

# Dagens Dagsorden

## Tema: Bestyrelsens strategiske fodaftryk

Nøglebudskaber fra tolv danske og udenlandske bestyrelsesformænd og forskere om strategilægning på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2. oktober 2014

### Den danske styringsmodel i et internationalt perspektiv

Professor Henk A. van der Liet, Universiteit van Amsterdam og bl.a. bestyrelsesmedlem i UC Nord og bestyrelsesformand for Forfatterskolen i København fremhæver den unikke konsensusøgning i danske bestyrelser og de ritualer, der understøtter den. Mens Waldemar Schmidt, tidl. koncernchef i ISS, bestyrelsesformand, medlem af første Nørby-udvalg og medforfatter til „Fremtidens danske samfundsmodel“ fokuserer på modernisering af velfærdsstaten gennem bestyrelser.

### Bestyrelserne i spidsen for kvalitetsløft

Undervisningsminister Christine Antorini har tillid til, at bestyrelserne kan finde præcis den vej, som bedst løfter kvaliteten på deres uddannelsesinstitutioner – men tillid betyder ikke, at ministeren ikke vil blande sig. Professor Kurt Klaudi Klausen påviser, at bestyrelserne søger deres individuelle vej for at differentiere sig og dermed legitimere sig selv og sin institution.

### Læs sektorens udfordringer, læg strategien og følg op

Otte erfarne bestyrelsesformænd og ledere for uddannelsesinstitutioner, kulturinstitutioner og forsynings- og infrastrukturvirksomheder deler deres erfaringer med at læse sektorens udfordringer ind i en offensiv strategilægning for det enkelte selskab – og ikke mindst, hvordan bestyrelsen samarbejder med ledelsen om at få strategien til at blive til virkelighed.

### Engagerede deltagere bidrog, høstede viden og fik inspiration

De 150 bestyrelsesmedlemmer, ledere, forskere og eksperter, som deltog i konferencen, var aktivt deltagende. De lyttede mest om formiddagen og nuancerede de faglige vinkler fra oplægsholderne på eftermiddagens workshops. I en efterfølgende spørgeskemaundersøgelse svarer 96 procent, at: „Jeg vil anbefale konferencen til andre“, og de fleste forventer selv at ville deltage igen til næste år. Som en deltager siger: „Jeg får en fornemmelse af, hvor sektoren bevæger sig hen bestyrelsesmæssigt“, og andre fremhæver: „Møder andre inden for området ...og får inspiration til at se egne udfordringer og arbejde i og med bestyrelsen“.

# 24

TIDSSKRIFT  
FOR  
OFFENTLIGE  
BESTYRELSER

UDGAVE . 24 . OKTOBER . 2014

# Dagens Dagsorden

## INDHOLDSFORTEGNELSE

---

Bestyrelsens strategiske fodaftryk <i>Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership</i>	side	3
Niels Brock og Holbæk Forsyning er kåret til Årets Bedste Bestyrelser	side	5
Bundlinjen i uddannelse er at sætte den unge i centrum	side	7
Kultursociologisk analyse: Danske bestyrelser søger mod koncensus	side	8
I offentlige bestyrelser skifter ejeren mening hvert fjerde år	side	9
Strategi er antagelsen om fremtidig succes	side	11
Strategi skal have nerve i organisationen	side	13
Hastigt forandrede brugerpræferencer, støtteforhold og platforme	side	14
Uddannelse er blevet „High Politics“	side	16
Causerier over et liv i samfundets tjeneste	side	18



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.

# BESTYRELSENS STRATEGISKE FODAFTRYK

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

Årets Offentlige Bestyrelseskonference blev afviklet den 2. oktober med titlen „Bestyrelsens Strategiske Fodaftryk“. 150 bestyrelsesmedlemmer og ledere fra meget forskellige offentlige institutioner og virksomheder deltog. Temaerne på konferencen gav deltagerne inspiration til, hvordan de hensigtsmæssigt arbejder og planlægger strategisk, hvordan de følger op på lagte strategier, og endelig hvordan de skaber en god samarbejdsrelation mellem bestyrelsen og den daglige ledelse i strategiarbejdet. Deltagernes sektorspecifikke diskussioner kom til fri udfoldelse i eftermiddagens workshops for uddannelsessektoren, kultursektoren, samt forsynings- og infrastruktursektoren.

## Strategiarbejdet skaber manuskriptet for samarbejde og forventningsafstemning

Den rundspørge, som Dagens Dagsorden foretog forud for konferencen – omtalt i Dagens Dagsorden nr. 23 - viser, at ni ud af ti bestyrelser i disse måneder er i gang med strategiarbejde. Så timingen af konferencen med strategitemaet passede perfekt ind i den aktuelle bestyrelsesdagsorden. De nye konstitueringer, som har fundet sted i mange offentlige bestyrelser i 2014, betyder nemlig, at strategien i år ikke ‚bare‘ får et review forud for den årlige budgetlægning. De nye bestyrelser vælger at se på strategien lidt mere fundamentalt og i et længere tidsperspektiv – typisk de 3-4 år, som ligger i deres bestyrelsesperiode.

Strategien er en slags manuskript for samarbejdet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse. Den er grundlaget for bestyrelsens og ledelsens afstemning af forventningerne hos interne og eksterne interessenter om virksomhedens eller institutionens indsatser, præstationer og bidrag til værdiskabelse.

Uden en fælles opfattelse af strategien – det vil sige, hvad virksomheden er sat i verden for, hvad den skal stræbe efter, hvilke ydelser og produkter den skal levere til hvilke målgrupper og kunder, samt hvordan den indretter sine ressourcer med henblik på at blive så effektiv

og konkurrencedygtig som muligt – er samarbejdet mellem en bestyrelse og en direktion vanskeliggjort og ofte decideret meningsløst.

## Strategien sikrer en prioritering af bestyrelsestemaerne

Arbejdet og kommunikationen i bestyrelsen bør foregå inden for rammerne af en fælles opfattelse af strategien, ellers vil bestyrelsesmedlemmer byde ind med idéer, spørgsmål og forbedringsforslag fra alle mulige vinkler og perspektiver. Men alt kan naturligvis ikke være lige vigtigt. Alle typer spørgsmål er ikke lige relevante at bringe frem i bestyrelseslokalet, og bestyrelsen må ikke zigzagge fra møde til møde uden en rød tråd for arbejdet. Bestyrelsen skal derimod skabe ro og retning om virksomhedens udvikling ved at sikre, at den arbejder ud fra en strategi, der er bredt accepteret i interessentkredsen.

## De strategisk tilpasningsdygtige vinder konsolideringskapløbet

Oplæggene på konferencen tog afsæt i, at virksomheder og organisationer skal manøvrere i en stadig mere kompleks verden, hvor vilkårene ændrer sig konstant. Det er den i verden, strategiarbejdet skal skabe en retning for den enkelte institution og virksomhed.

