pedersen, Pluss Leadership</i>	side	16
^ Politisk debat: Offentlige bestyrelser er et svar på en udfordring <i>Af Maya Arffmann, Pluss Leadership</i>	side	17
^ Årets offentlige bestyrelse - Aarhus Vand <i>Af Rasmus Birkeholm Jensen, Dagens Dagsorden</i>	side	21
^ Synspunkt <i>Af Bjarne Corydon, Finansminister, Socialdemokraterne</i>	side	25

OFFENTLIGE BESTYREL- SER FOR FREMTIDEN

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

Den 1. november 2012 afviklede Dagens Dagsorden i samarbejde med Kromann Reumert, BDO KR, Pluss Leadership samt en række organisationer en konference, hvor der blev stillet skarpt på de offentlige bestyrelser. Konferencen fandt sted på Axelborg i København og samlede i alt 240 bestyrelsesmedlemmer, ledere, organisationsfolk og politikere.

Offentlige bestyrelser er bestyrelser for selvejende institutioner og kommunalt og statsligt ejede virksomheder. Det vil sige virksomheder og institutioner med en offentlig ejer eller institutioner, som baserer sig på et markant tilskud til deres aktiviteter fra det offentlige, enten direkte tilskud eller tilskud via taxameterordninger.

Sådanne institutioner og virksomheder findes der ca. 4.000 af i Danmark. De spiller en væsentlig rolle i den danske samfundsmodel. En simpel hovedregning fortæller os, at mellem 25.000 og 35.000 danskere tager del i offentligt bestyrelsesarbejde. Det er lige fra det mindre vandværk, det lokale egnsmuseum, selvejende skoler og dagsinstitutioner, over gymnasierne, større forsyningsselskaber, større erhvervsskoler, universiteterne, forskellige infrastrukturselskaber, til Det Kgl. Teater, Danmarks Radio, DSB m.fl.

Alle sammen har de det tilfælles, at de skal balancere mellem en politisk dagsorden og nogle driftsmæssige krav, som i stigende grad skal realiseres på markedslignende vilkår. Både de politiske krav og kravene til effektivitet og bundlinjeresultater skærpes i disse år. Derfor ser vi også inden for alle disse områder, hvor sådanne virksomhedsmodeller er fremherskende – i såvel uddannelsessektoren, kultursektoren som forsyningssektoren – at der sker en strukturudvikling, hvor der skabes større, sammenhængende enheder. Dette stiller yderligere krav til offentlige bestyrelses professionalisme.

Dette var baggrunden for initiativet til denne konference, hvor der for første gang blev set på tværs af de forskellige sektorer, hvor det at lægge driftsmæssige opgaver ud i armslængde og give ansvaret til en lokal bestyrelse og ledelse er fremherskende.

Konferencen faldt i 3 dele.

Om formiddagen gav professor Steen Thomsen, CBS, formand for Komité for God Selskabsledelse, direktør Birgit Aagaard-Svendsen, departementschef Jacob Heinsen, Transportministeriet, samt direktør Lars Liebst, Tivoli, hvert sit bud på centrale udviklingstendenser i og omkring offentlige bestyrelser. Hvilke udfordringer står disse institutioner og bestyrelser overfor, og hvor peger udviklingen hen?

I anden del gav bestyrelsesformænd for henholdsvis en kulturinstitution, et forsyningsselskab og en uddannelsesinstitution bud på, hvordan offentligt bestyrelsesarbejde kan udøves i praksis. Oplægsholderne var formand for Aros Kunstmuseum, advokat Carsten Fode, formand for Greve Solrød Forsyning og direktør i Københavns Energi, Lars Therkildsen samt formand for Nyborg Gymnasium, professor Kurt Klaudi Klausen.

Endelig sluttede konferencen af med at kaste lys på selvejende institutioners fremtid, set fra politikerne. Desværre modtog vi et sidsteøjebliksafbud fra finansminister Bjarne Corydon. Finanslovsforhandlingerne viste sig desværre at være en for stor konkurrent. Men til gengæld leverede næstformand for KL, Erik Fabrin samt folketingsmedlemmerne Kristian Jensen og Mette Bock fra henholdsvis Venstre og Liberal Alliance veloplagte bud på offentlige bestyrelses fremtid.

Konferencen sluttede af med at kåre Årets Offentlige Bestyrelse. Prisen gik til Aarhus Vand i stærk konkurrence med Tradium og Odense Lufthavn.

Ser man på tværs af alle de gode indlæg, kan det konkluderes, at der er meget, som vi kan være ret tilfredse med, når det handler om offentligt bestyrelsesarbejde. Danmark er sammen med de øvrige nordiske lande førende i god offentlig ledelse præget af demokrati, ansvarlighed, effektivitet, retssikkerhed, korruptionskontrol mv. På nogle punkter kan offentlige institutioner og deres bestyrelser endda siges at kunne danne inspiration for private selskaber. Det gælder bl.a. i forhold til udøvelse af samfundsmæssig ansvarlighed.

> > > *Fortsættes næste side*

Offentlige bestyrelser for fremtiden

Konferencen blev afholdt af Dagens Dagsorden i samarbejde med BDO KR, Kromann Reumert og Pluss Leadership. Derudover havde en lang række af interesseorganisationerne for de selvejende institutioner og offentlige virksomheders bestyrelser stillet deres netværk til rådighed.

Der var 240 deltagere til konferencen, og de repræsenterede museer, erhvervsskoler, gymnasier, forsyningsvirksomheder, politikere, ministerier og andre fagprofessionelle.

>> OFFENTLIGE BESTYRELSER FOR FREMTIDEN

Men konferencen illustrerede også, at der hersker en række dilemmaer og uløste problemstillinger i relation til offentlig governance og bestyrelsesarbejde. På nogle områder kan der hentes inspiration i den private sektor, på andre områder må de offentlige bestyrelser findes deres egne løsninger. F.eks. hvordan varetager stat, regioner og kommuner bedst deres ejerskab af virksomheder og institutioner? Hvornår er man ejer, myndighed og kontraktpartner? Hvordan sikres de nødvendige kompetencer i udpegede eller demokratisk valgte bestyrelser? Fordele og ulemper med repræsentation af politikere i offentlige bestyrelser? Hvordan sikres bestyrelsen et tilstrækkeligt ledelsesrum i krydsfeltet mellem politikere og den daglige ledelse i institutioner, som herudover også har det offentlige og mediernes store opmærksomhed? Etc. Blot for at nævne nogle af de centrale problemstillinger, som blev trukket frem på konferencen.

Men bedøm selv. Vi har valgt i denne udgave af Dagens Dagsorden helt at hellige os en gengivelse af oplæggene på konferencen. Vi er også glade for at kunne præsentere - som et synspunkt - den tale, som finansminister Bjarne Corydon ville have holdt, hvis ikke han var blevet forhindret. :::::



PLUSS
LEADERSHIP
- en partner i øjenhøjde

- ➔ BESTYRELSESUDVIKLING
- ➔ STRATEGI
- ➔ ORGANISATION
- ➔ LEDELSE
- ➔ ANALYSER
- ➔ EVALUERINGER
- ➔ BY- OG LANDUDVIKLING

pluss
LEADERSHIP
T: 7026 5126
post@pluss.dk
www.pluss.dk

Steen Thomsen er professor, Ph.D. ved Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse og direktør for Center for Corporate Governance. Derudover sidder han i en række private bestyrelser.

Steens primære forskningsområder er blandt andet Corporate Governance, Foundation ownership of business companies og Governance networks. Steen Thomsen fik i 2010 DEA's forskerpris for sin forskning i god selskabsledelse.

GENSIDIGT LÆRINGSPOTENTIALE

Af: **Jette Poulsen** // Chefonsulent, Pluss Leadership

Steen Thomsen, der er professor i Corporate Governance på CBS, anlægger den vinkel i sit oplæg, at de private selskaber kan lære noget af den måde, man udøver selskabsledelse i det offentlige – og at de offentlige selskaber også kan lære noget af det private.

Selskabsledelse – eller Corporate Governance – handler om, hvordan man kontrollerer og styrer et selskab, og det vil primært sige selskabets ledelse. Steen Thomsen ser en „megatrend“ inden for Corporate Governance forstået på den måde, at der de seneste 10 år er kommet et massivt fokus på Corporate Governance området. Ifølge Steen Thomsen viser den store udvikling i corporate governance sig blandt andet i aktiviteter målt som medieomtale og forskning. Som led i udviklingen er der i de senere år også kommet en lang række anbefalinger, lovgivning og krav til dokumentation af praksis inden for området.

Anbefalingerne for god selskabsledelse har især cirkuleret omkring tre forhold inden for selskabsledelse

1. Bestyrelsernes uafhængighed og kompetencer
2. Gennemsigtighed i selskaberne
3. Ejerskab

I udviklingen af disse tre områder kan den offentlige og den private sektor gensidigt lære af hinanden

^ Hvad kan den private sektor så lære af den offentlige?

For det første kan den private sektor lære noget omkring åbenhed og gennemsigtighed fra det private. Den offentlige sektor er født med et krav om åbenhed, fordi der er skattekrone involveret, hvor det i den private sektor har været helt legitimt at værne om virksomheden. Der ligger derfor en opgave for de private virksomheder i at få indarbejdet mere åbenhed og gennemsigtighed omkring virksomhederne og disses selskabsledelse.

For det andet kan den private sektor lære noget om social ansvarlighed af den offentlige. En offentlig virksomhed skal normalvist løfte en samfundsopgave, hvorfor der også vil være et naturligt større fokus på social ansvarlighed i virksomheden. De private virksomheder kan derfor i deres arbejde omkring social ansvarlighed lade sig inspirere af de offentlige virksomheder.

For det tredje er der et bredere spekter af incitamenter på spil i offentlige virksomheder. Her er der fokus på meget andet end penge (et godt image betyder f.eks. meget), hvilket giver nogle andre incitamentsstrukturer end i det private. Denne bredde i incitamenter kan også være til inspiration for den private sektor.

Endelig er det vigtigt at pointere, at Danmark er et af de stærkeste lande inden for Public Governance. Ifølge World Bank er de nordiske lande, herunder Danmark, topscorer inden for offentlig selskabsledelse, der bliver målt på parametre som demokrati og ansvarlighed, politisk stabilitet, effektiv offentlig sektor, kvalitet i reguleringen, retssikkerhed samt korruptionskontrol. De nordiske lande scorer næsten det maksimale antal point i alle kategorier.

„Vi har en stærk model i Norden, som mange lande i den øvrige del af verden gerne vil gøre efter. Vores udgangspunkt for at drive offentlige selskaber i Danmark er derfor meget stærkt og unikt“, konkluderer Steen Thomsen.

^ Og hvad kan det offentlige lære af det private?

Nu er spørgsmålet, hvad den offentlige sektor kan lære af den private sektor.

Selvom ejerne af de offentlige selskaber er staten og dermed politikerne, så har politikerne generelt for travlt til at interessere sig for selskaberne (med mindre det går skidt). Det resulterer i, at politikerne kun udøver svag kontrol i de offentlige virksomheder.

