

ARMSLÆNGDE ELLER FODLÆNKE

SELSKABSLEDELSE OG SELVEJE I FÆLLESSKABETS INTERESSE?

TIDSSKRIFT FOR
OFFENTLIGE
BESTYRELSER
NR. 39



DAGENS
DAGSORDEN

INDHOLDSFORTEGNELSE

LEDER

Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership.....3

INTERVIEW MED NIELS HØJBERG

Af Jørgen Ulrik Jensen og Nikolaj Higham Schlüter, Pluss Leadership.....5

HVORDAN SER STYRINGSLANDSKABET UD PÅ STATS- REGIONALT OG KOMMUNALT NIVEAU?

Af Kurt Klaudi Klausen, Institut for Statskundskab, SDU.....8

DET JURIDISKE ASPEKT: KOMMUNER OG ”SELVEJENDE INSTITUTIONER ”

Af Line Markert, partner Horten; Rikke Søgaard Berth, partner Horten; Bo Juul Jensen, advokat Horten.....11

DU BEHØVER IKKE HEDDE JENS - OM BEHOVET FOR FLERE FORSKELLIGE PROFILER I DE DANSKE BESTYRELSER

Af Laura Vilsbæk, indehaver af Nyibestyrelsen.dk.....15

SELVEJEMODELLENS EFFEKT PÅ DRIFTSØKONOMIEN

Af Peter Damsted Rasmussen, partner og statsautoriseret revisor, BDO.....18

VIDEN OM: HVAD VISER FORSKNINGEN?

Af Nikolaj Higham Schlüter, Pluss Leadership.....21

ARMSLÆNGDE ELLER FODLÆNKE – SELSKABSLEDELSE OG SELVEJE I FÆLLES- SKABETS INTERESSE?

Skrevet af: Jørgen Ulrik Jensen, partner og bestyrelsesformand i Pluss Leadership



Vi benytter dette tidsskrift til at se frem mod Årets Offentlige Bestyrelseskonferencer. Som alt andet i disse tider skal konferencerne afvikles i skyggen af corona-krisen. Vi følger udviklingen tæt og vil selvfølgelig op til konferencerne være i dialog med relevante sundhedsmyndigheder. Vi satser på til det sidste, at det vil kunne lade sig gøre at afvikle arrangementerne fysisk under trygge rammer for mindst 50 deltagere i henholdsvis Aarhus den 4. november og København den 11. november 2020. Under alle omstændigheder kombineres den fysiske afvikling med, at man bredt kan få adgang til de mange oplægsholderes viden og budskaber via digital distribution.

Trods udfordringerne med at forsamle os i samme omfang, som vi plejer til disse årlige konferencer, er det os magtpåliggende at fastholde fokus på årets tema: "Armslængde eller fodlænke – selskabsledelse og selveje i fællesskabets interesse?". Temaet har fået yderligere relevans som følge af corona-krisen, hvor de selvejende institutioner og offentligt ejede virksomheder på samme måde som andre institutioner og virksomheder virkelig har skullet stå deres prøve. Her er balancen mellem snævre virksomhedsinteresser og fællesskabets interesse blevet sat på spidsen.

Selvejemodellen og bestyrelsesmodellen bliver fra tid til anden udfordret af bl.a. politikere, der synes, at der udfoldes lige lovlig megen kreativitet i de decentrale enheder. F.eks. med brug af markedsføringskroner hos uddannelsesinstitutioner til at "stjæle" elever fra andre institutioner og dermed fremme en institutionsstruktur, der modarbejder en bred uddannelsesdækning i hele landet. Institutionerne har for meget fokus på konkurrence og er for dårlige til at samarbejde på tværs, siges det. Og en gang imellem kan man fra centraladministrativt hold opleve visse udfordringer med at få decentrale bestyrelser sat i spidsen for implementering af politiske beslutninger og reformer inden for uddannelse, kultur og forsyning/infrastruktur.

Det er derfor vigtigt med en reel drøftelse af, hvad selvejet og bestyrelsesmodellen har bidraget med gennem tiden i forhold til at levere velfærdsydelser og services over for borgere og virksom-

heder. Vi tegner på konferencerne et billede af de styringsformer, der dominerer den offentlige sektor, og vi ser på, om der er alternativer til de styringsformer, vi kender i dag.

Jeg har ikke rigtig fantasi til at forestille mig, at vi kommer uden om bestyrelsesmodellen i styringen af vores uddannelses- og kulturinstitutioner, og jeg kan heller ikke se den rullet tilbage til de kommunale forvaltninger i forsyningssektoren. Det tror jeg heller ikke, at der er mange politikere, der kan, når det kommer til stykket. Derfor vil fokus altid være på at reparere på modellen, og det foregår næsten altid på den måde, at man begrænser selvejet. F. eks. i form af, at når man oplever, at de decentrale, relativt autonome enheder ikke altid leverer i tilstrækkeligt omfang i fællesskabets interesse, sætter man ind med yderligere regulering. Men er det nødvendigvis det kloge svar? Mange bestyrelsesmedlemmer og direktioner vil hævde, at når selvejet eller selskabsgørelsen ikke altid leverer i forhold til f.eks. dagsordener inden for innovation, kvalitet, effektivitet mv., er det fordi, rammerne ikke har været til det. Så ud fra den betragtning er det ikke nødvendigvis selvejet eller selskabsgørelsen som model, der ikke har leveret, men mere at de governancemæssige rammer ikke altid har været optimale og ikke altid godt nok udfyldt med f.eks. kompetente bestyrelser. Hvis det er tilfældet, handler det måske ikke om via regulering at indsnævre det strategiske ledelsesrum for bestyrelser og ledelser. Så er det en anden form for regulering eller stimulering, der er brug for. Er det "fodlænke" eller "armslængde", der er svaret, og kan og skal bestyrelser og ledelser i større grad gennem deres adfærd have mulighed for at påvirke "armens længde"? Det er noget af det, der vil blive drøftet på konferencerne.