Det betyder, at de langsigtede planer ikke længere dur. Omvendt er det utilstrækkeligt kun at se ét år ud i fremtiden. Også offentlige, selvejende institutioner må hele tiden udvikle sig i forhold til ændrede behov og ønsker, og de, der ikke formår at tilpasse sig, overlever ikke på sigt. Det ser vi både inden for uddannelsessektoren, museumsverdenen og forsyningssektoren.

De institutioner, der bliver vindere i den konsolidering, der de kommende år vil ske i disse sektorer, er dem, der formår at læse udviklingen og strategisk agere i forhold til de ændrede vilkår. Der findes ingen planløsning for den fremtidige institutionsstruktur. Man kan fra centralt politisk hold have nogle ønsker, men strukturen ender som et resultat af de enkelte bestyrelses og ledelsers strategiske evner og ageren.

> > > *Fortsættes næste side*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**>> BESTYRELSENS STRATEGISKE FODAFTRYK**

Denne balance betonedede undervisningsminister Christine Antorini ganske elegant og engageret i sin appel til bestyrelserne om, at de skal påtage sig opgaven med at udfylde de uddannelsespolitiske rammer.

### **Kompetencer og samarbejdsform er afgørende**

Det betyder også, at strategiarbejdet i dag i langt mindre udstrækning handler om at analysere sig frem til en fremtid, som man kan lægge planer for. Om kun at *fremskrive*, som professor Kurt Klaudi Klausen kaldte det. Det handler lige så meget om at *forudse* og *foregribe* samt at *forestille* sig eller *skabe* en fremtid. Dermed drejer strategiarbejdet væk fra en ren analytisk øvelse til en mere samskabende proces, hvor de kompetencer, der er til stede i bestyrelsen, i ledelsen og organisationen, er helt afgørende. Og flere og flere undersøgelser tyder på, at bestyrelsens arbejdsform – bestyrelsen som et arbejdsfællesskab – er endnu mere afgørende for, at de relevante kompetencer kommer i spil, og at bestyrelsen dermed får sat et strategisk fodaftryk. Dette var f.eks. et centralt tema i erhvervsmanden Valdemar Schmidts oplæg.

Det var i den sammenhæng interessant at høre den hollandske professor Henk A. van der Liets refleksioner over forskellen på hollandsk og dansk bestyrelsesarbejde. Han fandt faktisk danskerne meget fokuserede om de sociale aspekter af bestyrelsesarbejdet. Meget mere end f.eks. hollænderne, der er mere strategi- og resultatorienterede. Det var et standpunkt, flere både bekræftede og udfordrede i løbet af konferencen. Men det er en interessant problemstilling, som det er spændende at dyrke nærmere. Vi ved, at den danske blandingsøkonomiske model med udstrakt uddelegering af offentlige opgaver til selvejende institutioner og offentlige virksomheder er forholdsvis unik i en international sammenhæng. Men det er vores bestyrelseskultur måske også – på godt og ondt.

Erhvervsmanden Fritz Schur rundede konferencen af med retorisk at spørge ud i forsamlingen, om modellen med at lave selskabsdannelser inden for det offentlige eller på anden måde at lægge offentlige opgaver ud i mere autonome enheder virker? Tja... Ikke ubetinget, var vist hans eget svar, men også, at der ikke er brugbare alternativer. Heldigvis ser vi, at kvaliteten af bestyrelsesarbejde løfter sig. Og mest markant ser vi det blandt de nominerede til Årets Offentlige Bestyrelse. Deres niveau har rykket sig markant til det positive, siden vi for blot tre år siden tog initiativ til at gennemføre en årlig konference for offentlige bestyrelser og uddele prisen for Årets Offentlige Bestyrelse.

Derfor skal vi fortsætte med at sætte fokus på de offentlige bestyrelses rammebetingelser og den professionalisme, der præger arbejdet i bestyrelseslokalet. Her ligger måske kimen til et tema for næste års konference: Fokus på bestyrelseskompetencer, bestyrelseskultur og bestyrelsens samarbejdsform. :::::



Foto: Fra venstre ses Søren Peter Nielsen, EY; Anders Stubbe Arndal, Kromann Reumert; Susan Münster, Holbæk Forsyning, John Harpøth, Holbæk Forsyning, Ernst Lykke Nielsen, Niels Brock, Tina Thomsen, Niels Brock og Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership.

## NIELS BROCK OG HOLBÆK FORSYNING ER KÅRET TIL ÅRETS BEDSTE BESTYRELSER

I skarp konkurrence med bestyrelser fra hele landet blev de to vindere kåret som Årets Bedste Bestyrelse på Årets Offentlige Bestyrelseskonference i København 2. oktober.

„De to vindere viser på eksemplarisk vis, hvordan de løser deres helt særlige udfordringer i hhv. forsynings- og uddannelsessektoren. Redskaberne er de samme, men det kræver kløgt at anvende dem, så de kan skabe værdi på vinderniveau,“ siger direktør Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership, som er en af de fire i bedømmelseskomiteen, der kårede de to vindere.

Holbæk Forsyning A/S er en koncern, der leverer vand og varme samt bortskaffer og behandler affald og spildevand. Født i 2010 som en fusion mellem kommunale driftsområder med meget forskellige virksomhedskulturer.

### Holbæk Forsyning formår at kigge ud over kommunegrænsen for at finde de rigtige organisatoriske rammer

„Prisen er en anerkendelse af, at vi som bestyrelse formår at sætte rammerne og retningen for Holbæk Forsyning, så medarbejderne kan levere service på topniveau samtidig med, at vi har nogle gode priser. Det er derfor, både os i bestyrelsen og alle medarbejderne i Holbæk Forsyning i dag med rank ryg kan sige, at vi har gjort det godt, og vi er sammen på vej til at møde de altid stigende krav, som vores kunder med rette stiller til os,“ siger bestyrelsesformand John Harpøth, Holbæk Forsyning A/S.

„Holbæk Forsyning har skabt én effektiv organisation og har samtidig formået at se ud over kommunegrænsen for at videreudvikle organisationen. Med klare krav til bestyrelsens egne kompetencer og åbenhed for at hente kompetencer uden for ejerkredsen, sætter ejerne og bestyrelsen selskabet først. Endelig har bestyrelsen en fokuseret opfølgning på økonomi og anlæg med „rød“, „gul“, „grøn“ markering, så bestyrelsen kan koncentrere sig om det væsentligste og samtidig bevare overblikket,“ siger direktør Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership, om begrundelsen for at kåre Holbæk Forsyning.

### Niels Brock formår at udvikle sig på 133 års historie og er nu en reel international skole

Niels Brock er med 20.000 danske elever/kursister og 2.000 i udlandet en af landets største uddannelsesinstitutioner. I år er den tilmed Danmarks mest søgte gymnasium. Gennem sin 133 års historie har Niels Brock formået at forny sig – begyndte f.eks. med uddannelseseksport i 90'erne og er nu akkrediteret i USA.