> > > Fortsættes næste side

>> GENSIDIGT LÆRINGSPOTENTIALE MELLEM PRIVAT OG OFFENTLIG SELSKABSLEDELSE

Tilmed er politikerne bytte for medier, meningsmålinger og politisk konkurrence, hvilket gør det svært at agere som gode ejere i et langsigtet perspektiv.

Der ligger dermed et skisma mellem politisk styring og forretningsmæssig styring. Og man kan ikke drive en god forretning, hvis man konstant er afhængig af skiftende politiske vinde, uddyber Steen Thomsen. Og fortsætter, at bestyrelserne er et godt bud på et instrument, der så at sige kan skærme selskabet for den politiske styring og give rum for forretningsmæssig styring i de offentlige virksomheder.

Med inspiration i den private selskabsledelse kunne man derfor begynde at diskutere, om flere offentlige institutioner og organisationer skulle have en bestyrelse.

„Kunne man forestille sig, at Finanstilsynet eksempelvis fik en bestyrelse? Eller de statslige styrelser? Og hvad med regionerne?“, spørger Steen Thomsen og svarer: „Jeg er tilhænger af, at vi tænker over, hvordan man med fordel kan nedsætte bestyrelser for offentlige institutioner og organisationer“.

Det kan uden tvivl virke provokerende at komme med sådanne forslag, men Steen Thomsen understreger, at det handler om at styrke fagligheden i det offentlige, og at man ved at nedsætte bestyrelser med faglige kompetencer på områderne ville kunne gøre institutionerne langt stærkere.

Et andet punkt, hvor det offentlige kan lade sig inspirere af det private, er i en diskussion af den form for ejerskab, der er i det offentlige. For det første bør ministerierne indtage en mere aktiv rolle som ejere og holde deres ejerskab adskilt fra politiske aktiviteter. For det andet kan det ejerskab, som tages af ledelse og medarbejdere i private virksomheder, tilstræbes gennem selveje eller nedsættelse af et bestyrelsesniveau. Dette, mener Steen Thomsen, vil fremme et virtuelt ejerskab i organisationerne.

Endelig kan det offentlige lade sig inspirere af det private i form af en tidssvarende revision og økonomistyring. I privat selskabsledelse vil der ofte være en god og tæt kontakt med revisor, hvorimod de offentlige selskaber bævrer for at få Rigsrevisionen på nakken, da denne i høj grad har påtaget sig en granskende rolle. Dette bidrager ikke til bedre økonomistyring i de store statslige selskaber.

Steen Thomsen afrunder med at konkludere, at det offentlige er i en spæd begyndelse i at udøve godt og aktivt ejerskab. Han refererer til Berlinske Nyhedsmagasins opgørelser over 140 danske virksomheders ledelsesimage. Her indtager flere af de største offentlige virksomheder bundplaceringer med dårligt ledelsesimage. Eksempelvis ligger DSB som nr. 140 ud af 140, Post DK som nr. 132 og SAS som nr. 130. Efter Steen Thomsens vurdering skyldes dette i høj grad den rolle, som Rigsrevisionen spiller, samt det manglende aktive ejerskab. Der er med andre ord et udviklingspotentiale.

Birgit Aagaard-Svendsen er formand for Komitéen for God Selskabsledelse og direktør for J. Lauritzen A/S.

Hun har erfaring fra flere offentlige og private bestyrelser, heriblandt Metroselskabet, Danske Bank og Danmarks Radio, og hun har ligeledes været formand for Infrastrukturkommissionen.

I 2008 vandt hun prisen som Årets Erhvervs-kvinde.

ANVENDELSE AF ANBEFALINGERNE

Af: **Jette Poulsen** // Chefonsulent, Pluss Leadership

Birgit Aagaard-Svendsen, der er formand for Komitéen for god selskabsledelse, forklarer, hvordan offentlige virksomheder med fordel kan arbejde med anbefalinger for god selskabsledelse.

^ Anbefalingernes relevans for offentlige virksomheder

Komiteen for god selskabsledelse har siden 2001 udarbejdet „Anbefalinger for god selskabsledelse“, der senest udkom i august 2011 med 79 anbefalinger i en femte opdatering. Anbefalingerne er målrettet primært danske børsnoterede selskaber, men Birgit Aagaard-Svendsen vurderer, at offentlige virksomheder i høj grad også kan drage fordel af at forholde sig til anbefalingerne, da der er mange lighedspunkter mellem de to selskabsformer. Hun uddyber, at begge selskabsformer er underlagt samme lovgivning og deraf har samme bestyrelsesansvar og skal arbejde inden for rammer fastlagt af ejerne.

Anbefalingerne for god selskabsledelse supplerer lovgivningens krav, og formålet med anbefalingerne er først og fremmest at understøtte værdiskabelsen i selskaberne samt sikre en ansvarlig ledelse.

God selskabsledelse handler om den relation, der er mellem en virksomheds ledelse (bestyrelse og direktion), dens investorer (ejere) og øvrige interessenter. Det grundlæggende samspil mellem disse aktører skal fungere, ellers vil det smitte af på hele organisationen. I anbefalingerne lægges der vægt på at bidrage til langsigtet succes, tillidskabelse, gennemsigtighed og adgang til kapital.

Anbefalingerne er soft law, hvilket vil sige, at der er tale om retningslinjer, der supplerer den eksisterende lovgivning. Komiteen har hentet inspiration for best practice fra både fra ind- og udland i udarbejdelsen af anbefalingerne. Soft law har visse fordele, ifølge Birgit Aagaard-Svendsen.

For det første er det grundlæggende princip i anbefalingerne „følg eller forklar“, hvilket betyder, at selskabet skal følge anbefalingerne

eller forklare, hvorfor det ikke gør det. Ikke alle anbefalinger er relevante for alle selskaber, men det er relevant, at selskabet forholder sig til hver enkelt anbefaling. For det andet er soft law hurtigere og nemmere at ændre, hvilket betyder, at det er nemmere at reagere på tendenser i markedet og indarbejde det i anbefalingerne. Sidst, men ikke mindst, betyder soft law, at det er muligt at tilpasse anbefalingerne lokalt, ligesom det er forholdsvist enkelt at indarbejde anbefalinger i selskabets almindelige praksis.

Anbefalingerne indgår i mange bestyrelses årshjul og kan bidrage til at igangsætte en dialog om virksomhedens selskabsledelse – om ejerens rolle og samspil med ledelsen, interessenterens rolle for selskabet, åbenhed og transparens, bestyrelsens opgaver og ansvar, bestyrelsens sammensætning og organisering, vederlag, regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision. Forhold, som Birgit Aagaard-Svendsen påpeger, også er relevante og vigtige for offentlige bestyrelser at forholde sig til.

Birgit Aagaard-Svendsen kommer med en opfordring til især de større offentlige virksomheder: „Overvej, hvilken nytte I kan drage af anbefalingerne om udvalg i bestyrelsen, og hvordan I kan bruge anbefalingerne i dialog med jeres ejere“.

Rigtig mange børsnoterede selskaber vælger da også at efterleve komitéens anbefalinger. I 2011 er der en efterlevelse på 95 %, hvilket er en stigning på 6 procentpoint i forhold til 2010.

Der er visse anbefalinger, som flere selskaber har svært ved at forholde sig til. Eksempelvis er der 18 %, der hverken følger eller forklarer sig i forhold til bestyrelsesevalueringer, og 16 % der hverken følger eller forklarer sig i forhold til vederlagsforhold. Disse vil i højere grad blive adresseret i et revideret sæt anbefalinger, som udgives af komiteen for god selskabsledelse i 2013.

> > > *Fortsættes næste side*

>> OFFENTLIGE BESTYRELSERS ANVENDELSE AF ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

Selv om det for nogle selskaber kan virke voldsomt at skulle forholde sig til en forholdsvis lang række anbefalinger, så er der ifølge Birgit Aagaard-Svendsen en række potentielle gevinster ved at følge anbefalingerne:

- Det øger transparensen i selskabets prioriteringer og dermed potentielt tilliden mellem ejere, bestyrelse og ledelse
- Stillingtagen til de enkelte anbefalinger sikrer, at ledelsen „kommer hele vejen rundt“ om selskabet og bidrager til en professionalisering af bestyrelsens arbejde
- Udvikling af bestyrelsesarbejdet fra historisk set primært at have fokus på kontrol og tilsyn til i stigende grad at dreje fokus i retning af strategi, værdiskabelse i selskabet, sparring for den daglige ledelse og kontrol af selskabet.

^ Det særlige ved offentlige virksomheder

Birgit Aagaard-Svendsen fremhæver en række særlige forhold, der gør sig gældende for offentlige virksomheder i sammenligning med børsnoterede, privatejede og fondsejede selskaber. For det første er virksomhedernes ejere borgerne, det vil sige os alle sammen. For det andet drives selskabet efter andre incitamenters end at være økonomisk profitabel, og i stedet som et samfundsmæssigt projekt eller serviceydelse efter devisen „mest muligt for pengene“. Og for det tredje bliver bestyrelsespladserne ofte besat af politikere. I den forbindelse understreger Birgit Aagaard-Svendsen, at en bestyrelsesplads ikke må være et springbræt for at få politisk succes, men at alle medlemmer skal arbejde for selskabet og dets succes, og at det skal tilstræbes at få medlemmer med fagligt relevante kompetencer ud over en eventuel politisk kompetence. Disse forhold bør bestyrelsesmedlemmer gøre sig klart, når de tiltræder bestyrelsen i et offentligt selskab.

Samtidig vender Birgit Aagaard-Svendsen tilbage til udgangspunktet, at der er god inspiration for offentlige virksomheder at hente i anbefalinger for god selskabsledelse under hensyntagen til de særlige forhold i offentlige virksomheder.

^ Tre afsluttende gode råd til offentlige virksomheder

Birgit Aagaard-Svendsen afslutter med følgende tre råd til offentlige bestyrelser:

- Brug anbefalingerne for god selskabsledelse som inspiration i bestyrelsesarbejdet.
- Politiske kompetencer – det vil sige indsigt i det offentliges interesser i selskabet – i en offentlig virksomheds bestyrelse er vigtigt og godt. Bestræb dog at finde medlemmer, der også besidder relevante faglige kompetencer i forhold til selskabets virke.
- Selskabernes ledelsesstruktur skal være transparente og åbne for offentligheden. Dette øger gennemsigtigheden og tilliden til selskabet.

Jacob Heinsen er departementschef i Transportministeriet. Tidligere har han været departementschef i Kirkeministeriet og afdelingschef i Finansministeriet, hvor han havde ansvaret for de statslige virksomheder.

I Transportministeriet har man ansvaret for en af de mest omtalte offentlige virksomheder: DSB. Men hvorfor får DSB så meget omtale?