Fællesskabets interesse håndteres på flere niveauer i samfundet. Vi ser på konferencerne også på kommunernes samspil med selvejende institutioner og offentligt ejede selskabet om at løfte nogle af de store samfunds dagsordener inden for miljø og bæredygtighed, inklusion mm.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE :::::

>> ARTIKEL FORTSAT

Uddannelses- og kulturinstitutioner samt forsyningsselskaber leverer store del af de velfærdsydelser og de vækstunderstøttende infrastrukturløsninger, som er med til at tegne en kommunes profil. Hvilke styringsredskaber kan en kommune med fordel benytte for at udvikle samspillet med disse institutioner i fællesskabets interesse, og vil det eventuelt stille nye krav til den fremtidige politiker- og embedsmandsrolle?

I dette nummer af tidsskriftet berøres disse problemstillinger fra forskellige vinkler, og der er både nye perspektiver, læring og interessante pointer at hente. Jeg håber, at du vil læse med.

Endelig vil vi på konferencerne, i lighed med tidligere år, for niende gang uddele Årets Offentlige Bestyrelsespris. Den går til en bestyrelse, som sammen med sin daglige ledelse har leveret gode resultater, og som strukturelt og adfærdsmæssigt har ageret på en måde, der kan være til inspiration for andre. Sidste års vinder var Rønne Havn. Best in Class inden for henholdsvis uddannelses- og forsyningssektoren præsenteres på begge konferencer. Årets vinder afsløres på konferencen i København.



INTERVIEW MED NIELS HØJBERG: NÅR DER ER ENIGHED OM DAGSORDENEN, ER MULIGHEDERNE MANGE

Skrevet af: Jørgen Ulrik Jensen, partner i Pluss og Nikolaj Higham Schlüter, redaktør for Dagens Dagsorden



Uddannelses- og kulturinstitutioner er selvejende og med selskabsgørelsen af forsyningsområdet er ansvaret for leveringen af kerneydelser til borgere inden for både forsyning, uddannelse og kultur lagt ud i armslængde. Hvordan sikrer man så – om muligt – at institutionernes og selskabernes interesser matcher kommunens strategier og mål? Niels Højberg, stadsdirektør i Aarhus Kommune, giver i dette interview indsigt i de muligheder og begrænsninger, som landets næststørste kommune har for at påvirke selvejende institutioner og virksomheder.

ET ULTRAKORT OVERBLIK OVER MULIGHEDERNE FOR PÅVIRKNING

De formelle styringsrammer for offentligt ejede selskaber og selvejende institutioner er komplekse, og der findes mange måder, en kommune kan påvirke disse selskaber og institutioner på. For at give et kort overblik, er de forskellige virksomhedstyper sammenlignet i figur 1 i forhold til deres strategiske og styringsmæssige rammer (grå felter).

Figur 1: Sammenligning mellem forskellige virksomhedstyper i forhold til deres strategiske og styringsmæssige rammer

	Kommunal forvaltning	Kommunalt ejet selskab	Selvejende institution	Organisation i den almene sektor	Privat virksomhed
Grad af økonomisk autonomi	Lav	Mellem	Mellem	Mellem/høj	Høj
Grad af indholdsmæssig autonomi	Lav	Mellem	Mellem	Mellem/høj	Høj
Grad af markedslignende forhold	Lav	Begrænset (monopol)	Mellem	Mellem	Høj
Styringsrammer	Forvaltningsret Bureaucrati	Sektorlov Regulering Vedtægter Ejerstrategi Generalforsamling Bestyrelsessammensætning Tilsyn	Sektorlov Vedtægter Udviklingskontrakt ved tilskud Evt. udpegningsret til bestyrelsen Tilsyn	Sektorlov Regulering Evt. udpegningsret til bestyrelsen Tilsyn	Lovgivning

Denne artikel fokuserer på den politiske dagsordens betydning for kommunens muligheder for at påvirke disse selskaber. For én ting er de formelle styringsrammer, som er opridset i tabellen. En anden er den praktiske virkelighed, hvor det politiske klima, begrænset tid, enkeltsager og sektorspecifikke dagsordener hele tiden opstår og skaber nye betingelser. Vi giver et indblik i situationen i Aarhus Kommune set fra stadsdirektørens perspektiv.

FÆLLES DAGSORDEN: ET EFFEKTIVT OG CENTRALT VÆRKTØJ FOR KOMMUNEN

Lad os starte med de områder, hvor kommunen har gunstige vilkår for at kunne påvirke de mål og strategier, som offentligt ejede selskaber forfølger. Det gælder særligt de store strukturelle områder som forsyning og infrastruktur.