„Jeg er glad for den anerkendelse, prisen giver bestyrelsen, hele organisationen og ikke mindst elevrepræsentanterne i bestyrelsen. De kan rette ryggen og sige, at de på lige fod er med til at skabe unikke uddannelsestilbud til deres kammerater. Vi driver nemlig en virksomhed, hvor vores produkter er uddannelsestilbud, og vores kunder er eleverne. Vores strategilægning i bestyrelsen fokuserer på at være det skridt forud, som giver os de produkter, kunderne efterspørger. Og processen er diskussionen i bestyrelsen, hvor vi udfordrer hinanden på vores holdninger og argumenter. Det er denne proces, som er lykkedes for os, og som vi har fået anerkendelse for med prisen Årets Offentlige Bestyrelse. Men vi skal så heller ikke glemme den samlede organisation, som lykkes med at implementere og eksekvere på de beslutninger, bestyrelsen træffer,“ siger bestyrelsesformand Ernst Lykke Nielsen, Niels Brock, som også er administrerede direktør i Bording Data A/S.

> > > *Fortsættes næste side*

## &gt;&gt; BESTYRELSENS STRATEGISKE FODAFTRYK

„Niels Brock nytænker efteruddannelse, er digital også i undervisningen og samtidig Danmarks mest internationale skole med international akkreditering og uddannelseseksport til mange lande. Meget efterstræbelsesværdigt bruger de kompetenceskemaer i dialogen med dem, der udpeger medlemmerne, så bestyrelsen samlet får de rigtige kompetencer. Endelig har bestyrelsen et godt gennemtænkt og holistisk målings- og rapporteringssystem, som giver bestyrelsen måltal i hele spektret, fra budgetafvigelser og helt op til, i hvilken grad bestyrelsens ambitiøse visioner bliver realiseret,“ siger direktør Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership, om begrundelsen for at kåre Niels Brock. :::::

## 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

T 7026 5126  
E [post@pluss.dk](mailto:post@pluss.dk)  
W [www.pluss.dk](http://www.pluss.dk)



Redaktørens oplevelse af Undervisningsminister Christine Antorinis oplæg med overskriften: „Bestyrelserne i spidsen for kvalitetsløft af fremtidens uddannelser“ på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2. oktober 2014.

## BUNDLINJEN I UDDANNELSE ER AT SÆTTE DEN UNGE I CENTRUM

Øvelsen er at finde ud af, hvordan hvert enkelt barn og ung får lyst og forudsætninger til vedvarende af forbedre sig.

Regeringens mål er:

- Alle skal blive så dygtige, som de kan blive
- Social baggrund skal elimineres
- Trivsel i top.

I dag er der alt for mange, der bliver skilt ud med alt for dårlige skolekompetencer. Svage sociale baggrunde slår fortsat igennem, og de dygtigste bliver ikke tilstrækkeligt udfordret.

### Hver bestyrelse skal finde deres måde at sætte den unge i centrum

Undervisningsministeriet ønsker at give bestyrelserne og ledelserne på uddannelsesinstitutioner frihed til at udvikle de metoder, som præcist på deres institution sikrer, at hver enkelt ung bliver så dygtig, som vedkommende kan, hvor sociale skel bliver udlignet, de stærkeste udfordres og trivsel er i top. Men tillidsbaseret ledelse betyder ikke, at ministeriet ikke stiller krav eller blander sig. Det betyder blot, at det skal ske på en mere fokuseret måde end i dag. Ministeriet vil lægge sig i selen for at:

- Sætte færre og bedre måltal for de resultater, uddannelsesinstitutionerne skal nå
- Styrke den videndeling, som uddannelsesinstitutionerne gensidigt kan bruge i deres udvikling.

Lige nu er hele undervisningsområdet i gang med en kæmpe øvelse på alle fronter for at skabe de bedste rammer for, at uddannelsesinstitutionerne kan sætte barnet/den unge i centrum.

Bestyrelsesformand Hans Peter Jensen, Gefion udfordrede ministeren på kontroladfærden. Han mener, at ledelsesrummet er for snævert på en række områder, for der er fortsat et detaljeret tilsyn fra ministeriet – et tilsyn, som i stedet burde have karakter af rådgivning. Ministeren var enig i, at rådgivning frem for påbud står på ønskelisten til at styrke institutionernes selvledelse.

### Understøtter den frie vilje til at blive bedre frem for at gennemtrumfe modeller

Undersøgelser har vist, at de uddannelsesinstitutioner, som har organiseret sig i campus, er blevet styrket. Men disse campusser er etableret frivilligt, og sådan skal det fortsat være. Ministeriet har m.a.o. ingen planer om at lovgive sig til etablering af flere campusser, men vil meget gerne understøtte dem, som ønsker at etablere campus. :::::



Redaktørens oplevelse af professor Henk A. van der Liets oplæg „Kultursociologisk analyse for en dag“ af danske offentlige bestyrelser under overskriften „Den danske styringsmodel set udefra“ på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2. oktober 2014.

## KULTURSOCIOLOGISK ANALYSE: DANSKE BESTYRELSE SØGER MOD KONSENSUS

I Danmark indleder man møder – også bestyrelsesmøder – med mad, som man deler. Det er en social gestus, som skaber fællesskabsfølelse. I Holland er det lige på beslutningsprocessen. Et godt resultat fejrer man med et glas ude i byen bagefter.

Henk A. van der Liets er professor ved Universiteit van Amsterdam og bl.a. bestyrelsesmedlem i UC Nord og bestyrelsesformand for Forfatterskolen i København. Han har læst ved Københavns Universitet, men er bosat i Amsterdam og uden forudgående familiemæssige eller andre relationer til Danmark.

### Sproget er nøglen til inklusion og den danske hygge

Det er i det danske sprog, at „bestyrelseskoderne“ skal aflæses. Dansk er derfor forudsætningen for, at man kan bidrage i en dansk bestyrelse. Mødeformen er fællesskabsorienteret, og man kan i Danmark sagtens sige om et bestyrelsesmøde, at det var hyggeligt. I Holland er det lige på bestyrelsesdagsordenen, og er der udlændinge til stede, slår man automatisk over i engelsk – og ingen vil nogensinde skænke det en tanke, at et bestyrelsesmøde kunne være „hyggeligt“. Skal man „hygge“, er det efter mødet, og kun i særlige anledninger.

### Foreningskulturen er overført til offentlige bestyrelser

Grundtvig, folkeoplysning og selvforvaltning centreret om de homogene mindre fællesskaber blomstrede op i 1800-tallet i Danmark. Det er naturligt for danskere at være sammen om at skabe. Denne tradition er flyttet med over i bestyrelserne og i særdeleshed i de offentlige bestyrelser med medarbejderrepræsentanter, fagforeningsrepræsentanter, elevrepræsentanter og andre interessenter – det minder mere om aftager- og modtagerpaneler over for en direktion og en ejer.