I POLITIKERNES OG MEDIERNES KLØER

Af: [_ Maya Arffmann](#) // Konsulent, Pluss Leadership

^ En armslængdes afstand til politikere og medier

Øretævernes holdeplads kalder man det i folkemunde. Transportministeriet er som ejer af nogle af de største og tungeste offentlige selskaber som eksempelvis DSB ofte i farezonen for at blive udsat for kritik, når det ikke går godt i de selskaber, som ministeriet ejer.

Men kritikken rammer i lige så høj grad selskabernes bestyrelser. Som bestyrelsesformand i en offentlig bestyrelse vil man i kritiske situationer ofte finde sig selv presset fra flere sider – både fra medier, kunder og ejer. Jacob Heinsen, der er departementschef i Transportministeriet, har set flere eksempler på bestyrelsesformænd, der er blevet gevaldigt klemte mellem medier og ejer. Løber selskabet ind i problemer, vil det generere en masse negativ opmærksomhed fra mediernes side, hvilket tvinger politikerne (ejerne) til at forholde sig til kritikken og i sidste ende placere et ansvar.

^ Mediestorm mod Lundbeck

Problematikken er naturligvis ikke unik for offentlige bestyrelser.

Jacob Heinsen indleder sit oplæg med at fortælle historien om den private virksomhed Lundbeck, der i januar 2011 løb ind i en massiv mediestorm pga. sit lægemiddel Nembutal. Lægemidlet var egentlig udviklet til at behandle psykiske lidelser og skulle efter sigende „øge livskvaliteten“ for patienter med psykiske lidelser, men i USA havde man opdaget, at Nembutal var særdeles effektivt som middel til at henrette fanger på de amerikanske dødsge. Når man som Lundbeck gerne vil associeres med positive ting som helbredelse og øget livskvalitet, er det naturligvis meget problematisk at blive associeret med noget så kontroversielt som dødsstraf. Presset på Lundbeck stiger over det næste trekvarte år og afspejles i en markant stigning i presseomtale. Folketingsmedlemmer begynder at stille spørgsmål til sagen, og der falder først ro på, da Lundbeck melder ud, at de vil begrænse adgangen til Nembutal i USA.

^ Medieorkan mod DSB

Selvom mediepresset på Lundbeck i denne periode er stort, så er det ingenting sammenlignet med det mediemæssige pres, der er på det statsligt ejede selskab DSB.

Ifølge Jacob Heinsen er eksponeringen af DSB 3-4 gange så stort i samme periode. I december 2010 topper eksponeringen af DSB med over 4.500 artikler i førende dagblade pga. af det hårde vintervejr, der giver problemer med togdriften og deraf følgende forsinkelser og aflysninger. I foråret 2011 rettes opmærksomheden igen mod DSB i forbindelse med datterselskabet DSB First, der trues af konkurs med voldsom mediemæssig og politisk bevågenhed til følge.

Jacob Heinsens konklusion er, at offentligt ejede selskaber ganske enkelt er mere eksponerede i medierne end de private. Den enkle forklaring er, at der er tale om selskaber, der bruger offentlige midler og derfor også har offentlighedens interesse. Og da politikerne i sidste ende er ansvarlige, er de også nødt til at blande sig, når et offentligt ejet selskab er i krise.

„Mange offentlige virksomheder har en rigtig stor del af landets borgere som kunder – og i mange tilfælde det, man kunne kalde ‚tvangskunder‘. Der er ikke andre steder at gå hen, hvis man er utilfreds med produktet“, forklarer Jacob Heinsen.

^ Det uvidenskabelige armslængdeindeks

Jacob Heinsen har på et helt uvidenskabeligt – men dog erfaringsmæssigt – grundlag udviklet et armslængdeindeks. Indekset siger noget om, hvor tæt knyttet et statsligt ejet selskab er til dets politiske ejere.

> > > *Fortsættes næste side*

Lars Liebst er direktør i Tivoli A/S og bestyrelsesformand for TV2. Tidligere har han været formand for Kunstrådet.

Lars Liebst var formand for det udvalg, der blev nedsat af Kulturministeriet til at udarbejde et kodeks for god ledelse i kulturinstitutioner. Udvalget offentliggjorde i 2011 sine anbefalinger for god ledelse i selvejende kulturinstitutioner.

CULTURAL GOVERNANCE - HVOR STÅR VI I DAG?

Af: [_ Bettina Henriksen](#) // Konsulent, Pluss Leadership

Lars Liebst, adm. direktør i Tivoli og formand for det udvalg, der har udarbejdet anbefalingerne til god ledelse i offentlige kulturinstitutioner, gjorde status over dels udvalgsarbejdets tilbliven og historik, dels anbefalingernes indhold og relative nyhedsэлемент i kultursektoren og dels anbefalingernes fremtid; eller mangel på samme.

„Også dette udvalg er et eksempel på et udvalg, der nedsættes, når noget ER gået galt.“ (Liebst)

Noget var gået galt i forbindelse med åbningsshowet af det, der er kaldt den største kulturelle satsning herhjemme, nemlig fejringen af H.C. Andersens 200 års fødselsdag i 2005. Resultatet var et kæmpe underskud og en heftig diskussion af organisationen omkring HCA 2005.

På denne baggrund – og for at forhindre gentagelser – valgte daværende kulturminister Brian Mikkelsen under stor bevågenhed fra medier og politikere at nedsætte et hurtigt arbejdende udvalg med fokus på ledelse af kulturprojekter med Lars Liebst i front. Da rapporten kom, var opmærksomheden dog begrænset, og kulturministeren fulgte, ifølge Liebst, ikke beslutningen til dørs og skabte det fornødne incitament for kulturinstitutionerne til at følge anbefalingerne. Resultatet var, at ikke mange fulgte de udarbejdede anbefalinger.

I 2010 nedsætter man igen et udvalg og igen med Lars Liebst i front. Der er brug for et sæt anbefalinger, der ikke alene forholder sig til god ledelse i *kulturprojekter*, men i *kulturinstitutioner*. Bl.a. arbejder ministeriet med en større udredning af det fremtidige museumslandskab, og der er også i den forbindelse brug for at forholde sig til nogle overordnede styringsmekanismer. Arbejdet udmønter sig i de nuværende anbefalinger til god ledelse i kulturinstitutioner, og der følger denne gang et klart signal til institutionerne: Følg eller forklar! Dvs. følg anbefalingerne – og vælger man ikke at følge dem eller dele heraf, så forklar beslutningen.

„For mange er flere af anbefalingerne en selvfølgelighed. Men det er nyt for mange kulturinstitutioner.“ (Liebst)

Konkret er anbefalingerne udmøntet med det udgangspunkt at sikre mere og bedre kunst og kultur samt færre kulturinstitutioner med økonomiske problemer. Denne dagsorden har udmøntet sig i en række konkrete anbefalinger til bl.a. god bestyrelsespraksis, hvoraf Liebst fremhævede udvalgte hovedpointer, som knytter sig til bestyrelsens opgaver og ansvar.

Her betonedede Liebst, at mens bestyrelsens opgaver og ansvar er en selvfølgelighed i mange andre brancher, så er det en ny måde at tænke ledelse på i mange kulturinstitutioners bestyrelser. Og det handler ifølge Liebst særligt om den måde, hvorpå man sammensætter bestyrelserne samt honorerer og evaluerer medlemmerne.

^ Bestyrelsens sammensætning

Her kredsede Liebst om særligt to emner:

- Politikere eller topembedsmænd i bestyrelsen
- Længden af bestyrelsesmedlemmers valgperiode

Spørgsmålet om politisk repræsentation i bestyrelserne var generelt et meget diskuteret emne blandt oplægsholderne på konferencen, ligesom der var delte meninger herom. Liebst advokerede for, at politikere som udgangspunkt ikke bør sidde i en kulturinstitutionens bestyrelse. Sidder de der alligevel, er det afgørende, at det er på baggrund af nogle kompetencer, der kan bruges i den pågældende bestyrelse. Og ikke alene fordi, at han/hun er valgt til politiker.

På samme måde medfører topembedsmænds repræsentation i en kulturinstitutionens bestyrelse en usikkerhed om kasketter, og den pågældende vil uvilkårligt sidde som en lus mellem to negle, var Liebst' budskab til salen.

> > > Fortsættes næste side

>> „CULTURAL GOVERNANCE“ – HVOR STÅR VI I DAG?

Tager man de danske museer som eksempel, er diskussionen yderst relevant – og ikke så ligetil. Her er der en lang tradition for at have politikere i bestyrelserne, ligesom politikernes mandat ofte er, at de er valgte politikere. Dette skyldes dels, at museumsloven dikterer, at statsanerkendte museers bestyrelser skal bestå af mindst én repræsentant fra hovedtilskudsyder (som oftest er kommunerne). Dels må bestyrelserne ikke være selvsupplerende. Det resulterer i en udpegningsmekanisme, som også Carsten Fode, formand for AROS omtalte som meget uhensigtsmæssig. Idet kommuner, erhvervsråd, turistråd mv. ofte er blandt de udpegningsberettigede, vil de udpegede medlemmer ofte være politikere eller embedsmænd.

Dertil kommer, at rundt regnet en femtedel af landets statsanerkendte museer er kommunalt ejede, og bestyrelserne her består i mange tilfælde af f.eks. kommunens kulturvalg.

Der er pt. en ny museumslov på trapperne. Denne lægger op til at sløjfe både kravet om hovedtilskudsydernes repræsentation i bestyrelserne og forbuddet mod selvsupplering. En reel praksisændring er dog fortsat, mener undertegnede, betinget af lokale politikere og embedsmænds vilje til at tage fat om emnet – ikke mindst fordi det er kommunerne, som skal godkende institutionernes vedtægter.

Her påpegede Liebst, at kun få kommuner har taget hul på denne diskussion og er gået foran i at følge anbefalingerne i en omstrukturering af kommunens kulturinstitutioner – her nævnte han Aalborg, Holstebro og Sønderjylland. Omvendt – er politisk repræsentation i bestyrelsen nødvendigvis en ulempe for institutionen? Der synes at være tale om tradition for et godt samarbejde mellem f.eks. mange museer og kommuner, ligesom der er en række fordele forbundet med politikere i bestyrelsen. Det giver en mere direkte kontakt til det kommunale bagland, ligesom det kan betyde, at institutionen hurtigere kan forpligte politikere/kommune i forhold til aktuelle tiltag.

Dette synspunkt deler Liebst ikke! Han har igennem tiden oplevet flere kulturinstitutioner, som har givet udtryk for, at de er utroligt glade for politikere i bestyrelsen, fordi det hjælper dem til mere tilskud. ”UPS! – påpegede Liebst fra talerstolen – måske er det godt for tilskuddet, men det er ikke godt for governance”.

Hvad angår valgperioden, havde udvalget peget på en periode på et år. Dette var dog for radikalt i sektoren. Liebst advokerede her for en kort valgperiode som et brugbart redskab for bestyrelsen i relation til bestyrelsessammensætning; Hvis et medlem gør det mindre godt, så har institutionen mulighed for hurtigt at sikre sig en anden og bedre kompetence. Omvendt – de, der gør det godt, vil blot blive genvalgt.