Over de seneste 10 år er en lang række forsyningsselskaber selskabsgjort – senest AffaldVarme i Aarhus, som blev selskabsgjort per 1. januar 2020. "Det har vi jo gjort primært, fordi det gjorde det meget nemmere for AffaldVarme at kunne gå i dialog og gå i samarbejde med breddevirksomheder om klima- og miljøløsninger. Så det har egentlig været en direkte afledt effekt af ønsket om at være meget proaktive i den grønne omstilling," fortæller Niels Højberg.

Netop den grønne omstilling er overskriften, som stjæler opmærksomheden både på det politiske niveau, i den kommunale forvaltning og ude i selskaberne. "Uden at blinke tror jeg nok, vi er den kommune, der gør mest konkret og afsætter flest midler til at sikre den grønne omstilling. Det er klart, at de store forsyningsvirksomheder spiller en helt afgørende rolle. Især AffaldVarme og Aarhus Vand," forklarer Niels Højberg.

Ifølge Niels Højberg er det uden tvivl den politiske vilje og den relativt høje grad af enighed om at sætte den grønne omstilling på dagsordenen, der gør det muligt at påvirke forsyningsselskaberne i retning af kommunens strategier og mål på området.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE >>>>

>> ARTIKEL FORTSAT

"Tidligere handlede det mere om aktiverne og aktivernes betydning, sikker drift, god reinvestering. Der var det mere det økonomiske hensyn til at bevare aktivernes værdi, der var i fokus. Det er i dag i højere grad en diskussion om, hvordan de store offentligt ejede virksomheder kan bidrage til klimaomstillingen," fortæller Niels Højberg.

Den grønne omstilling kommer derfor til at definere struktur-dagsordenen, og det vil være de linjer, som man i forvaltningen vil forsøge at få til at spille i byrådet og ude i bestyrelserne for selskaberne.

Konkret betyder en fælles grøn dagsorden, at det prioriteres på alle niveauer i kommunen og helt ud i selskaberne. Dermed er forvaltningen og selskaberne allerede på bølgelængde: Når Aarhus Kommune melder nye klimaambitioner ud, så er det allerede højt på dagsordenen i forsyningsselskaberne, og frem for at diskutere, hvorvidt den grønne omstilling overhovedet skal prioriteres, så kan man gå direkte til sagen og finde grønne løsninger. Dermed bliver det også nemmere at kalibrere selskabernes strategier og mål med kommunens.

DET ER SVÆRT, NÅR DER IKKE ER ENIGHED OM DAGS-ORDENEN

Helt så ligetil er det ikke, når det kommer til uddannelses-, social- og velfærdsområdet. Her er dagsordenerne naturligvis forskellige på tværs af de tre områder, men også i langt højere grad præget af konflikt og uenighed i byrådet, end det er tilfældet på forsyningsområdet. Det gør det betydeligt vanskeligere at sikre én fælles linje i kommunen, som institutioner og selskaber på området kan pejle sig i retning af.

"Mange af de her ting er jo konfliktfyldte i byrådet. Og det kan være rigtig svært at få lavet sådan en linje,"

fortæller Niels Højberg. Uden en fælles linje bliver det dermed også vanskeligere for de kommunalt udpegede bestyrelsesmedlemmer at følge kommunens eksempel.

Niels Højberg fremhæver i den forbindelse et konkret eksempel fra opgaveudvalget, som skal forberede det nye byråd, der bliver valgt næste år. Her har man lavet en oversigt over alle de områder, hvor kommunen havde udpeget bestyrelsesmedlemmer. Der er tale om så mange poster, at byrådsmedlemmerne ikke kan udfylde dem alle, og derfor er ca. halvdelen af de udpegede bestyrelsesmedlemmer partiudpegede og ikke medlem af byrådet. Dermed er de også langt væk fra den kommunale praksis, og deres eneste ophæng er, som Niels Højberg forklarer, partiet og partiarbejdet.

"Og det vil sige, at muligheden for at påvirke deres [partiudpegede bestyrelsesmedlemmer, som ikke er medlem af byrådet] gøren

og laden eller hjælpe dem til at have en ordentlig baggrund for at agere i det – den er udfordrende. Der er ingen direkte connects mellem kommunens administration og de folk, der sidder i de her bestyrelser," siger Niels Højberg. Dermed er det svært for kommunen at informere disse bestyrelsesmedlemmer omkring kommunens mål og ambitioner.

I har altså ingen instruktionsbeføjelser over for disse bestyrelsesmedlemmer, men der er en efterspørgsel efter at vide mere om fx Aarhus-fortællingen og indgå i dialogfora omkring dette fra bestyrelsesmedlemmerne.

"Det er jeg enig i. Men jeg tror, at den konklusion, der er draget i opgaveudvalget, er, at mange af de her dialoger viger for sagerne. Det er jo sagerne, der optager politikerne, og ikke så meget de strategiske dialoger. Og den her byrådsperiode har været kendetegnet ved en langt højere grad af aktivisme på enkeltsager, end vi normalt plejer at opleve," fortæller Niels Højberg.

Kunne du forestille dig, at I i Aarhus ville gøre noget særligt ift. bestyrelserne? Fx uddannelses- og kompetencemæssigt eller ved at give indsigt i kommunens ambitioner?

"Jeg tror ikke, det er viljen, der er udfordringen, det er tid og fokus. Og at der er for mange enkeltsager, som fylder.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE ::::



>> ARTIKEL FORTSAT

Vi må erkende, at det er få byrådsmedlemmer, som prioriterer uddannelse ift. bestyrelsesposter. Man skal passe på med tid og at sætte noget i værk, som ikke får gennemslag,” forklarer Niels Højberg.