Holland blev multikulturel allerede i 1600-tallet, hvor den internationale handel gjorde Holland rig. Siden har Holland orienteret sig internationalt og markedsorienteret i modsætning til Danmark, der har anskuet vækst ud fra det lokale og nationale fællesskab med afsæt i selvforvaltning. I Danmark accepterer man politiske beslutninger, som rettelig burde være bestyrelsesbeslutninger – f.eks. om at nedsætte antal studerende på udvalgte universitetsfag. Det ville en hollandsk minister aldrig overveje at gøre. Her lader man markedet bestemme, og universitetsbestyrelserne kæmper om at udbyde de uddannelser, der efterspørges.

### En ejer, som kører uden om bestyrelsen, er ukendt i Holland

Holland har ingen statskirke eller statsskoler. Det er den frie konkurrence, der styrer. Så den ejerproblematik, man kender i Danmark, hvor ejeren i mange henseender 'kører uden om' bestyrelsen, er ukendt. Og når dagen er omme, afhænger gyldigheden af bestyrelsernes beslutninger af, om ejeren vælger at lade dem bestemme. I Holland skifter ejeren bestyrelsen, hvis ejeren enten ikke er tilfreds med bestyrelsens beslutninger eller ønsker noget nyt. :::::





Redaktørens oplevelse af bestyrelsesformand Waldemar Schmidts oplæg med overskriften: „Modernisering af velfærdsstaten gennem bestyrelser“ på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2. oktober 2014.

## I OFFENTLIGE BESTYRELSER SKIFTER EJEREN MENING HVERT FJERDE ÅR

Waldemar Schmidt har 50 års jubilæum i arbejdslivet i år. Herfra har han mange års erfaring fra såvel direktionssiden som bestyrelsessiden i ledelsen af private virksomheder og nu efterhånden også en del erfaring fra bestyrelsessiden i offentlige.

### Tiltrædelsesbrevet definerer bestyrelsesformandens opgave

Som ny bestyrelsesformand skriver Waldemar Schmidt et tiltrædelsesbrev på 3-5 sider til ejerne om, hvordan han ser selskabet, og hvor han vil bringe det hen i de kommende års arbejde. Med andre ord definerer Waldemar Schmidt sin opgave over for ejeren. Og i sine mange år som bestyrelsesformand i mange selskaber har han kun haft behov for at tage brevet frem én gang. Grundlaget for tiltrædelsesbrevet er en intensiv analyse af selskabet i de første uger som bestyrelsesformand.

### Private virksomheder går efter en langtidsholdbar strategi

Når ejerne af private virksomheder sætter en bestyrelse til at lede virksomheden, er der nogle klare langsigtede ejermål, som bestyrelsen lægger en robust strategi ud fra – og som er defineret i tiltrædelsesbrevet. I offentlige bestyrelser skifter ejeren mening hvert fjerde år, og ejeren går ikke af vejen for at blande sig direkte i ledelsen af virksomheden – senest har vi set transportministeren underkende ledelsens beslutning om at stoppe med salget af „klapsædebilletter“ til studerende – og så er det ikke let at være hverken direktion eller bestyrelse.

### Uafhængighed er en forudsætning for godt bestyrelsesarbejde

Den helt afgørende forudsætning for, at man som bestyrelsesformand/-medlem altid kan varetage selskabets interesse, er uafhængighed. Det betyder ikke alene, at bestyrelsesformanden/medlemets privatøkonomi skal være upåvirket af bestyrelseshonoraret, men også at man hverken privat eller professionelt har et engagement med f.eks. den samme bank, som man måske skal forhandle vilkår med som bestyrelsesformand.

### Bestyrelseskompetencer skal passe til strategien

Ejerens indflydelse på virksomheden er at sammensætte bestyrelsen. De kompetencer, bestyrelsen skal have, afhænger af strategien, så derfor ser vi ofte, at headhuntere er inde over, når private bestyrelser bliver sammensat. I offentlige bestyrelser er ejeren kun undtagelsesvist inde og se på kompetencer ved besættelse af bestyrelsesposter. I det omfang kompetencer er inde i billedet, er det ofte på foranledning af virksomheden selv.

### Stakeholder value gælder både i offentlige og private bestyrelser

En god strategi tilgodeser medarbejderne, kunderne, ejerne og øvrige interessenter, for en virksomhed er en organisme. Den rendyrkede ejerinteresse – i private virksomheder shareholder value – fungerer ikke.

### Bestyrelser er gået fra kontrol til udvikling de sidste 10-15 år

Indtil årtusindskiftet var 80 procent af bestyrelsernes arbejde fokuseret på kontrolopgaven og 20 procent på udviklingsopgaven (strategi). I dag er det lige omvendt, nemlig 80 procent på udvikling og 20 procent på kontrol. Det har gjort bestyrelsesarbejdet langt mere spændende og samtidig langt mere krævende.

Link til oplæg:

[http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/waldemar\\_schmidt\\_energi\\_e2\\_0.pdf](http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/waldemar_schmidt_energi_e2_0.pdf)

> > > *Fortsættes næste side*

## &gt;&gt; | OFFENTLIGE BESTYRELSESKIFTER EJEREN MENING HVERT FJERDE ÅR

Denne udvikling gælder også offentlige bestyrelser. Strategien bør være langsigtet og robust. Det er fint foreneligt med årlige strategiseminarer, hvor man i en sammenhængende proces kommer rundt om strategien, får kigget på udviklingsmulighederne, så strategien kan blive justeret/ajourført.

**Bestyrelsevaluering er en fantastisk nyskabelse til at sikre gode bestyrelser**

Tilbage i Nørby-udvalgets dage var der stor usikkerhed om, hvorvidt bestyrelsesmedlemmerne „kunne evaluere hinanden!“. Det endte med en anbefaling om at gøre det, bl.a. fordi man i udvalget vurderede, at 1/3 af alle bestyrelsesmedlemmer ikke bidrog konstruktivt til bestyrelsesarbejdet, og det var et betændt „bare“ at bede et bestyrelsesmedlem om at træde ud. Man havde altså et akut behov for et redskab til at sikre mere værdiskabende bestyrelser.

Med evalueringerne får man pludselig en åben drøftelse af kompetencebehov og kompetenceprofiler, og så bliver det pludselig på objektive kriterier, at der skiftes ud – og man kan nu åbent drøfte, hvordan bestyrelsesopgaven har ændret sig, så nu skal der andre kompetencer til. ....



**EY**  
Building a better working world

**VELKOMMEN TIL ET NYT OG STÆRKERE EY I DANMARK**

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

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

Kontakt Søren Peter Nielsen, 73 23 46 15 eller [soeren.p.nielsen@dk.ey.com](mailto:soeren.p.nielsen@dk.ey.com)

Læs mere om fusionen her: [www.ey.com/dk/fremsyn](http://www.ey.com/dk/fremsyn)

© 2014 Ernst & Young P/S. All Rights Reserved. 14036



Redaktørens oplevelse af professor Kurt Klaudi Klausens oplæg med overskriften: „Udnyt bestyrelsens kompetencer bedst muligt i det strategiske arbejde“ på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2. oktober 2014.