^ Vederlag og egen evaluering

– er også nyt stof i kultursektoren, påpegede Liebst. Hvad angår egen evaluering, gik Carsten Fode mere ind i udfordringerne her, mens Liebst prioriterede at understrege vigtigheden af honorering af bestyrelsesmedlemmer – set i lyset af det store ansvar, der følger med posten. Vederlaget er netop med til at indikere et krav om professionalisme og ansvarlighed.

Også i forhold til bestyrelsens relationer til den daglige ledelse er Liebsts erfaring i kultursektoren, at dette er noget, man helst ikke taler om. Derfor er det overordentligt vigtigt, at også dette samspil nu er lagt ind som en fast kadence i kraft af anbefalingerne.

^ Et godt råd til Kulturministeriet

Slutteligt påpegede Liebst, at Kulturministeriet ikke har ønsket at fortsætte arbejdet med anbefalingerne til god ledelse i kulturinstitutioner og har sat et punktum i arbejdet. Det er efter Liebst' mening helt uforståeligt. Frem for at læne sig tilbage og vente, indtil noget igen går galt, bør de politiske beslutningstagere indse, at anbefalinger til god ledelse ikke er et produkt, men en proces! – var budskabet her.

Carsten Fode er advokat og partner i Kromann Reumert, hvor han beskæftiger sig med selskabsret.

Derudover er Carsten meget brugt som bestyrelsesformand og -medlem, og han sidder blandt andet i bestyrelsen for AROS Kunstmuseum i Aarhus.

KULTUR- INSTITUTIONEN

Af: [_ Bettina Henriksen](#) // Konsulent, Pluss Leadership

„Den offentlige bestyrelse er langt mere kompleks end den private bestyrelse - til gengæld er der et større ansvar og en lavere honorering.“ (Carsten Fode)

Med denne indgangsreplik fortsatte Carsten Fode med at diskutere offentlige bestyrelses kompleksitet og udfordringer på områder som ejerskab, udpegningspolitik og politisk repræsentation i bestyrelsen, sikring af de rette kompetencer i bestyrelsen, arbejdsformer, evaluering af bestyrelsen mv.

^ Hvem ejer kulturinstitutionen?

Indledningsvis afviste Fode en holdning om, at den offentlige institution ingen umiddelbar ejer har og begrundede dette med, at den offentlige institution får støtte fra det offentlige. Dermed satte han lighedstegn mellem tilskudsyder (stat/kommune) og ejer.

Et synspunkt, som Pluss Leaderships erfaringer fortæller os, ikke alle kulturinstitutioner deler. Flere har ikke tradition for at forholde sig til at tale „ejer“ og dermed være sig ejerskabet bevidst. Andre taler snarere om interessenter eller brugere – og betragter i mange tilfælde netop brugere/publikum som de reelle ejere.

^ Det uhensigtsmæssige i udpegningspolitikker

Fode pointerede videre, at udpegningen af den offentlige bestyrelse ofte er uhensigtsmæssig. Her refererede han til AROS' bestyrelses udpegningspolitik, som ligner den udpegningspolitik, man ser i mange kulturinstitutioner. Nemlig at medlemmerne til bestyrelsen udpeges via en lang række udpegningsberettigede, der ofte vil omfatte kommune, erhvervsråd, turistråd mv.

Dette betyder for det første, at man i offentlige kulturinstitutioner ofte vil se politikere som medlemmer af bestyrelsen. Hvilket igen betyder, at der kan opstå usikkerhed om, hvis interesser politikerne/politikerne varetager. Også andre oplægsholdere pointerede dette, heriblandt Lars Liebst.

Modsat Liebst er Fode dog ikke af den holdning, at problematikken om flere kasketter bør udelukke politikere fra at sidde i en bestyrelse alene af den grund, at de er valgte politikere. Således advokerede Fode for, at der i den offentlige bestyrelse skal være en ‚vis politisk musikalitet‘ og forståelse for det samfund, man er en del af. Set i det lys erklærede Fode sig uenig i det synspunkt, at f.eks. en borgmester ikke kan være født medlem af en offentlig bestyrelse.

For det andet medfører udpegningspolitikken en risiko for, at ingen sikrer sig, at bestyrelsen har de rette samlede kompetencer. I Kulturby 2017 Fonden, hvor Fode sidder i bestyrelsen, har man derfor forsøgt sig med en beskrivelse af, hvordan bestyrelsen fremadrettet skal være selvsupplerende ud fra et defineret kompetencebehov. Dette er dog ifølge Fode heller ikke helt problemfrit, idet det i praksis kan betyde stor magt til formandskabet i en given bestyrelse.

Et spørgsmål fra salen lød, om det at sikre en bredere skare blandt de udpegningsberettigede kunne være et led i at sikre en hensigtsmæssig kompetencesammensætning af bestyrelsen. Hertil var Fodes svar et klart nej. Løsningen ligger i en ændring af vedtægterne. Fodes argumentation her var, at en advokat altid vil udpege en advokat og en revisor altid en revisor – uanset om der findes en kvalificeret kandidat i lokalområdet eller ej. Hans klare budskab var, at der skal tages mere fat i denne problematik – især fordi det i mange tilfælde er vanvittigt store tal, som bestyrelserne sidder og arbejder med.

Dette må videregives som en appel til Kulturministeriet og kommunerne, idet mange kulturinstitutioner ikke selv er i en position til at ændre vedtægterne. Her er det politikerne, som via lovgivning og anbefalinger understøtter de nuværende udpegningsprocedurer, og det er derfor politikerne, som skal være de første til at indse det uhensigtsmæssige i udpegningsprocedurerne og gøre det muligt for institutionerne at sikre en optimal og professionel kompetencesammensætning i bestyrelserne.

> > > *Fortsættes næste side*

>> OFFENTLIGT BESTYRELSESARBEJDE - KULTURINSTITUTIONEN

^ Arbejdsformer i en kunstnerisk/kulturel institution

Fode slog fast, at man som bestyrelse i en kulturinstitution selvfølgelig ikke blander sig i den kunstneriske side – MEN at bestyrelsen er budgetansvarlig! Således kan bestyrelsen selvfølgelig ikke gå ind og mene noget om, hvorvidt f.eks. et givent maleri til 750.000 kr. er et afgørende element i en udstilling set ud fra et kunstnerisk perspektiv. Men bestyrelsen kan påpege, at der ikke kan findes 750.000 kr. i budgettet, med mindre der prioriteres andelede et eller andet sted.

Dette er præmisserne i en kulturinstitution. Det er derfor godt at have en række særlige målepunkter, ud fra hvilke man har defineret nogle succeskriterier. Og som – hvis tallene er dårlige – fungerer som såkaldte ”early warnings“. Her gav Fode tre eksempler: besøgstallet, sponsorstøtten og antallet af medlemmer i AROs’ forskellige klubber. „Kender jeg dem og er de tilfredsstillende, så kan jeg sove roligt om natten“, var Fodes kommentar hertil.

Et yderligere succeskriterium blandt flere var overskud hele vejen rundt i institutionen. Dvs. at der bør være definerede mål for ethvert aspekt af institutionens virke, herunder fokus på at café, butik, udlejningsfaciliteter mv. alle hver især skal give overskud.

^ Evaluering af bestyrelsen

Sluttelig kom Fode ind på evaluering som redskab for bestyrelsen. Et område, som for mange kulturinstitutioner er et relativt nyt domæne, og som igen vanskeliggøres af bestyrelsens sammensætning med f.eks. politikere.

Fodes erfaring i AROs er da også, at det krævede en indfasningsperiode at indføre en årlig evaluering af bestyrelsen. Og mens den kollektive evaluering af bestyrelsen og dens målopfyldelse, samarbejde, tilrettelæggelse af arbejdet mv. er relativt operationelt, er det straks mere vanskeligt, hvad angår den individuelle evaluering. Fode slog fast, at evaluering af det enkelte bestyrelsesmedlem bliver ganske umuligt i denne sammenhæng: „Jeg kan f.eks. ikke tage en politiker i bestyrelsen og påpege, at denne ikke gør det godt nok. Her mangler vi den sanktion, som findes i det private“.

Fode sluttede af med at liste en række af det, han kaldte „bestyrelsens værste fejl“. Disse rettede sig mod samspillet mellem den daglige ledelse og bestyrelsen og samspillet internt i bestyrelsen. Udgangsbønnen i sammenhæng med de diskuterede udfordringer og mulige fodfejl var her: „Lav de tilpasninger, der er nødvendige, inden I bliver tvunget til det!“ :::::

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

Lars Therkildsen er adm. direktør i Københavns Energi A/S, bestyrelsesformand for Greve Solrød Forsyning og formand for interesseorganisationen DANVA.

Tidligere har han været bestyrelsesformand for Københavns Energi A/S.

FORSYNINGSS- SELSKABET

Af: _ Anne Almind Pedersen // Konsulent, Pluss Leadership

^ „Vi har det bedst, hvis de ikke ved, vi er her“

„Hvor mange borgere og politikere var det egentlig, der interesserede sig for forsyningsvirksomheder og deres opgaveløsning, før de store oversvømmelser i sommeren 2011?“

Det spørgsmål rejser Lars Therkildsen, som til daglig er administrerende direktør ved Københavns Energi og fusionerede selskaber. Derudover er Lars Therkildsen formand for Greve Solrød Forsyning og formand for interesseorganisationen DANVA. Pointen – ifølge Lars Therkildsen – er nemlig, at først i det øjeblik, der opstod problemer, som havde en effekt på den enkelte borger, begyndte man at interessere sig for forsyningsvirksomheder og den måde, de løfter deres arbejdsopgaver på.

Når Lars Therkildsen udtaler, at „vi har det bedst, hvis de ikke ved, vi er her“, så er det også med slet skjult ironi i stemmen, fordi det heftige regnskyl i 2011 medførte et skifte i opmærksomheden på forsyningsvirksomhederne.

^ Forsyningsvirksomhedernes rejse mod selvejte

Forsyningsvirksomhederne har de seneste 10 år gennemgået noget af en rejse. Tidligere var langt flertallet af forsyningsvirksomhederne en del af det kommunale. I dag er forsyningsvirksomhederne overgået til selveje med egen bestyrelse og ansvar for økonomi og daglig drift. Ifølge Lars Therkildsen er det at agere som professionel bestyrelse stadig noget, der løbende kan forbedres i forsyningsvirksomhederne.

Bestyrelsen i forsyningsvirksomhederne er typisk sammensat af kommunalpolitikere, erhvervsfolk, medarbejderrepræsentanter og forbrugerrepræsentanter. Lars Therkildsen mener, at det er vigtigt at sikre, at denne mangfoldighed er til stede i bestyrelsen, og at også eksterne

bestyrelsesmedlemmer får en plads, men samtidig advarer han også mod „kasketforvirring“.