Større uenighed omkring retningen, et højere politisk konfliktniveau og større fokus på enkeltsager gør altså den kommunale påvirkning af selskaber og institutioner langt mere vanskelig og sporadisk, når det kommer til uddannelses-, social- og velfærdsområdet. Læg dertil, at mange bestyrelsesmedlemmer har en travl hverdag og begrænset tid, så bliver det tydeligt, at værdien af én fælles dagsorden, som alle kan læne sig op ad, ikke kan undervurderes.

KULTURSEKTOREN ER LIDT SIN EGEN

Kulturområdet adskiller sig på flere måder både fra forsyningsområdet samt uddannelses-, social-, og velfærdsområdet. Her har institutionerne ikke et direkte kommunalt udsyn, men mere et nationalt eller internationalt. De er altså ikke kommunale i samme forstand, og selvom kommunen er repræsenteret med bestyrelsesmedlemmer så er det mere en dagsorden om at gøre byen attraktiv, der er i fokus. Det internationale udsyn gælder især de tre store kulturinstitutioner ARoS, Moesgaard Museum og Den Gamle By. ”Her er der ikke en ambition om, at de skal spille efter en bestemt Aarhus-logik, for de spiller på en anden bane. Det er andre dagsordener, der er på spil,” forklarer Niels Højberg.

DAGSORDENER LADER SIG IKKE BEGRÆNSE AF STYRINGSRAMMER

Dermed tegner der sig et meget varieret billede af kommunens muligheder for at påvirke offentligt ejede selskaber og institutio-

ner. Den konkrete dagsorden og hvorvidt der kan findes fælles fodslag, spiller en stor betydning for kommunens muligheder uafhængigt af de formelle styringsrammer, som området er underlagt.

I virkelighedens politiske hverdag, hvor enkeltsager og konfliktfyldte dagsordener fylder, bliver kommunens muligheder for at påvirke de beslutninger, der træffes ude i bestyrelseslokalerne, konstant udfordret og begrænset.

Og omvendt går det hele lettere, når der er enighed om dagsordenen, som det er tilfældet på forsyningsområdet.

En del af forklaringen på dette ligger naturligvis i forskellene på de formelle styringsrammer på tværs af forsynings-, uddannelses-, social- og kulturområdet. Der tegner sig dog også et billede af, at enighed omkring en fælles dagsorden (som fx den grønne omstilling) kan overskride de formelle styringsrammer og sikre, at decentrale beslutninger justeres efter kommunens strategier og mål på området.



HVORDAN SER STYRINGSLANDSKABET UD PÅ STATSLOT, REGIONALT OG KOMMUNALT NIVEAU?

Skrevet af Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig organisationsteori og ledelse, Institut for Statskundskab, SDU



Offentlige og selvejende institutioner er udsændt imellem statslige, regionale og kommunale politikker og styringsinstitutioner og må naturnødvendigt evne at manøvrere strategisk under hensyntagen til ændrede spilleregler, forventninger og hensyn. Hvis de skal sikre deres autonomi og råderum, må de erobre legitimitet ved at levere 'varen' og gøre deres indflydelse gældende ved at tilbyde løsninger på nutidens og fremtidens udfordringer.

CENTRALISERING OG OVERSTYRING

De fleste iagttagere vil nok notere, at der overalt er en tendens til centralisering og overstyring. Coronakrisen har sat tingene på spidsen og samtidig legitimeret en temporær centralisering. Det har været rettidig omhu, men samtidig har det sat en dagsorden med begrænsninger, vi normalt ville have svært ved at acceptere. Men centraliseringstendenserne har nu været på vej længe. Skiftende regeringer har siden årtusindskiftet været præget af at sætte dagsordner, som ikke nødvendigvis var afstemt med decentrale aktører i regioner og kommuner eller for den sags skyld med arbejdsmarkedets parter. Nu kan vi eksempelvis se, hvordan magten tilsyneladende flyder fra Finansministeriet mod Statsministeriet - altså en centralisering omkring statsministeren. Men mon ikke det vedblivende vil være den finansministerielle styringstænkning, der vil gennemsyre hele den offentlige sektor med forestillinger om en kontraktlig styringskæde og gennemlysning af hele den offentlige sektor med tal, der skal tjene

både til at skabe gennemskuelighed og som en effektivitetsfremmende feedback. Både kontraktkæden og gennemlysningen med tal rummer en illusion om hensigtsmæssigheden af detaljstyring. Denne centralisering har sine rødder og begrundelse i både gamle og nye styringsparadigmer, samt i en paradoksal kombination af dem.

Selv om alle lægger afstand til og kritiserer New Public Management, er det stadig dette styringsparadigme, der lægger sig oven i det klassiske bureaukratiske paradigme og forstærker forestillingen om at styre fra centret, selv om det er en paradoksal effekt af et paradigme, der skulle sikre decentralisering og afbureaukratisering. Det gælder ikke blot i den statslige styringstænkning vis-a-vis regioner og kommuner, men også i regionerne, hvor hospitalerne gennemsyres af effektiviseringstiltag, og i kommunerne, som stadig hylder performance measurement og performance management og har deres egne udgaver af kontraktstænkningen. Det er der naturligvis heller ikke i sig selv noget galt i: der skal være styr på budgetterne og på, hvad vi opnår med den offentlige indsats. Det afgørende er måden, det sker på, omfanget af kontrolstænkningen, og hvorvidt det opfattes som passende.