## STRATEGI ER ANTAGELSEN OM FREMTIDIG SUCCES

**Ønsket om at skabe fremtidig succes for institutionen er grundtanken i strategilægning. Strategien udtrykker de tiltag, som bestyrelsen forventer, vil bringe institutionen derhen, hvor den forventer, at fremtidig succes findes.**

Strategi ud fra tanken om fremtidig succes udarbejdes på usikker grund. Der er både usikkerhed om, hvorvidt de fremtidige mål rent faktisk er lig med succes, ligesom der er usikkerhed om, hvorvidt de valgte tiltag er de rigtige og tilstrækkelige til at nå målene.

### **Legitimitet er målet, økonomisk overskud er midlet i offentlige selskaber**

I privatejede selskaber kan man prioritere de strategiske indsatser ift. det økonomiske afkast, tiltaget giver – der er altså en fælles målestok. I offentlige selskaber er der mange stakeholders med hver sin dagsorden, så det er ikke helt enkelt at afdække mål eller de mest effektive redskaber til at nå målene.

### **Bundlinjen er igen i fokus**

Bestyrelsernes fokus på bundlinje er hverken drevet af et muligt erstatningsansvar eller et isoleret ønske om at skabe maksimalt overskud. Drivkraften er at skabe præcist det overskud, som gør det muligt at investere – altså skabe sig albuerum – til at realisere de strategiske tiltag, bestyrelsen ønsker i selskabet.

### **Strategien sætter fokus på at skabe legitimitet**

Målestokken for succes i offentlige institutioner er legitimitet hos politikere, kunder, medarbejdere og andre stakeholders. Derfor fokuserer strategilægning i det offentlige på at skabe en langsigtet differentiering i forhold til konkurrenterne, og i den løbende strategiske ledelse et fokus på at vælge de redskaber, som skaber en synlig differentiering. Det er til at skabe denne differentiering, at selskabet/institutionen har brug for at skabe det økonomiske råderum.

### **Love og cirkulærer ændrer konstant på mulighederne for differentiering**

Offentlige bestyrelser er nødt til hele tiden at tilpasse institutionens strategi. Politikerne ændrer konstant og uforudsigeligt rammebetingelser med nye love og cirkulærer. Så de offensive bestyrelser ønsker om at differentiere sig, bliver konstant ”overruled”, og derfor er en tilpasning og reaktiv strategilægning et vilkår.

### **Brug samtale frem for excelark til at overvåge strategiimplementeringen**

Strategier skal ned på papir. Første skridt på den vanskelige vej med at få intentionerne omsat i praksis skal tages allerede i strategilægningen, hvor der skal skabes konkrete forankringspunkter mellem daglig praksis i institutionen og strategien.

I den løbende overvågning af institutionen skal man passe på med for mange datatunge analyser, for det skaber et ekstra lag mellem at forstå den reelle udfordring og de handlemuligheder, der er til rådighed for at imødegå udfordringen. Det er i bestyrelsens samtale med direktionen og eksterne interessenter, at den virkelige viden om udfordringer og handlemuligheder findes. Og det er bestyrelsens ’trykprøvning’ af disse handlemuligheder, der omsætter strategi til handling.

Link til oplæg:

[http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/kurt\\_klaudi\\_klausen\\_sdu\\_nyborg\\_gymnasium\\_1.pdf](http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/kurt_klaudi_klausen_sdu_nyborg_gymnasium_1.pdf)

> > > *Fortsættes næste side*

## &gt;&gt; STRATEGI ER ANTAGELSEN OM FREMTIDIG SUCCESS

**Stærke bestyrelser skaber den bedste strategi**

Det er et vilkår, at offentlige institutioners bestyrelser typisk er sammensat af de væsentligste stakeholders for institutionen – kommune, region, medarbejdere, „leverandører“, „aftagere“, interesseorganisationer m.fl. Det giver ingen sikkerhed for, at bestyrelsen samlet har de kompetencer, som institutionen har behov for til at skabe og realisere den 'rigtige' strategi. Men på dette vilkår er der stadig forskel på bestyrelserne. Institutionen kan f.eks. tage dialog med kommunen om at udpege udvalgsformanden for det pågældende område, for det giver den bedst tænkelige indsigt i fagområdet med base i kommunen. Netop denne indsigt er helt afgørende, når bestyrelsen i det løbende arbejde skal identificere og trykprøve de konkrete udfordringer og handlemuligheder, der skaber de strategiske resultater. .....

The graphic features the name 'KROMANN REUMERT' in large, white, sans-serif capital letters against a dark blue background. The letters are arranged in two rows: 'KROMANN' on top and 'REUMERT' below it. The 'R' in 'REUMERT' is significantly larger than the other letters. To the left of the main text, there is a smaller block of text in white, providing a vision statement and contact information.

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](http://www.kromannreumert.com)

KROMANN  
REUMERT



Redaktørens oplevelse af Workshop for forsynings- og infrastrukturektoren på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2. oktober 2014 med oplæg fra **Flemming Enevoldsen** (foto), **Søren Egge Rasmussen** og **Charlotte Frambøl**.

## STRATEGI SKAL HAVE NERVE I ORGANISATIONEN

**40 engagerede bestyrelsesmedlemmer og ledere havde blikket rettet mod brugbare angrebsvinkler til at styrke den strategiske ledelse i workshop for forsynings- og infrastrukturektoren på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2014.**

Workshopdeltagerne fik veloplagt inspiration til dagens drøftelser af Charlotte Frambøl, Danva, bestyrelsesformand Flemming Enevoldsen, Esbjerg Havn, og bestyrelsesformand Søren Egge Rasmussen, NRGi. Gennem deres oplæg fik de sat rammerne for sektorens udvikling, bestyrelsernes strategiske angrebsvinkel på udfordringerne og sidst men ikke mindst, hvordan bestyrelserne får omsat deres strategiske tanker til virkelighed.

### **Vandsektorens fællesindsats kan (måske) give bedre rammebetingelser, Charlotte Frambøl**

Sidste års evaluering af Vandsektorloven anbefalede mere forretningsmæssig frihed til selskaberne, men de signaler, der kommer fra lovgivningen i disse dage, peger i retning af fortsat detailstyring. Derfor skal sektoren med argumenternes magt forsøge at påvirke rammebetingelserne. For frihed og magt til at forfølge langsigtede strategier er afgørende for udviklingen i såvel det enkelte selskab som hele vandsektoren.