Forsyningsvirksomhederne er stadig i en læringsfase i forhold til at agere som professionel bestyrelse, og derfor er der også nogle ting, som ifølge Lars Therkildsen er væsentlige at gentage – og gerne flere gange. „Det er vigtigt, at vi får slået fast, at man er i bestyrelsen for at varetage virksomhedens interesse. Det betyder også, at hvis det eneste forbrugerrepræsentanten interesserer sig for, er at holde vandtaksten så lav som mulig, så varetager vedkommende ikke virksomhedens interesse“.

^ Vi skal være åbne over for vores omgivelser

Efter oversvømmelserne i 2011 skete der et skifte i opmærksomheden på forsyningsvirksomhederne og deres arbejde – opmærksomheden blev skærpet.

Opmærksomheden betød også, at Lars Therkildsen vurderede, at forsyningsvirksomhederne måtte ændre deres kommunikation med omgivelserne. „Vi oplevede pludselig, at flere begyndte at interessere sig for forsyningsvirksomhederne – både borgere, politikere og forsikringsselskaber, og særligt at de tiltag, vi arbejdede med, blandt andet havde indflydelse på almindelige borgeres forsikringsvilkår“.

Generelt er det Lars Therkildsens vurdering, at forsyningsvirksomhederne har borgernes tillid, og i dag arbejdes der aktivt med en åbenhed over for omgivelserne: „Vi kommunikerer aktivt om, hvad det er, vi gør, og vi har en offensiv investeringspolitik i særligt klimatilpasninger. Alle skal orienteres om eksempelvis vores tiltag rettet mod regnskyl“ . : : : :

Kurt Klaudi Klausen er professor ved Institut for Statskundskab ved Syddansk Universitet og bestyrelsesformand for Nyborg Gymnasium.

Han deltager løbende i diverse tænketanke og projektgrupper vedrørende eksempelvis ledelseskanon og kodeks for god offentlig ledelse.

UDDANNELSES- INSTITUTIONEN

Af: _ Anne Almind Pedersen // Konsulent, Pluss Leadership

^ Bestyrelsesarbejde i gymnasier - hvad er det, der virker?

„Gymnasiet har levet i en tidslomme og er med selvejet blevet rystet i sine grundvolde“.

Sådan lyder en af de indledende bemærkninger fra Kurt Klaudi Klausen. Kurt Klaudi Klausen er professor ved Syddansk Universitet og er desuden bestyrelsesformand på Nyborg Gymnasium. At gymnasierne har gennemgået store forandringer, er Kurt Klaudi Klausen ikke i tvivl om. Faktisk mener han, at der stadig er et efterslæb, hvor mange gymnasier i dag mangler en kollektiv bevidsthed om „hvem er vi?“ Årsagen er, at gymnasierne befinder sig i et udfordrende skisma, hvor man på den ene side har selvejet og de markedslogikker, som gymnasierne på sin vis styres af, og på den anden side har man den traditionelle opfattelse af gymnasiet som dannelsesgymnasiet. Bestyrelsen har således også nogle særlige vilkår, som de arbejder under.

^ Hvad er særligt vigtigt i bestyrelsesarbejdet for at få succes?

For at kunne få succes på gymnasierne skal man ifølge Kurt Klaudi Klausen særligt gøre sig fire ting klart:

1. Har vi en hensigtsmæssig sammensætning i bestyrelsen?
2. Er spillereglerne og rollerne på plads i bestyrelsen? Her er det også væsentligt at få klargjort, hvis interesser det er, man varetager – det bør nemlig være gymnasiets.
3. Er der et godt samarbejde mellem bestyrelsen og ledelsen? Er vi med andre ord sikre på, at de ting, der besluttes i bestyrelsen, bliver ført ud i livet af ledelsen?
4. Har vi en god forståelse for den strategiske situation og kontekst? Det vil sige, er vi også klar over, hvad der realistisk set kan lade sig gøre på netop dette gymnasium?

Disse forhold er væsentlige for at få succes med bestyrelsesarbejdet.

Derudover nævner Kurt Klaudi Klausen også, at „bestyrelsen skal turde at sætte sig for bordenden, og det er altså ikke alle rektorer, der synes, det er lige sjovt, for det er jo den plads, de normalt har“. En del af det at sætte sig for bordenden handler også om, at bestyrelsen skal vide, hvad den vil. Det betyder ikke, at rektor skal „køres over“, men det betyder, at magtbasen skal være i orden. At magtbasen er i orden fordrer desuden, at bestyrelsen er velforberejdet og har et godt kendskab til den strategiske situation, som gymnasiet befinder sig i.

Samtidig lægger Kurt Klaudi Klausen vægt på, at det er vigtigt at kunne lytte, indrømme fejl og at blive klogere undervejs i en drøftelse.

^ Det sjove er at være med til at skabe noget nyt

Sådan lyder slutbemærkningen. Gymnasierne er ifølge Kurt Klaudi Klausen på vej mod en stadig professionalisering, hvor der er fokus på det gode bestyrelsesarbejde og det strategiske arbejde.

Hvordan kan det enkelte gymnasium positivt differentiere sig fra de øvrige? Det er et af de vigtige spørgsmål og også her, hvor det bliver sjovt at være med i bestyrelsen. En afgørende opgave i bestyrelserne er nemlig, hvordan fremtiden skal skabes, og hvilke forhold der skal være med til at skabe forudsætningerne for at nå i hus. „Det er her, det bliver rigtig sjovt at være med i bestyrelsen“, fortæller Kurt Klaudi Klausen. :::::

Erik Fabrin er venstrepolitiker og tidligere borgmester i Søllerød og senere Rudersdal Kommune. Derudover er han nuværende næstformand for Kommunernes Landsforening og tidligere formand samme sted. Han er ligeledes formand for Nærum Gymnasium.

Kristian Jensen er medlem af folketinget for Venstre. Han er tidligere skatteminister. **Mette Bock** er medlem af folketinget for Liberal Alliance. Tidligere har hun haft lederposter i både offentligt og privat regi, ligesom hun bl.a. har siddet i bestyrelsen for Syddansk Universitet.

SVAR PÅ EN UDFORDRING

Af: [_ Maya Arffmann](#) // Konsulent, Pluss Leadership

De fleste havde nok set frem til at høre finansminister Bjarne Corydons indlæg på konferencen og prøve ham af i paneldebatten. Men med et gran af forventet skuffelse måtte direktør Jørgen Ulrik Jensen meddele forsamlingen, at finansministeren havde set sig nødsaget til at aflyse dagens performance til fordel for hårde finanslovsforhandlinger i Finansministeriet. Til gengæld var panelets tre øvrige deltagere ivrige efter at tage hul på debatten – med eller uden finansministeren.

Første taler var Erik Fabrin, der er tidligere formand for Kommunernes Landsforening og afgående borgmester i Rudersdal Kommune.

„Jeg vil gerne starte med at rose initiativtagerne til denne konference. Der er tale om et vigtigt emne med mange aspekter, som der er behov for at belyse. Og deltagerlisten til dagens arrangement viser, at der er stor interesse fra mange forskellige sektorer“, indleder Erik Fabrin.

^ Organisationsformen skal tilpasses opgaven

Ifølge Erik Fabrin er der mange, der fejlagtigt tror, at der kun er én eller to organisationsformer for offentlige selskaber eller institutioner, der fungerer, men sådan er det ikke.

„Offentlige bestyrelser er sat i verden for at løse velfærdssamfundets opgaver. Men da opgaverne er forskellige, skal organisationsformerne tilpasses efter de opgaver, der skal løses. Man kan sige, at offentlige bestyrelser er et udtryk for uddelegering af offentlige opgaver, uden at der er tale om udlicitering“, forklarer Erik Fabrin.

Derefter fortæller Erik Fabrin om de forskellige typer af offentligt ejede selskaber og institutioner, herunder § 60-selskaber og selvejende institutioner.

I § 60 selskaber, som er store selskaber som eksempelvis Nordforbrænding, har kommunalbestyrelsen instruktionsbeføjelse, og ansvaret ligger således stadig i kommunen.

De selvejende institutioner som eksempelvis daginstitutioner har en driftsoverenskomst med kommunen, og det er denne overenskomst, der er rammen for bestyrelsens og ledelsens arbejde.

„Efter min mening er det grundlæggende spørgsmål, hvilket råderum lovgiverne vil give disse institutioner på den lange bane. For mig er det vigtigt, at der ikke bliver stillet for mange krav til de selvejende institutioner“, påpeger Erik Fabrin.

Forsyningsselskaberne bliver nævnt som et eksempel på en type organisationsform, der ikke har virket i den givne kontekst på det givne tidspunkt. I forsyningsselskaberne har man en selvstændig bestyrelse, hvor politikerne ikke har instruktionsbeføjelse og derfor ikke kan sikre sig, at selskaberne bakker op om den aktuelle miljødagsorden.

„Der er ikke én styreform, der til enhver tid er den rigtige - organisationsformen må tilpasses over tid til de opgaver, der skal løses“, konkluderer Erik Fabrin.

^ Klokkeklar kompetencedeling

Anden taler er Mette Bock, der har prøvet at sidde på begge sider af bordet. Hun har siddet i bestyrelsen i CVU i Holstebro, på Syddansk Universitet, været prorektor på Aarhus Universitet og siddet i DR's bestyrelse. I dag repræsenterer hun som folketingsmedlem for Liberal Alliance ejeren, men hun har sin viden og erfaring med sig fra tiden som bestyrelsesmedlem.

„Grundlæggende mener jeg, at idéen med de selvejende institutioner er god, men mange selvejende institutioner føler, at de bliver en del af et unødigt offentligt bureaukrati“, fortæller Mette Bock.

Målet for de selvejende institutioner må være at skabe det bedst mulige resultat for færrest mulige midler – men det gode spørgsmål er naturligvis hvordan. Mette Bock peger på fire forbedringsmuligheder for at nå dette resultat.

> > > *Fortsættes næste side*

>> OFFENTLIGE BESTYRELSE ER ET SVAR PÅ...

For det første skal der være en klokkeklar kompetencefordeling mellem stat (ejer), bestyrelse og daglig ledelse på institutionen.

For det andet er det nødvendigt med et paradigmeskifte fra politisk detailstyring til en mere overordnet styring. Detailstyring er med til at mindske bestyrelsens strategiske råderum. Jo mindre råderum, jo sværere bliver det også at rekruttere kompetente folk til bestyrelserne, som man eksempelvis kan se det på universiteterne.

For det tredje er det nødvendigt med langsigtede økonomiske rammevilkår for at kunne fungere optimalt.

„For mig er det utroligt vigtigt, at der kommer til at ske en professionalisering af bestyrelserne ved at rekruttere folk udefra, som har de rette kvalifikationer til at løse den enkelte institutions opgave“, afslutter Mette Bock.

^ Bestyrelsen skal skabe værdi

Kristian Jensen fra Venstre har i modsætning til Mette Bock ikke nogen personlig erfaring med at sidde i bestyrelser, og det giver ham, ifølge ham selv, mulighed for at anlægge en mere ideologisk vinkel på problematikken.

„Det grundlæggende og vigtigste spørgsmål må være, hvorfor vi ønsker offentlige bestyrelser“, siger Kristian Jensen fra podiet i Axelborgs flotte lokale.