Erfaringerne fra de sidste årtiers reformtænkning peger i retning af, at der er tale om sameksistens og konkurrence mellem en række styringsparadigmer, og at det afgørende er evnen til strategisk manøvrering og tilpasning. Men der er også tale om en udvikling over tid. Det, vi kan iagt-

tage, er, at både regioner og kommuner og ikke mindst sidstnævnte gennem en årrække har søgt at omfavne New Public Governance paradigmet med forestillinger om netværksstyring, borgerinddragelse og samskabelse. Nu er det som om, at den retoriske lingo om samskabelse er blevet svækket, og i al fald har fundet et nyt leje og en ny balance i forhold til en række lige nødvendige hensyn, styrings- og ledelsesinitiativer.

Spørgsmålet er, hvordan det bliver og bør udvikle sig fremadrettet?

STYRING ELLER SAMARBEJDE?

Lige nødvendige hensyn er nøgleord i det offentlige, hvor vi som en del af det institutionelle setup altid har mange bundlinjer og strategiske dilemmaer knyttet til politiske såvel som administrative beslutninger. Det er også vigtigt at understrege, at der skal være tale om en god balance imellem lige legitime interesser i central styring og decentral autonomi. Det er statens prerogativ at sikre en retvis national politik og lovgivning, der går på tværs og tager hensyn til hele nationens interesse, samtidig med at den traditionelle decentrale danske model med regional og lokal, politisk styring og beslutningsautonomi fastholdes, så det decentrale ansvar og den decentrale dynamik ikke går tabt. Det samme gælder i øvrigt i regioner og kommuner, hvor regionsråd og kommunalbestyrelser repræsenterer den centrale styringsinteresse, og de decentrale enheder må forfægte deres autonomi og råderum.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE >>>>

>> ARTIKEL FORTSAT

Men spørgsmålet er dybest set forkert formuleret, når vi fokuserer på, hvordan styringslandskabet ser ud.

Vi burde erstatte fokuseringen på styring med at se på og interessere os for arbejdsdeling og samarbejde. Styring har en retning, og den er i nedadgående retning, så styring knytter sig til en hierarkisk over-underordningsdimension samt en forestilling om bedreviden, mens samarbejde knytter sig til forestillinger om ligestilling.

Der er naturligvis i samfund og organisationer tale om en over-underordningsrelation i hierarkisk nedadgående retning, sådan forstået at overordnede altid må formulere de overordnede politikker og strategier, ligesom lavere placerede må oversætte og implementere gennem deres egne politikker og strategier. Men frem for at tale om over- og underordnede kunne relationen lige så godt komme til udtryk i en arbejdsdeling og et samarbejde med decentral autonomi, som i en central detaljstyringstankegang. Det ville være frihed under ansvar.

VI BURDE 'VENDE VERDEN PÅ HOVEDET' OG FOKUSERE PÅ SAMARBEJDE

Det gælder i alle relationer, at vi burde 'vende verden på hovedet' og forsøge at se, hvordan vi kan etablere ligestillede samarbejder om offentlig myndighedsudøvelse og serviceproduktion, samt udnytte den decentrale dynamik bedre. Dermed mener jeg, at vi på alle

niveauer må spørge os selv om, hvordan vi inviterer til ligestillede samarbejder, der inkluderer relevante andre såsom borgere, medarbejdere, institutioner og private virksomheder.

De, der skal inviteres med ind i ledelsesrummet og være med til at udvikle de strategiske prioriteringer, skal i princippet være alle, der har en interesse i dette, og som har noget at bidrage med. Det vil sige, at hvis eksempelvis medarbejderne skal have noget at sige, så skal de have noget at bidrage med. Det betyder bl.a., at de traditionelle SU- og MED-samarbejder ændrer karakter og indhold, så der ikke blot er tale om samarbejder vedr. arbejdsmiljø og arbejdstilrettelæggelse, men også om udvikling og strategisk beslutningstagning.

Ligeså må bestyrelser, der ønsker at få indflydelse, forsøge at overskue og gennemskue det setup, de er en del af for at kunne manøvrere og spille deres kort så godt som muligt, herunder ikke mindst forsøge at gøre sig 'lækre' ved at understrege den gensidige afhængighed og ved at tilbyde løsninger.

Omvendt er det klart, at det kræver format at invitere andre ind i sit ledelsesrum og dele magten med nogen, man umiddelbart står i et hierarkisk forhold til. Men det er altså nødvendigt, hvis vi vil udnytte den energi og det fornyelsespotentiale, der ligger uudnyttet hen blandt decentrale aktører.

Kæder er som bekendt ikke stærkere end de svageste led, og teorier tilsiger, at ejerskab og loyalitet stiger med inddragelse og kendskab, dvs. at inddragelse og samarbejder baner vejen for implementering af politikker og strategier, der ellers meget let præges af dekolonialisering, hykleri, demotivation og delegitimering. Der er med andre ord al mulig grund til at tage samarbejde alvorligt.

Ligeså med kendskab og samtale, som ikke kan tages alvorligt nok. I og med vi ved, at virkeligheden er kompleks og flertydig, bliver fortolkningen og menings-skabelsen afhængig af, at vi taler sammen og forhandler om den.

Den grundlæggende antagelse er her, at vi faktisk har noget til fælles og noget at samarbejde om, som er afhængigt af vores evner til samarbejde.