### **Benhård prioritering er bestyrelsens strategiske fodaftryk, Flemming Enevoldsen**

Havne i ud- og indland kæmper om lokalisering af havnerelaterede aktiviteter. Det er nemlig langt mere end det gods, der ryger over kajkanten, der er interessant. Derfor kræver det en meget grundig analyse af erhvervsmæssige styrkepositioner og markedspotentialer at træffe beslutninger om havneudvikling. Og det er her bestyrelsens fagindsigt og forretningsmæssige kompetencer kommer i spil. Flemming Enevoldsen fremhæver at: „Det er bestyrelsesmedlemmernes kompetencer til at kunne løse de strategiske udfordringer, man skal fokusere på, frem for at se på, hvem og hvor mange der er rekrutteret eksternt eller internt. Esbjerg Havn sidder på Offshore – altså facilitering af alt det, der foregår på havet – og det er det, vi skal udbygge og strømline ift. de mange andre havne omkring Østersøen og Nordsøen, der også gerne vil have en bid af dette marked. Vi skal f.eks. holde os langt væk fra containertrafikken, som Aarhus sidder på, ligesom olieraffinaderierne allerede ligger i Fredericia, og det skal man ikke forsøge at flytte på.“

Men én ting er de fine og skarpe analyser, noget andet er at skabe forandringer: „Når strategien skal udvikles, skal man sørge for at bruge 80 % af tiden og ressourcerne på implementeringen og 20 % på udviklingen af strategien. Og så skal man frem for alt involvere sin egen kompetente organisation, ellers bliver strategiarbejdet kun papirarbejde.“

### **Ejerskabet i organisationen er afgørende for at gøre strategi til virkelighed, Søren Egge Rasmussen**

Strategilægning er bestyrelsens domæne, ligesom det er bestyrelsens ansvar at følge op på, at strategien bliver omsat til praksis, som jo er hele målet med at lægge strategi. Derfor understreger Søren Egge Rasmussen at: „Når I udvikler jeres strategi, skal I sørge for, at den bliver skabt med nerve og ejerskab i egen organisation, og ikke som et løsrevet dokument leveret fra en ekstern strategikonsulent.“

Link til oplæg:

*Charlotte Frambøl:*

[http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/charlotte\\_framboel\\_danva\\_0.pdf](http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/charlotte_framboel_danva_0.pdf)

*Flemming Enevoldsen:*

[http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/flemming\\_enevoldsen\\_esbjerg\\_havn\\_0.pdf](http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/flemming_enevoldsen_esbjerg_havn_0.pdf)

*Søren Egge Rasmussen:*

[http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/soeren\\_egge\\_rasmussen\\_nrgi\\_0.pdf](http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/soeren_egge_rasmussen_nrgi_0.pdf)



Anna Amstrup, Pluss Leaderships oplevelse af Workshop for Kultursektoren på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2. oktober 2014 med oplæg fra **Flemming Lindeløv** og **Jens Nielsen**.

## HASTIGT FORANDREDE BRUGERPRÆFERENCER, STØTTEFORHOLD & PLATFORME

Atten bestyrelsesmedlemmer, ledere og andre fra kulturverdenen havde en tæt dialog om sektorens udfordringer og ikke mindst sektorens behov for at kunne agere.

Dialogen blev kickstartet af to oplæg fra Jens Nielsen, adjunkt, University College Sjælland, og Flemming Lindeløv, bl.a. bestyrelsesformand for Designmuseum Danmark.

### Anbefalingerne i „Good cultural governance“ er allerede forældet, Jens Nielsen

„Siden 2011 er der sket noget med „Good cultural governance“, og rammebetingelserne har ændret sig markant. Vi bliver nødt til at spørge, om bestyrelserne i kulturinstitutionerne skal redefinere sig selv,“ fortalte Jens Nielsen under sit oplæg, hvor han gav sit syn på kulturinstitutioner mellem oplevelsesøkonomi og faglige satsninger.

Virkeligheden er, at det går hurtigt med brugerpræferencer, støtteforhold og platforme (eks. fysiske aviser). Der er så store forandringer, at det ofte er ustabile omgivelser og kreative produkter, og dette lægger et stort pres på kulturinstitutionerne og kræver en stor forandringsvillighed. Der mangler en klar bundlinje samt ejerinteresse for at kunne afhjælpe dette problem.

Således argumenterede Jens Nielsen i sit oplæg for, at ændrede arbejdsformer og -roller samt redefinering af bestyrelserne var, hvad der skulle til, for at formå at sætte sig i front som lyskastere og diskursstemmer i den samfundsmæssige og kulturpolitiske udvikling.

### Smid flinkheden over bord og få fat på værdiøgning, Flemming Lindeløv

„Hvis der er et bøjet søm i bestyrelsen, er det noget, formanden skal agere på med det samme. Vi er alt for flinke i danske bestyrelser,“ lægger Flemming Lindeløv ud med i sit oplæg om aktiv involvering af bestyrelseskompetencer i strategilægning, organisering og proces.

God ledelse af virksomheder kræver en kompetent og aktiv bestyrelse. Bestyrelserne skal være dygtige til at samarbejde. De skal have selverkendelse og være opmærksomme på, om de er værdiøgende. Det skal være legitimt i Danmark at skifte bestyrelsesmedlemmer ud pga. manglende aktivitet, kompetence el. lign.

Succesfulde bestyrelser/virksomheder (i kultursektoren) bør udarbejde strategiske planer med en tidshorisont på ikke længere end 3-4 år. Planerne skal være målbare, ambitiøse og realistiske. Det er vigtigt, at der på bestyrelsesmøder løbende bliver fulgt op på disse planer.

Men hvordan måler man succes i kultursektoren? Hvad er succeskriterierne? Er det nok at bruge bundlinjen som målestok, eller kræver netop denne sektor andre måleparametre? Et parameter for museer kan eksempelvis være ønsket og målet om flere besøgende.

Hver enkelte medarbejder skal kende til bestyrelsens mission. Alle i organisationen skal vide, hvornår der er succes, og hvad der skal til for at få succes. Dette er bestyrelsens ansvar.

#### Link til oplæg:

Jens Nielsen:

[http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/jens\\_nielsen\\_university\\_college\\_sjaeland\\_0.pdf](http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/jens_nielsen_university_college_sjaeland_0.pdf)

> > > *Fortsættes næste side*

---

>> BESTYRELSENE SKAL I DERES STRATEGI MATCHE HASTIGT FORANDREDE BRUGERPRÆFERENCER...

---

**Uddrag fra dialogen mellem og efter oplæggene**

**Vi skal kende vores væksthæmmende og vækstfremmende faktorer.** Er vi tilfredse, siger vi det til de andre – er vi utilfredse, siger vi det til chefen. Samspelet mellem ledelse og bestyrelse bygger først og fremmest på åbenhed, ærlighed, god kemi og arbejdsomhed (inkl. talent). *Flemming Lindeløv.*

**Kommunal bestyrelsesuddannelse** i flere kommuner. Bl.a. Odense og Nordjylland har oprettet bestyrelsesuddannelsesforløb direkte rettet mod teater og kultur. Danske kulturvirksomheder efterlyser bedre uddannelse af bestyrelserne, hvilket nogle kommuner med dette tiltag har forsøgt at imødekomme.