Hans egen forklaring er, at offentlige bestyrelser for det første blev indført for at sikre en bruger- og aftagerindflydelse i institutionerne, hvilket også var rationalet med folkeskolebestyrelserne i sin tid.

For det andet handler det for Kristian Jensen om at hjælpe institutionen ud af et politisk slagsmål og i kraft af bestyrelserne sikre, at opgaver kan løses mere langsigtet. For det tredje handler det om, at selveje med en

bestyrelse kan være midlet til at skabe udvikling og fornyelse, som man eksempelvis har set det med DONG og SAS.

„Der er desværre eksempler på, at politikere ikke kan holde fingrene væk fra et selskab, selv om selskabet har en bestyrelse – og alt efter situationen kan det være godt eller skidt, for i sidste ende er det jo politikerne, der har ansvaret“, fortæller Kristian Jensen.

For ham er det derfor afgørende, at spillereglerne er defineret på forhånd, og der skal ikke herske nogen tvivl om, at det er politikerne, der skal definere disse spilleregler.

Kristian Jensen understreger, at det kun er godt med en bestyrelse, hvis den rent faktisk skaber værdi for institutionen eller selskabet. Han giver Mette Bock ret i, at det handler om at skabe det bedste resultat.

„Men problemet er bare, at det gode resultat ikke kan sættes på formel. Hvad er eksempelvis et godt resultat på universiteterne? Det må politikerne forsøge at definere og ikke den enkelte bestyrelse“, understreger Kristian Jensen. Mette Bock replicerer, at det er bestyrelsen, der skal tænke strategisk – og ikke politikernes embedsmænd.

^ Forskellige styreformer er en mulighed

Jens Hornemann fra BDO Kommunernes Revision er ordstyrer ved den efterfølgende debat og byder veloplagt ind med betragtninger og spørgsmål til panelet. Han spørger panelet, om der bør være fastlagte standarder for godt bestyrelsesarbejde i offentlige bestyrelser, og om alle offentlige selskaber og institutioner skal have den samme styreform i form af en bestyrelse.

Kristian Jensen mener, at det kan være fint med principper for godt bestyrelsesarbejde, så længe det ikke bliver for stift.

„Det er fint for mig, at det er lidt tilfældigt, hvor og hvorfor der etableres bestyrelser. Så længe der er forskel på de problemer, der

skal løses, så giver det også mening at finde forskellige løsningsmodeller i form af forskellige organisationsformer“, forklarer Kristian Jensen.

Mette Bock tilslutter sig til dels Kristian Jensens betragtninger og synes, at det giver god mening at have forskellige styreformer i forskellige selskaber – et lille nordjysk museums udfordringer adskiller sig jo væsentligt fra et statsligt ejet selskab som eksempelvis DONG. Men for hende er det vigtigt, at de samme typer institutioner som f.eks. gymnasier bør have den samme styreform.

^ Mere frihed til de selvejende institutioner

Erik Fabrin byder ind med sine betragtninger om de selvejende institutioners frihed og restriktioner. Han mener, at det skal være tydeligere for den enkelte institution, hvad den har af frihedsgrader og restriktioner. For ham er det et grundlæggende problem, at politikerne paradoksalt nok ikke vil give den frihed til en selvejende institution, som egentlig er selve rationalet bag det at have selvejende institutioner.

„Jeg er enig med Erik i, at nogle institutioner har for snævert et råderum. Hvis man gav institutionerne mere frihed, ville man også få mere forskellighed“, supplerer Mette Bock.

Hertil svarer Erik Fabrin lettere sarkastisk: „Politikernes vilje til frihed og diversitet plejer at stoppe, når de får en mikrofon stukket i hovedet i 19-Nyhederne“.

Med andre ord: det er en gratis omgang at plædere for mere frihed til de selvejende institutioner. Men Mette Bock er hurtig på aftrækkeren og fortæller om et netop vedtaget forslag, der giver uddannelsesinstitutioner større frihed til at fusionere.

^ Hvad er kvalitet?

Lars Mortensen fra Ministeriet for Børn og Undervisning rejser den problematik omkring kvalitet, som Kristian Jensen var inde på i sit indledende oplæg.

> > > Fortsættes næste side

>> OFFENTLIGE BESTYRELSER ER ET SVAR PÅ...

„Vi har eksempelvis en målsætning om, at 95 % af en ungdomsårgang skal have en uddannelse. Vi afsætter penge til det, men vi når ganske enkelt ikke vores mål. Vi bliver spurgt, hvad vi gør ved problemet – og hvad skal vi egentlig gøre ved det? Vi ved jo fra undersøgelser, at der er mange faktorer, der spiller ind på de unges frafald, så det er jo ikke et udtryk for, at vi ikke leverer uddannelser af høj kvalitet“.

„95 %-målsætningen er helt tosset, og vi stemte i sin tid imod forslaget“, skynder Mette Bock sig at svare og uddyber videre: „Politikerne vil altid gerne komme med løsninger på problemerne, men vi har i højere grad brug for eksperimenter ude lokalt på institutionerne – lad dog bestyrelserne få friheden til og ansvaret for at prøve at nedbringe frafaldet på uddannelserne“.

^ Papir på kompetencer

Tom Christensen fra Danske Havne vil gerne vide, hvad politikerne synes om at stille formelle krav til bestyrelsesmedlemmernes kompetencer eksempelvis i form af en bestyrelsesuddannelse. Over hele linjen er der fra politikerens side enighed om, at kompetencer ikke nødvendigvis er noget, man har papir på, og at det derfor ikke giver mening at opstille formelle krav til potentielle bestyrelsesmedlemmer.

„Det er ejerens pligt og ansvar at rekruttere de bedst egnede medlemmer til bestyrelserne, og dette løses ikke med en formel bestyrelsesuddannelse – men en bestyrelsesuddannelse ville være et rigtig godt tilbud til bestyrelsesmedlemmerne“, svarer Kristian Jensen.

^ Politisk repræsentation i offentlige bestyrelser

Jens Hornemann vil gerne have panelet til at forholde sig til emnet om politisk repræsentation i bestyrelser, som flere af formiddagens oplægsholdere har berørt.

I dette spørgsmål ligger Mette Bock meget på linje med Birgit Aagaard-Svendsen, der lagde vægt på, at politikere godt kan sidde i en bestyrelse, hvis de er valgt ud fra nogle andre kvalifikationer end lige netop det politiske – så længe de ikke driver partipolitik i bestyrelsesarbejdet, så er det ikke diskvalificerende at være politiker.

„Jeg er modstander af politiserede bestyrelser som eksempelvis DR's bestyrelse. Vi skal have professionelle bestyrelser, der er sammensat på grundlag af medlemmernes kompetencer. Det var også derfor, at vi i sin tid fjernede den politiske repræsentation i bankernes bestyrelser – desværre var det ikke nok til at forhindre flere bankers kollaps i kølvandet på finanskrisen“, fortæller Kristian Jensen.

Et af de sidste emner, der bliver diskuteret, er de selvejende institutioners evne til innovation og fornyelse, og her byder Kristian Jensen ind med en betragtning omkring de danske regioner

„De danske regioner er et eksempel på, at en ny styreform har givet fornyelse og dynamik. Danske regioner er ganske enkelt en hemmelig succes!“

Kristian Jensens lovprisning af de danske regioner afføder en del hovedrysten og smil på læberne i forsamlingen, og Mette Bock er da også hurtig til at supplere med den betragtning, at regionerne bestemt ikke kun har været en succes, f.eks. hvis man ser på organiseringen af sygehusene. Hun peger i stedet på uddannelsesområdet som en succes.

Jens Hornemann vil afslutningsvist gerne vide, om det så betyder, at regionerne vil bestå, såfremt der kommer en blå regering til magten ved næste valg.

„Nej, bestemt ikke. Min pointe er, at regionerne gør det godt, men at det kan blive endnu bedre. Det gælder for alle offentlige selskaber og institutioner, at hvis vi kan finde en endnu bedre måde at løse udfordringerne på, så skal vi da gøre det“, svarer Kristian Jensen veloplagt. :::::

ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSE

Af: _ Rasmus Birkeholm Jensen // Direktør, Dagens Dagsorden

Bedømmelsesudvalget

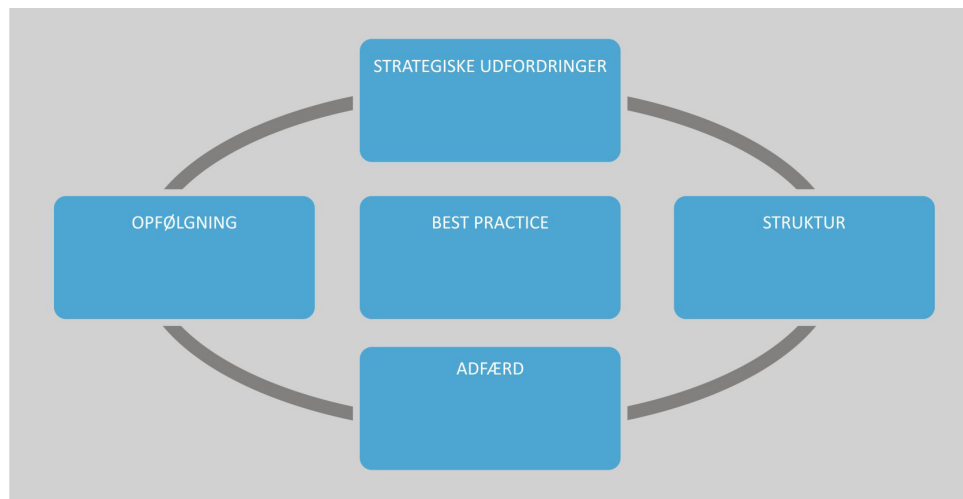
består af følgende personer:

- **Steen Thomsen**, professor, CBS
- **Jens Hornemann**, ledende partner og direktør, BDO KR
- **Carsten Fode**, advokat og partner, Kromann Reumert
- **Jørgen Ulrik Jensen**, adm. direktør, Pluss Leadership
- **Rasmus Birkeholm Jensen**, direktør, Dagens Dagsorden

Dagens Dagsorden – Forum for offentlige bestyrelser, afholdt sammen med Kromann Reumert, BDO KR og Pluss Leadership den 1. november konferencen *Offentlige Bestyrelser for Fremtiden*. Udover mange spændende oplæg blev konferencen også brugt som platform for lanceringen af prisen for *Årets Offentlige Bestyrelse*.

Bedømmelsesudvalget lagde fra starten af vægt på, at det ikke skulle være en kåring af den bedste bestyrelsesformand, som man ofte ser det, men at det var bestyrelsens arbejde som helhed, som et kollegium, der skulle være i fokus, for det er den samlede bestyrelse, der skaber resultater.