Et samfund er med andre ord ikke alles kamp mod alle, hvis det skal fungere som et samfund, et fællesskab.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE :::::



horten.dk

EKSPERTER I OFFENTLIGE BESTYRELSER

Horten har mere end 60 års erfaring med juridisk og strategisk sparring til offentlige virksomheder og myndigheder i Danmark. Det giver os særlig indsigt i de udfordringer og muligheder, som bestyrelser i offentligt ejede virksomheder møder.

HORTEN

>> ARTIKEL FORTSAT

KONKURRENCE OG SAMARBEJDE KAN GÅ HÅND I HÅND

Nu er konkurrence - uanset om den er direkte eller af mere indirekte karakter - et grundvilkår for mange institutioner i og omkring den offentlige sektor i dag. hold, hvis man da ved, hvad det er og indebærer.

Omvendt har de fleste at disse institutioner ikke et direkte profitmotiv – de er nonprofitorienterede, hvis ikke direkte værdibårne. Det, vi må besinde os på, er at være hinandens konkurrenter og samarbejdspartnere på samme tid. Det er gennem forskellighed og konkurrence, at vi kan udvikle os, hvis vi evner at håndtere det hensigtsmæssigt. Det er samarbejdet, der kan bane vejen for, at også konkurrencen kan foregå på en ordentlig måde. Endvidere er det lederskab, det visionære og moralske lederskab (blandt folkevalgte såvel som ansatte og udpegede), der kan skabe en fremtid præget af samarbejder, med etikken og moralen i behold, hvis man da ved, hvad det er og indebærer.

Vi har i Danmark de bedste forudsætninger for at gøre en sådan (for nogen naiv) utopi vedr. ligeværdigt samarbejde til virkelighed i og med, at vi typisk både har kompetente og loyale bestyrelser, ledere, medarbejdere og eksterne aktører samt stor social kapital. Det kræver dog, at de væsentligste interessenter erkender de fælles mål og de skæbnefællesskaber, der gør, at vi ikke 'bare' har forskellige interesser og er hinandens konkurrenter om knappe ressourcer.

Det kræver med andre ord, at alle aktører har format nok til at lytte til og forstå det perspektiv, andre har. Og det er naturligvis ikke så let, som det lyder, men vil kræve både indsigt, dannelse og dyder såsom retskaffenhed, åbenhed og tolerance.



DET JURIDISKE ASPEKT: KOMMUNER OG "SELVEJENDE INSTITUTIONER"

Skrevet af: Line Markert, partner Horten; Rikke Søgaard Berth, partner Horten; Bo Juul Jensen, advokat Horten.



Etableringen af en selvejende institution og det løbende samarbejde mellem institutioner og kommuner kan give juridiske „knu-der“. Det gælder fx spørgsmål om hæftelse: Dækker kommunen, hvis der er et underskud? Men også spørgsmålet om, hvor meget en tilskudsyder kan bestemme over den selvejende institutions organisering og drift. Det er derfor interessant at se på, hvilke retlige rammer der gælder for samarbejdet.

SELVEJENDE INSTITUTION – HAR VI EN JURIDISK DEFINITION?

Begrebet er ikke generelt defineret i lovgivningen eller i litteraturen. I nogle sammenhænge argumenteres der for, at begrebet både omfatter fonde, foreninger og særlige forvaltningssubjekter, mens der andre steder argumenteres for, at en selvejende institution i retlig henseende altid er en fond.

Finansministeriet definerede i 2009 begrebet således; „benævnelse for institutioner, der er oprettet og organiseret på forskellig måde, og indholdet af begrebet varierer fra retsområde til retsområde“.

Begrebet „selvejende institution“ er altså – mildt sagt – noget uklart. Det anvendes ikke entydigt, hverken sprogligt eller retligt. Det anvendes i flæng.

Det ligger dog fast, at en selvejende institution kan karakteriseres som en juridisk person, der ejer sig selv. I modsætning til hvad der gælder for de kommunale institutioner, ejer en kommune således ikke de selvejende institutioner, der er indgået driftsoverenskomst med. En selvejende institution ledes af en bestyrelse og typisk også af en direktion, og institutionen vil ofte have sit eget værdigrundlag. Det er endvidere karakteristisk, at en selvejende institution betragtes som en ”non profit-virksomhed”.

SELVEJENDE INSTITUTIONER SOM TILSKUDSMODTAGERE

En selvejende institution på kulturområdet vil som regel modtage tilskud fra en eller flere offentlige myndigheder, typisk kommuner. Disse myndigheder er ikke ejere – da institutionen netop er selvejende, og de har derfor ikke indflydelse via en generalforsamling eller tilsvarende. Det betyder, at den enkelte kommune på anden vis er forpligtet til at påse, at tilskuddet bruges som forudsat af kommunen.

Kommunen kan sikre sig indflydelse gennem vilkårene i tilskuds-aftalen. Det kan heri fx fremgå, hvilke overordnede aktiviteter tilskuddet skal bruges til, hvornår det udbetales, hvilken dokumentation og opfølgning kommunen har krav på mv. Det vil typisk også være en god idé at arbejde med et årshjul, så tilskudsyder og tilskudsmodtager har en fælles plan for, hvornår der skal ske opfølgning på tilskuddet, hvordan en drøftelse af rammerne for det kommende år skal gennemføres mv. Kommunerne vil typisk give tilskud for 1-3 år ad gangen. Hvis en kommune skal forpligte sig i mere end 3 år, kræver det samtykke fra Ankestyrelsen.