**Krisebevidstheden er fraværende** blandt danske teatre og i ministerieret. Til trods for at analyser viser et fald af besøgende (ca. 30 %) de seneste 30 år. Og under dansk teater er der ingen udvikling – så hvordan fremmer man udviklingen/vender nedgangen? Bevidstheden om, at målgruppen skal udvides, så man får flere besøgende og dermed en bedre bundlinje, skal fremmes. Der skal laves initiativer, så man formår at ramme en bredere målgruppe.

**Kultursektorens selvbillede af kulturinstitutionerne halter efter udviklingen.** Det går stærkt, og kan kultursektoren følge med? Vi er i en situation, hvor mange betingelser i øjeblikket ændrer sig hurtigt. Publikumspræferencer ændrer sig, kulturforbruget ændrer sig (nu også pludselig igennem tablet, IT og ikke kun traditionelle teatre). Kurt Klaudi Klausen mener, at vi skal være proaktive og forestillende. Det er ikke nok ”bare” at reagere på konstant ændrede vilkår eller publikum-trends. Der skal ageres proaktivt, så man kommer disse skiftende trends i forkøbet/møder dem i tide og derved kan vende dem til en fordel.

**Kultursektoren skal bidrage til at udvikle samfundet.** Bestyrelsen bør derfor også formå at være mere projektorienterede og se løbende på problemstillinger og ikke kun se det som noget driftsmæssigt. Det er ikke kun bundlinjen, der tæller, men også den Etostunge troværdighed - altså det parameter, der på lang sigt skaber lykken i samfundet. Den danske kulturarv og kunst har en stor betydning for den danske velfærd.

Bestyrelsesmedlemmerne skal være bevidste om deres eget drive og kompetence. Alfa og omega er, at bestyrelsesmedlemmerne ved, hvorfor de sidder i bestyrelsen, og hvad målet med lige præcis denne bestyrelse er. Drivkraften skal ikke være økonomisk, men de skal være drevet af andre faktorer. Bestyrelsen skal vælges efter faglige og personlige kompetencer.

**En bestyrelse bør stille krav om international orientering** og internationalt samarbejde. Det er jo evident, at man gør det i det private, så hvorfor ikke gøre det i kultursektoren? Danmark er ikke godt nok repræsenteret i EU-samarbejder. Dette burde være et konkret krav fra bestyrelsen, at vi skal lære af udlandet. *Lars Seeberg, bestyrelsesmedlem på Det Kongelige Teater. ....*



Redaktørens oplevelse af Workshop for uddannelsessektoren på Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2. oktober 2014 med oplæg fra **Stefan Hermann**, **Karl-Henrik Jørgensen** (foto) og **Peter Zinck**.

## UDDANNELSE ER BLEVET „HIGH POLITICS“

Gennem to timers aktiv lytning og konstruktiv meningsudveksling mellem de 75 engagerede bestyrelsesmedlemmer, ledere og embedsmænd i workshoppen kom der helt nye og brugbare vinkler på bestyrelsesarbejdet i uddannelsessektoren.

Workshoppen blev kickstartet af rektor Karl-Henrik Jørgensen, Greve Gymnasium, rektor Stefan Hermann, Metropol, og bestyrelsesformand Peter Zinck, Tietgen. Gennem deres oplæg fik de sat rammerne for sektorens udvikling, bestyrelsernes strategiske angrebsvinkel på udfordringerne og sidst men ikke mindst, hvordan bestyrelserne får omsat deres strategiske tanker til virkelighed.

### Karl-Henrik Jørgensen fokuserede på at skabe strategi i øjenhøjde

Han indledte med at konkludere: „Vi er en ung branche, der er fortsat meget at lære, før man kan kalde bestyrelsesarbejdet ‚modent‘, og bl.a. skal vi have fokus på at sikre de rette kompetencer i bestyrelsen“.

Skolernes mission er givet, men visionen for at realisere den kan der arbejdes med. Det vil ske i konkurrence med såvel tilsvarende uddannelsesinstitutioner som alternative ungdomsuddannelser.

Udsagn som at ville være „verdens bedste skole“ er en helt tom floskel, der ikke meningsfyldt kan omformuleres til indsatsområder. Derfor skal sigtelinjerne i strategien formuleres ‚i øjenhøjde‘. Vejen til at gøre indsatsområderne til praksis er en proces, hvor man bør involvere både elever og lærere fra start af implementeringen.

Karl-Henrik Jørgensen sluttede med at opfordre bestyrelser til at bruge selvevalueringer bl.a. til at få input om bestyrelsesmedlemmernes performance, så det samlede bestyrelsesarbejde kan udvikles.

### Stefan Hermann løftede uddannelsesdebatten op i helikopteren

Uddannelse er blevet „High Politics“ – det bliver drøftet og italesat i den offentlige debat som aldrig før. Som eksempler nævnte Stefan Hermann, at uddannelse står i kapitel I i regeringsgrundlaget, Statsministeren har nævnt uddannelse i alle sine åbningstaler. Selv erhvervsskolerne har fået forsiden på Politiken tre gange i foråret – for få år siden var erhvervsskolerne unævneligt stof i samme avis.

Uddannelse er med andre ord gået fra halvskygge til fuld offentlighed med fokus på uddannelse og undervisning – hvad er det, der betyder noget? Hvad er det, vi mangler? Og hvordan undervises der? Blandt de rejste spørgsmål er, om uddannelsessystemet er elitært nok – og det er det formentligt ikke, men mere elite vil medføre større frafald, hvilket jo er politisk uacceptabelt.

### Målet er viden, uddannelse er kun et middel, understregede Peter Zinck

Undervisning er et middel til at øge viden, men målet i sig selv er ikke undervisning. En måske banal pointe men ret afgørende i et system, hvor skolerne bliver honoreret efter gennemførelsesgrad og straffes for dropout.

> > > Fortsættes næste side

Link til oplæg:

Karl-Henrik Jørgensen:

[http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/karl-henrik\\_joergensen\\_undervisningsministeriet\\_0.pdf](http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/karl-henrik_joergensen_undervisningsministeriet_0.pdf)

Stefan Hermann:

[http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/stefan\\_hermann\\_0.pdf](http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/stefan_hermann_0.pdf)



## &gt;&gt; UDDANNELSE ER BLEVET „HIGH POLITICS“

**De centrale pointer i workshoppen opsamlet af moderator Søren Tolstrup**

De nye trends – megatrends – som er relevante i uddannelsesinstitutionernes strategiprocesser og dermed i parløbet mellem bestyrelser og ledelser, hvor der skal stilles strategiske og „eksistentielle“ spørgsmål:

- Sammenlignet med tidligere er uddannelse blevet ”high politics”. Det vil fortsætte.
- Kerneydelsen – undervisning og selve undervisningssituationen – er i fokus i modsætning til tidligere, hvor de overordnede rammevilkår og institutionelle/organisatoriske rammer havde opmærksomheden.
- Undervisningsbegrebet vil udvikle sig radikalt med nye processer, nye teknologier og ny efterspørgsel fra børn og unge.
- Samarbejder horisontalt og vertikalt mellem uddannelsesinstitutioner bliver nøglen til at skabe værdi for børn og unge. Vertikalt fra grundskole over ungdomsuddannelser til videregående uddannelser, og horisontalt mellem grundskolerne, mellem ungdomsuddannelsesinstitutionerne og mellem de højere læreanstalter.
- Der er en fælles erkendelse af, at uddannelsessektoren er midt i en transformationsproces – både på institutionsniveauet og i Undervisningsministeriet. Også samspilsprocesserne mellem ejer, bestyrelse og ledelse er i en transformationsproces. Ledestjernen vil blive styrket samarbejde med fokus på, at børn og unge er bundlinjen.
- Strategiprocesser i uddannelsessektoren bør i videst muligt omfang basere sig på involvering i bred forstand – med bestyrelser og ledelser for bordenden. Involvering af lærere, elever og aftagere er essentielle, når uddannelsesinstitutionerne stiller sig de „eksistentielle“ spørgsmål.
- Strategiplaner er til for at blive brugt og fulgt op på. Hvad virker, og hvad virker ikke. Strategiplaner skal være levende. :::::



Redaktørens oplevelse af Fritz H. Schurs cause-rier over „Et liv i samfundets tjeneste“ på Årets Offentlige Bestyrelseskonference

2. oktober 2014.

## CAUSERIER OVER ET LIV I SAMFUNDETS TJENESTE

Bestyrelsesformand for Det Danske Klasselotteri blev i 1992 debuten på Fritz H. Schurs liv i samfundets tjeneste – senere er det blevet til mere end 50 bestyrelsesposter.

Klasselotteriet var dengang en del af Skatteministeriet, og det blev prøvekluden for Schlütter-regeringens ønske om at etablere selvstændige selskaber. For Fritz H. Schur åbnede der sig en helt ny verden; her var ikke elektriske skrivemaskiner eller kopimaskiner. I et kontor med mahogni-skrivebord håndskrev to medarbejdere på 15. år protokol over usolgte lodder – de var på daværende tidspunkt 3 år bagud, men det gjorde ikke noget, for ingen havde nogensinde bedt om at set protokollen. Opgaven var derfor helt klart at bringe lotteriet over i en helt ny verden.

### Ro og nogen til at tage tæskene er politikernes motiv

Fritz H. Schur fik en hel dag med departementschef Jens Rosman, hvor han lærte at forstå den politiske verden. Politikerne ønsker:

- Ro frem for resultater
- Nogen til at tage sig af problemerne og tage kløene.

Denne grundviden har Fritz H. Schur taget med sig lige siden.

### Post Danmark fra etat til konkurrencevirksomhed

Næste store opgave blev formand for Post Danmark i 1995 i forbindelse med, at etaten blev udskilt i en „Offentlig Selvstændig Virksomhed“. Også her var det et kulturforandringsprojekt. Posten skulle ændres fra etatskultur til konkurrencekultur med:

- Selvstændighed frem for at være en afdeling
- Ny og selvstændig tænkning frem for at ’kigge opad efter ordre’
- Politikerne på afstand.

Det gav en masse sjove oplevelser undervejs, bl.a. da man vandt en licitation på udbringning af mad i København – postbilerne stod jo stille fra kl. 11.00, postbudene kendte allerede hver en opgang, som de tilmed også havde nøglerne til. Det fik politikerne på banen – så meget frihed skulle man heller ikke have.

### Er der andre modeller?

Ja, man kunne fortsætte med at være en del af forvaltningen, men der er andre løsninger. I Finland er alle offentlige selskaber ejet af en fond, som ledes af en bestyrelse bestående af repræsentanter fra erhvervslivet. Og i Sverige har man et centralt politisk departement, som udøver ejerrollen over for alle selskaber – altså i begge tilfælde modeller til at skubbe et ekstra led ind mellem politikerne og institutionerne.

### Bestyrelsesarbejdet er en ansvarsfuld post

Bestyrelsen er en arbejdsgruppe, der på ejerens vegne træffer de overordnede beslutninger og overvåger de aktiviteter, der er i institutionen. En god lakmusprøve er: *Hvis det nu var mine egne penge, ville jeg så ,turde’ træffe disse beslutninger på det foreliggende grundlag?*

Link til oplæg:

[http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/fritz\\_schur\\_1.pdf](http://www.dagensdagsorden.dk/sites/default/files/fritz_schur_1.pdf)

> > > Fortsættes næste side

---

>> CAUSERIER OVER ET LIV I SAMFUNDETS TJENESTE“

Bestyrelsesarbejdet kræver således de rigtige kompetencer:

- Faglig kunnen
- Bredt erfaringsgrundlag – ikke for mange specialister
- Højt etisk niveau
- Gode sociale kompetencer, man skal kunne fungere i den arbejdsgruppe, bestyrelsen jo er
- Uafhængig
- Have et godt netværk
- Have tid og lyst til at passe bestyrelsesarbejdet.

Og i langt de fleste offentlige bestyrelser er honoreringen så lav, at det ikke står mål med indsatsen. Så hvorfor vælger folk så at sidde i bestyrelser? Det giver prestige, siger langt over halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne, hvis man spørger dem. Så det er jo ikke ligefrem det bedste grundlag at rekruttere på.

Læren af et liv i samfundets tjeneste:

- Kun undtagelsesvis forsøg på systematisk kompetencematch
- Ejerne blander sig i såvel bestyrelsens som ledelsens opgaver helt som det passer dem
- Bestyrelsen får alle tæskene for fejl og mangler – intet for småt – uden at have fået den fornødne handlefrihed til at kunne afværge, at fejl og mangler opstår.

Men det er fortsat den mindst ringe styreform, for på trods af alt får man skabt en selvstændighed, får tænkt nye udviklingstanker, og får dem realiseret. :.....

## Redaktionskomité

**Jan Bendix**, ledelsesrådgiver og bestyrelsesformand

**Per Nikolaj Bukh**, professor, AAU

**Carsten Fode**, partner og advokat, Kromann Reumert

**Søren Peter Nielsen**, statsautoriseret revisor og partner, EY

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

**Søren Friis Møller**, Ph.d. stipendiat, CBS

**Steen Thomsen**, professor, CBS

## Dagens Dagsorden udgives af:

Pluss Knowledge ApS - et selskab i Plussgruppen

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

CVR nr.: 33 39 40 39

ISSN 2245-1706

Tlf: 2517 1502

[www.dagensdagsorden.dk](http://www.dagensdagsorden.dk)

[jks@pluss.dk](mailto:jks@pluss.dk)

## Redaktør

Jens Kristian Sommer

## Layout

Mie Niklassen

## Kommentarer og forslag

Forslag til emner eller kommentarer til artikler modtages gerne fra læsere på [jks@pluss.dk](mailto:jks@pluss.dk)

## Kopiering og videresendelse er tilladt

# Dagens Dagsorden

Følg de løbende nyheder om offentlige bestyrelser på [www.dagensdagsorden.dk](http://www.dagensdagsorden.dk)

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