Fokus har ligeledes været på bestyrelsens værdiskabende aktiviteter. anbefalinger og kodekser er gode instrumenter til at højne bestyrelsesarbejdet generelt i en sektor, men ved at følge hele listen med gode regler skaber man ikke nødvendigvis forretningsmæssig værdi eller værdi for interessenterne. Der er derfor i vurderingen af bestyrelser *ikke* taget udgangspunkt i en tjekliste over, hvad der skal til for at gøre en bestyrelse succesfuld. Derimod er der lagt vægt på, at en bestyrelse på overbevisende måde evner at reflektere over, hvordan den ud fra sine specifikke forhold og strategiske udfordringer agerer som bestyrelse. Dvs. hvordan den har organiseret sig, hvordan den bedriver bestyrelsesarbejde i praksis, samt hvordan den følger op på beslutninger og sikrer kvaliteten af organisationens arbejde.



Bedømmelsesudvalget endte med at udvælge tre nominerede til titlen som *Årets Offentlige Bestyrelse 2012*: **Tradium** i Randers, **Aarhus Vand** og **Odense Lufthavn**. Alle tre nominerede er meget stærke kandidater og har gode velfungerende bestyrelser, der bidrager til de tre institutioner/virksomheder ud fra de faktorer, der kendetegner dem hver især. I det følgende vil der kort blive gennemgået en række af de faktorer, der gjorde, at de hver især kom i betragtning til *Årets Offentlige Bestyrelse 2012*.

> > > *Fortsættes næste side*

>> PRISEN: ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSE

^ Tradium

For 2½ år siden blev Tradium skabt via en fusion af handelsskolen og teknisk skole i Randers. Tradium er en selvejende institution, og skolen har i dag ca. 3.500 årselever og 550 ansatte. Den nye skole blev skabt med en erklæret målsætning om, at organisationen skal være topprofessionel på alle niveauer, og at bestyrelsen skal gå forrest i denne proces. Som formanden har udtrykt det, er det at skabe en ny skole også at skabe en ny kultur, og Tradiums bestyrelse skal via sit eksempel være med til at skabe denne nye, professionelle kultur.

Nogle af de elementer, som har indgået i professionaliseringen af bestyrelsen, er:

- Inden for rammerne af de centralt formulerede vedtægter at søge at påvirke bestyrelsessammensætningen ud fra et kompetenceperspektiv ved at føre en proaktiv dialog med de udpegede organisationer
- Efteruddannelse af samtlige bestyrelsesmedlemmer til bestyrelsesarbejdet
- Offentliggørelse af de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetenceprofiler på hjemmesiden
- Temainddelte bestyrelsesmøder, hvor medlemmer med spidskompetencer bringes i spil, herunder også med aktiv involvering af elevrepræsentanterne
- Strategisk fokus på internationalisering (har fået tildelt FUHU's internationaliseringspris), branding og konsolidering i sektoren og dermed i førersædet i forbindelse med igangværende strukturudvikling i sektoren
- Systematisk evaluering af bestyrelsesarbejdet med ekstern bistand.

^ Aarhus Vand

Aarhus Vand er et 100 procent kommunalt ejet aktieselskab. Selskabets virksomhed omfatter transport og rensning af spildevand, tømning af private spildevandstanke samt produktion og distribution af drikkevand. Selskabet har en årlig omsætning på godt 600 mio. kr. og beskæftiger ca. 240 medarbejdere. Aarhus Vand har en ambition om at være Danmarks førende vandselskab. Denne ambition, sammenholdt med en række markante ændringer i rammebetingelserne for vandsektoren i disse år, gør, at Aarhus Vands bestyrelse og ledelse ønsker at placere sig i front i den konsolideringsproces, der er i gang i vandsektoren, og som formentlig vil medføre en markant reduktion i antallet af vandselskaber i Danmark.

Den nuværende selskabsstruktur for Aarhus Vand blev skabt i forbindelse med liberaliseringen af vandsektoren i 2010, og som betød, at vandforsyningerne skulle udskilles fra kommunale forvaltninger og omdannes til aktieselskaber med egen bestyrelse. Dette har givet en udfordring med at sikre rolleafklaring mellem ejer, ejer som myndighed og bestyrelse. Mange steder valgte kommunerne at gøre teknisk udvalg til bestyrelse. Men nogle få, heriblandt Aarhus Vand, arbejdede mere systematisk med at skabe en governance-struktur med tydelig rolle- og ansvarsplacering, og sådan at den daglige ledelse har en reel bestyrelse at føre en dialog med.

Nogle af de elementer, som har indgået i en professionalisering af den samlede governance-struktur for Aarhus Vand, er følgende:

- En relativt lille og handlekraftig bestyrelse med mulighed for reelle strategiske drøftelser og beslutninger
- En sammensætning baseret på en kombination af sikring af ejerinteresser og faglige, ledelsesmæssige kompetencer. Bestyrelsesformanden er ekstern
- Samarbejdet med Aarhus Kommune som ejer tager afsæt i en ejerstrategi, som fastlægger, hvad kommunen vil med selskabet på kortere og længere sigt, og der arbejdes bevidst for at undgå en sammenblanding af myndighed og selskabsdrift
- Det strategiske arbejde sker med en kraftig involvering af centrale interessenter: bestyrelsen, medarbejderne, ejeren, myndigheden og lederne
- Bestyrelsen sikrer sig overblik og opfølgning på strategi og indsats via et akkrediteret ledelsessystem og målstyringsmodel.

> > > Fortsættes næste side

>> PRISEN: ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSE

^ Odense Lufthavn

Med Storebæltsforbindelsen ophørte ruteforbindelsen fra Odense Lufthavn, og det blev vedtaget, at lufthavnen skulle overgå fra statslig lufthavn til regional lufthavn ejet af amtet og kommunerne. I dag er Odense Lufthavn ejet af Odense og Nordfyns kommuner. Lufthavnen omsætter i dag for 11,6 mio. kr. og beskæftiger i gennemsnit 15 medarbejdere.

Odense Lufthavns helt centrale udfordring er løbende at kunne forny og redefinere sit forretningsgrundlag. Det oprindelige forretningsgrundlag blev med ét fjernet i forbindelse med etablering af Storebæltsforbindelsen, og for at der stadig skal være et tilbud til det lokale erhvervsliv og forskningsmiljøerne på Fyn, er det nødvendigt at få øget mængden af charterturisme og ruteflyvning markant, i stærk konkurrence fra både Billund og København. Da organisationen er relativt beskedent, spiller bestyrelsen en helt afgørende rolle i udviklingen af lufthavnen.

Nogle af de elementer, der indgår i bestyrelsens bestræbelser på at være værdiskabende i forhold til at løse lufthavnens udfordringer, er bl.a. følgende:

- Bestyrelsesmedlemmerne er nøje udvalgt ud fra deres individuelle spidskompetencer og brancheerfaringer
- Bestyrelsen har med professionel assistance gennemført uddannelsesaktiviteter og seminarer for at afdække kompetencer, forventninger og arbejdsformer
- Der er nedsat bestyrelsesudvalg og arbejdsgrupper omkring udvalgte strategiske indsatser
- Information og kommunikation i bestyrelsen og mellem arbejdsgrupper understøttes af et internt, lukket „chat-forum“
- Udover repræsentantskabsmødet afholdes der et årligt ejermøde, hvor der er lejlighed til at drøfte emner mere uformelt og afstemme retningen med ejeren.

^ Og vinderen er...

Alle tre nominerede er gode eksempler på godt og professionelt bestyrelsesarbejde, som kan danne forbillede for andre i de pågældende sektorer. Som sådan kunne de alle vinde prisen. Men det blev valgt kun at uddele prisen til én bestyrelse.

I sidste ende blev vinderen valgt ud fra, hvorvidt den pågældende bestyrelse kan danne eksempel for en hel sektor og dermed flytte barren i den pågældende sektor. Her blev det vurderet, at især **Aarhus Vand** har etableret en governance-struktur og agerer bestyrelsesmæssigt på en måde, som bør sætte standard for bestyrelsesarbejde i en sektor, hvor det er relativt nyt, at det overordnede strategiske ansvar er placeret i en bestyrelse. Derfor er der især brug for en rollemodel her. :::::

AARHUS VAND

- ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSE 2012

Af: _ Rasmus Birkeholm Jensen // Direktør, Dagens Dagsorden

Aarhus Vand vandt som bekendt prisen som *Årets Offentlige Bestyrelse 2012*, en pris der blev uddelt af Dagens Dagsorden – Forum for Offentlige Bestyrelser, i samarbejde med Kromann Reumert, BDO KR og Pluss Leadership.

Men hvad er det for en virksomhed, der løb med prisen, hvilken udvikling har den været igennem, og hvilke udfordringer venter der i fremtiden?

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

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

Allerede dengang blev det foreslået, at bestyrelsen skulle bestå af fire medlemmer, udover medarbejderrepræsentanterne, to eksterne og to fra Aarhus Byråd. Det lå fast, at hvis det skulle gennemføres, skulle det gøres ordentligt og professionelt. Man var i forarbejdet meget bevidst om, at det ikke skulle være et minibyråd, hvor de politiske interesser fra byrådet fortsatte over i selskabet. Det var både kommunen og vandselskabets ledelse enige om.

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

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

Formand for bestyrelsen blev en af de eksterne, Hans Elbek, vicepresident med ansvar for Innovation Food hos Danisco, og den hidtidige direktør, Lars Schrøder, fortsatte også som direktør i selskabet. Dagens Dagsorden bragte i august 2011 (Dagens Dagsorden nr. 5) et interview med dem om dannelsen af den nye governancestruktur og de fremtidige udfordringer for Aarhus Vand.

> > > *Fortsættes næste side*

^ Hvad byder fremtiden på?

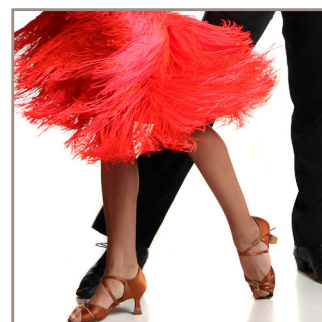
De fleste forudser, at fremtiden i vandsektoren byder på sammenlægninger. I dag har hver kommune sit eget vandselskab, men i fremtiden vil vi sandsynligvis se en række sammenlægninger, der skaber store tværkommunale vandselskaber. Det er nødvendigt, for de fleste vandselskaber er ikke gearret til fremtidens klimaudfordringer i den nuværende struktur, og vi har i de senere år set flere eksempler på eksempelvis „monsterregn“, der har sat kloaksystemet under voldsomt pres. Derfor er Aarhus Vand også nødt til at forberede sig på denne konsolideringsproces, der formentligt vil medføre, at der vil ske en markant reduktion i antallet af vandselskaber i Danmark. De vandselskaber, der fortsætter, vil være markant større, vil dække større geografiske områder og have medarbejdere med mange forskellige kompetencer. For at sikre Aarhus Vands ejer – Aarhus Kommune – og Aarhus Vands kunder betydende indflydelse i et af disse markante vandselskaber, er det vigtigt, at Aarhus Vand hele tiden er på forkant med udviklingen vedrørende konsolidering i sektoren.