Hvis modtageren ikke udelukkende udfører opgaver, som kommunen lovligt kan støtte, skal tilskuddet øremærkes – det skærper kravene til kommunens tilsyn. Dette vil fx være relevant, hvis modtageren også har kommercielle aktiviteter af en karakter, som kommunen ikke selv lovligt ville kunne udføre.

Kommunen kan også betinge sit tilskud af, at kommunen skal have mulighed for at udpege en eller flere personer til den selvejende institutions bestyrelse. Det sidste rejser spørgsmålet om, hvorvidt kommunen med retligt bindende virkning kan bestemme, hvordan denne person skal stemme i bestyrelsen. Dette vil dels afhænge af, hvad der står i vedtægterne, dels hvilken beslutning der er tale om. Hvis der er tale om en fond, vil der aldrig kunne gives en retligt bindende instruktion – men dette kan ikke afvises i andre selvejende institutioner.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE >>>>

>> ARTIKEL FORTSAT

En kommune kan også kræve, at visse ændringer i vedtægterne skal godkendes af kommunen. Det vil typisk være formålsbestemmelsen, bestemmelser om sammensætning af bestyrelsen samt bestemmelser om anvendelse af en eventuel formue ved institutionens opløsning.

Endelig er der krav om tilsyn. Det indebærer, at kommunerne skal påse, om opgaverne løses med den kvalitet såvel fagligt som økonomisk (økonomisk forsvarlighed), som kommunen har besluttet.

Der skal således etableres en særlig mekanisme, der sikrer, at kommunen kan udøve tilsynet. Hvis der ikke er indgået en driftsoverenskomst, kan det fastsættes i tilskudsaftalens vilkår. Det er her væsentligt, at der er fastsat præcise bestemmelser om tilsynets omfang, ligesom der i kommunen bør være en klar placering af, hvem der konkret skal udføre tilsynet. Hvis tilsynet sikres gennem kommunal udpegning af et bestyrelsesmedlem, vil det også være væsentligt at klæde vedkommende fagligt på til at varetage tilsynsopgaven.

SELVEJENDE INSTITUTIONER MED DRIFTSOVERENSKOMST – KOMMUNAL INDFLYDELSE

På det sociale område – fx plejehjemsområdet eller daginstitutionsområdet – er der typisk driftsoverenskomster mellem kommunen og den selvejende institution.

Fra et borgersynspunkt vil plejehjemmet ofte fremstå som en slags del af kommunen. Der gælder dog ikke det samme hierarkiske forhold i relation til plejehjemmets ledelse, når der er tale om en selvejende institution. Derfor er der ofte et stort kommunalt ønske om at regulere sådanne forhold i en driftsoverenskomst.

En driftsoverenskomst er et aftaleretligt dokument mellem kommunen og den selvejende institution, hvori de indholdsmæssige og økonomiske rammer for institutionens drift fastsættes. Kommunen og den selvejende institution har typisk modsatrettede interesser – kommunen ønsker mest mulig indflydelse på opgaveløsningen, og institutionen ønsker den højst mulige grad af selvbestemmelse.

Kommunen har som følge af sit myndighedsansvar og sin forsyningspligt pligt til at sikre den fornødne kvalitet i institutionens opgaveløsning og fastsætte de overordnede rammer for dette. Det sker også gennem driftsoverenskomsten.

Da den selvejende institution er en selvstændig juridisk person, bør driftsoverenskomsten dog samtidig give rum til, at institutio-

nen kan disponere frit inden for de overordnede rammer, der er fastsat af kommunen.

Efter praksis har institution selv arbejdsgiveransvaret for medarbejderne samt det økonomiske ansvar for institutionens drift. En driftsoverenskomst giver typisk ensartethed mellem plejecentrene og gennemsigtighed – og deraf afledt tryghed for bl.a. medarbejdere og beboere. Derudover bør driftsoverenskomsten udformes på en måde, så den giver fx de enkelte plejecentre mulighed for at skille sig ud fra de andre kommunale centre på baggrund af et særligt værdigrundlag eller lignende. Dette giver omvendt også en risiko for, at en kommune med en for detailorienteret driftsoverenskomst vil få plejecentre, der i for høj grad vil minde om hinanden – og dermed med et for snævert manøvrerum for bestyrelsen.

Som bestyrelsesmedlem – og fra kommunens side i øvrigt – er det naturligvis afgørende, at man i forbindelse med indgåelsen af en driftsoverenskomst får gjort sig klart, om kommunen dækker et eventuelt underskud i den selvejende institution. Det er vores erfaring, at denne del (hvorvidt kommunen dækker) ofte først står klart for de involverede parter for sent i processen. Det følger også heraf, at eventuelle uklare formuleringer herom bør udgå af driftsoverenskomsten.

På fx det sociale område følger det af retssikkerhedslovens § 16, at kommunerne skal føre tilsyn med løsningen af de kommunale opgaver inden for lovens område. I forarbejderne til loven er det skrevet ind, at det også gælder, når de kommunale opgaver udføres af selvejende institutioner. Tilsynet med den selvejende institution kan reguleres i driftsoverenskomsten.

Tilsvarende betragtninger som beskrevet ovenfor i relation til tilsynet gør sig også gældende her, hvor der er en driftsoverenskomst.