Bestyrelsens første opgave - at transformere Aarhus Vand fra en del af den kommunale forvaltning til et kommunalt ejet aktieselskab - er nu overstået. Den næste store opgave bliver at gøre Aarhus Vand til en væsentlig spiller blandt de selskaber, der fortsætter. Dette er i fuld overensstemmelse med Aarhus Vands vision om at være Danmarks førende vandselskab. Konsoliderings- og vækststrategien skal sikre, at de nødvendige tiltag kan gennemføres på de rigtige tidspunkter. Så Aarhus Vand er på forkant med udviklingen. :::::

BDO tør godt byde op til dans...

“En forsyningsvirksomhed som vores er styret af høj faglighed og specifik viden, som kan være svær at matche. Men i BDO får vi sparring og rådgivning, der præcist rammer vores niveau og udfordringer”.

“BDO's revisorer er desuden utrolig dygtige til at gå på tværs og rådgive i et politisk præget klima, der omgiver en virksomhed som I/S Fælles Forbrænding”. Økonomichef Lars Mogensen, I/S Fælles Forbrænding, Hobro ▶



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.



Bjarne Corydon er medlem af Folketinget for Socialdemokraterne og finansminister.

Bjarne Corydon skulle have deltaget i konferencen, men blev desværre forhindret på grund af finanslovsforhandlingerne.

Vi har dog fået hans tale og bringer den her som synspunkt.

SYNSPUNKT

Af: *_ Bjarne Corydon // Finansminister, Socialdemokraterne*

Jeg vil starte med at sige tak til arrangørerne af konferencen *Offentlige Bestyrelser for Fremtiden*, det er godt og vigtigt, at vi mødes til en debat om offentlige bestyrelser og deres fremtid.

Først og fremmest, hvad dækker offentlige bestyrelser så over? Der er en meget stor spændvidde mellem de selskaber og institutioner, der i dag forvaltes af offentlige bestyrelser. På den ene side er der store statslige aktieselskaber, som eksempelvis DONG Energy, der opererer på markedsvilkår og ledes af en professionel bestyrelse. På den anden side er der selvejende institutioner som eksempelvis erhvervsskoler, der finansieres af offentlige tilskud, og hvor bestyrelsen blandt andet består af institutionens interessenter. Derfor er der også forskellige udfordringer i forhold til spillet mellem staten og de mange forskellige offentlige bestyrelser.

^ Der er et generelt styringsdilemma i forhold til offentlige bestyrelser

Jeg vil tage udgangspunkt i de generelle styringsudfordringer i forhold til de offentlige bestyrelser. Grundlæggende indebærer bestyrelsesmodellen, at der sker en adskillelse mellem staten og så ledelsesrollen. Udfordringen består i, at ledelsen handler i overensstemmelse med statens interesser, og at staten opfylder sin pligt til at føre et overordnet tilsyn. Statens interesser vil typisk være at sikre størst mulig værdiskabelse og udbytte. Men ledelsen kan også have interesse i at forfølge andre mål. Det kan for eksempel være andre prioriteringer mellem kvalitet og effektivitet eller gennemførelse af store prestigeprojekter som ekstravagante byggerier. Det giver i sagens natur en styringsudfordring, som må håndteres via de rammevilkår, de forskellige offentlige bestyrelser opererer under.

^ Armslængdeprincippet

Jeg vil først komme lidt nærmere ind på det såkaldte armslængdeprincip, før jeg vender tilbage til, hvordan de forskellige rammevilkår påvirker spillet mellem staten og offentlige bestyrelser. Det giver jo nærmest sig selv, at en bestyrelse skal have en vis mængde auto-

nomi for, at det overhovedet giver mening at have en bestyrelse. Hvis man ikke er parat til at give bestyrelsen autonomi, skal man vælge en anden styringsmodel. Når vi alligevel bruger offentlige bestyrelser, skyldes det, at der er nogle klare fordele ved at anvende bestyrelsesmodellen. Grundlæggende giver bestyrelsesmodellen mulighed for, at der bliver større ledelsesmæssigt fokus på at optimere driften af selskabets eller institutionens aktiviteter og mindre fokus på de politiske hensyn. Samtidig giver bestyrelsesmodellen mulighed for at inddrage kompetencer uden for den offentlige forvaltning. Eksempelvis sikrer deltagelsen af arbejdsmarkedets parter i bestyrelser på erhvervsskoler lydhørhed over for arbejdsmarkedets behov. Det bidrager til gode jobmuligheder for personer med erhvervsuddannelse.

For at bestyrelsesmodellen giver mening og fordelene ved en bestyrelse udnyttes fuldt ud, så skal bestyrelsen have et reelt råderum til selv at tilrettelægge den daglige drift og opgavevaretagelse. Bestyrelsesmodellen kræver grundlæggende, at staten er i stand til – og ikke mindst villig til – at foretage en delegering af ansvar. Respekten for bestyrelsens kompetencer er således en forudsætning for, at vi kan opnå de styringsmæssige fordele, der er ved at organisere aktiviteter i selskaber og selvejende institutioner. Der bør derfor som udgangspunkt altid være et armslængdeprincip i forhold til de offentlige bestyrelser. Det vil så nødvendigvis variere på tværs af de forskellige selskaber og selvejende institutioner, Der er populært sagt variation i, hvor „lang armen skal være“.

Jeg anerkender, at det kan være udfordrende at finde den helt rette balance mellem at give bestyrelsen frihedsgrader, og at staten opnår tilstrækkelig sikkerhed for, at pengene bruges fornuftigt. Det er noget, vi konstant arbejder på at blive bedre til. Men det er afgørende, at der er klare spilleregler for spillet mellem staten og en bestyrelse. Vi skal således sikre os, at der altid er en klar forventningsafstemning mellem staten og bestyrelsen.

> > > *Fortsættes næste side*

>>SYNSPUNKT

^ Rammevilkår for statslige aktieselskaber

Som jeg nævnte tidligere, spiller rammevilkårene en væsentlig rolle for samspillet mellem staten og offentlige bestyrelser. Generelt kan man sige, at bestyrelserne i statslige aktieselskaber har betydelige frihedsgrader. Det hænger blandt andet sammen med, at aktieselskaberne overvejende opererer på et kommercielt grundlag. Deres aktiviteter finansieres jo som hovedregel af egne indtægter – og ikke af statslige tilskud. Samtidigt opererer flere af de statslige aktieselskaber på markeder, hvor der konkurreres med private selskaber. Dette konkurrencepres får naturligt bestyrelsen til at fokusere på effektivitet. Tænk bare på DONG, der konkurrerer med store koncerner som Shell og Vattenfall og en række andre aktører – både danske og udenlandske. Det, at selskaberne opererer på konkurrencevilkår, skaber grundlag for et klart mandat til bestyrelsen til at træffe ledelsesmæssige beslutninger.

^ Rammevilkår for selvejende institutioner

Så er der de selvejende institutioner, der i flere henseender er underlagt et andet set up og andre hensyn, som ofte resulterer i en tættere styring fra statens side. Først og fremmest er der tale om, at de selvejende institutioner løser opgaver, der ofte er fuldt finansieret af den offentlige sektor. I og med at staten betaler gildet, har staten også en forpligtigelse til at sikre, at institutionen når de politiske målsætninger, der ligger til grund for, at institutionen får tilskud. Gymnasierne får eksempelvis ca. 75.000 kr. årligt i taxamertilskud pr. elev. Til gengæld forventer staten, at de leverer studenter, som lever op til en række faglige krav, og som bagefter kan gennemføre en videregående uddannelse. Samtidigt skal

staten sikre, at tilskudsmodtagerne anvender midlerne effektivt, så vi som samfund får mest muligt for pengene. Så selvom den selvejende institution er placeret uden for det ministerielle hierarki, og der er en bestyrelse, der er ansvarlig for institutionens samlede virke, så vil der stadig være behov for styring fra statens side.

^ Styringen af de selvejende institutioner

Situationen er i dag, at bestyrelserne i de selvejende institutioner kan tilrettelægge deres opgaveløsning frit og uden politisk indblanding, så længe det sker inden for lovens rammer. Lovgivningen sætter nødvendigvis visse rammer for de selvejende institutioners handlemuligheder. Eksempelvis er det sådan, at de selvejende institutioner skal have lov hjemmel eller godkendelse fra Folketinget, hvis de vil drive konsulentvirksomhed. De selvejende institutioner skal også have Folketingets godkendelse til at kunne iværksætte større anlægsinvesteringer.

Disse krav om politisk godkendelse afspejler, at staten med finansieringsansvaret også i sidste ende hæfter, hvis det hele går galt, eller de langsigtede investeringer slår fejl. Hertil kommer, at der oftest knyttes betingelser, når staten tildeler tilskud. Et centralt særkende for selvejeområdet er således, at det i meget vidt omfang er taxameterstyret. Brugen af taxamertilskud inden for især uddannelsessektoren er en hensigtsmæssig måde at sikre overensstemmelse mellem aktivitet og omfanget af statsligt tilskud på uddannelsesområdet. Taxametersystemet sikrer bl.a., at uddannelsessystemet nemt kan tilpasse sig, når efterspørgselen efter uddannelse ændrer sig. Ikke dermed sagt, at taxametersystemet er perfekt. Det har sine egne indbyggede udfordringer. For eksempel kan taxameterprincippet medføre, at nogle uddannelsesinstitutioner sænker kvalitetsstandarderne, når

der skal flere elever igennem og dermed flere penge i kassen.

Resultatet kan i sidste ende blive institutioner, der har stor aktivitet, men betaler for det med et lavt fagligt niveau. Vi skal naturligvis sikre os, at det ikke på sigt efterlader et Danmark overstrøet med statsfinansierede uddannelsespaladser, der producerer midelmådige kandidater. Der er en uacceptabel udvikling. Bestyrelserne i de selvejende uddannelsesinstitutioner har et stort ansvar for at sikre, at taxameterprincippet ikke går ud over uddannelsernes kvalitet. Regeringen er også bevidst om sit ansvar for at sikre, at taxametersystemet fungerer efter hensigten. Som det seneste lægger regeringen op til en reform af taxametersystemet for ungdomsuddannelserne, der bl.a. skal se på, om den sociale dimension af tildeling kan styrkes.

^ Afslutning

Som afslutning vil jeg understrege et par centrale budskaber. Det er vigtigt, at valget af bestyrelsesmodellen er baseret på, at man fra statens side både kan og vil give bestyrelsen råderum – eller armslængde. Samtidigt er vi nødt til at tilpasse samspillet mellem staten og de offentlige bestyrelser efter de forskellige sektors karakteristika. Det er et arbejde, der aldrig slutter.

Men uanset om vi taler om store statslige aktieselskaber eller mindre selvejende institutioner, så er det afgørende, at der er klare spilleregler for samspillet mellem staten og bestyrelsen. Vi skal sikre os, at der altid er en klar forventningsafstemning. Ellers fører modellen til utilfredshed og uklare beslutningsstrukturer. Det er ingen tjent med. :::::

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 Plussgruppen

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 _DEC. 2012

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