OPHØR AF DRIFTSOVERENSKOMST

Den selvejende institution består fortsat som juridisk person, når driftsoverenskomsten ophører. Institutionen kan herefter bestå – blot uden en driftsoverenskomst med det offentlige.

Om institutionen skal nedlægges, er en beslutning, der træffes af institutionens bestyrelse. Vedtægterne i en selvejende institution, der har udført en offentlig opgave og har haft driftsoverenskomst, vil ofte indeholde bestemmelser om, at anvendelse af kapitalen ved nedlæggelse skal godkendes af kommunen eller anden offentlig part, som institutionen har haft driftsoverenskomst med. Men selve beslutningen om nedlæggelse træffes af bestyrelsen. Hvis institutionen er en fond, vil der også være krav om godkendelse af fondsmyndighederne.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE ::::

>> ARTIKEL FORTSAT

Bestyrelserne er en vigtig del af såvel private som offentlige virksomheders ledelse. Skandalesager minder os ind i mellem om, at det kan gå rigtigt galt, hvis bestyrelserne ikke påtager sig et ledelsesansvar. Vi skal dog ikke glemme, at velfungerende bestyrelser langt oftere er med til at skabe forandring i positiv retning. Artiklen her giver input til bestyrelsernes (fremtidige) roller med særligt fokus på offentlige organisationer.

Fra starten af 1990'erne er flere offentlige organisationer overgået til at have bestyrelser med reel ledelse og dermed følgende ansvar. Mens gymnasiernes bestyrelser i de seneste 10 år har konsolideret deres virkemåde, spiller bestyrelserne stadig en begrænset rolle i fx folkeskolerne. For forsyningsvirksomhederne er det blevet endnu mere klart, at en aktiv bestyrelse er en vigtig del af virksomhedernes succes, og det samme gælder bestyrelserne for de offentlige kulturvirksomheder. Gode eksempler er Rønne Havn, der i 2019 vandt titlen som Årets Bestyrelse, og Aalborg Symfoniorkester, der fik prisen i 2018. På få år er det lykkes Rønne Havn at hæve bundlinjen fra 250.000 kr. til 20 mio. kr., ligesom Aalborg Symfoniorkester blev hædret for et professionelt bestyrelsesarbejde, som var lykkedes med at bringe koncerter ud til et større publikum i Nordjylland. I begge tilfælde formåede bestyrelserne at sætte retning for udviklingen.

BESTYRELSESNES LEDELSESOPGAVER

Det er efterhånden ganske store dele af den offentlige sektor, hvor den daglige ledelse formelt refererer til en bestyrelse frem for at indgå i en hierarkisk relation til en statslig, regional eller kommunal forvaltning. Inspirationen kommer tydeligvis fra private virksomheder, hvor ejerkredsens interesser er forankret i bestyrelsens arbejde. Offentlige bestyrelseres ledelsesopgave er dog på mange måder mere kompleks, idet den ofte er præget af interessekonflikter, modsatrettede hensyn, mange forskellige og komplekse mål og bundlinjer samt uklare og forskelligartede interne og eksterne forventninger. Offentlige og selvejende virksomheder er ofte ganske store med flercifrede millionbudgetter og flere tusinde ansatte. For de fleste bestyrelsesmedlemmer er der desuden tale om en krævende post, som typisk skal passes ved siden af et fuldtidsarbejde og i mange tilfælde til en enten fraværende eller beskeden honorering.

Den aktive bestyrelse skal kunne forstå og navigere i en kompleks kontekst. Både offentlige og private virksomheder er udsat for kritisk opmærksomhed fra offentligheden, og en af bestyrelsens opgaver er at bygge bro til denne omverden, dels for at udnytte nye muligheder og dels for at forebygge eventuelle kritiske situationer. Samtidig er organisationens interne aktører vigtige spillere i forhold til at opnå og udvikle målsætningerne, og det er også bestyrelsens opgave at sætte rammerne for, at

den daglige ledelse kan lykkes med at skabe resultater sammen med ansatte og brugere. Som det fremgår af figur 1, som giver et overblik over de allervigtigste aktører i den typiske offentlige bestyrelses omgivelser, fylder samspillet med den daglige ledelse meget. De offentlige bestyrelser kan også have et særdeles aktivt

samspil med de relevante folkevalgte politikere, men det vigtigste samspil er imidlertid typisk med organisationens "brugere" i bred forstand.

På uddannelsesinstitutionerne er de studerende/eleverne direkte repræsenteret i bestyrelserne, og det samme gælder aftagerne (og leverandørerne) af ungdomsuddannelsens elever. Arbejdsmarkedets parter står fx stærkt på erhvervsskolerne. Især hvis bestyrelsen har gode lokale forbindelser, er der også en betydningsfuld relation til lokale samarbejdspartnere i form af fx civilsamfundsforeninger. I nogle tilfælde kommer bestyrelserne desuden direkte i spil i forhold til fx ministerielle embedsmænd.

Hvis bestyrelsen i en selvejende institution beslutter at fortsætte driften uden driftsoverenskomst, fx som privat daginstitution, rejser det spørgsmålet, om institutionen kan overtage driftsmidler og inventar. Et andet spørgsmål, som har givet anledning til retssager mellem kommuner og selvejende institutioner, er, om en kommune har ret til den formue, der kan være oparbejdet i en selvejende institution gennem den kommunale finansiering af driften.

Retspraksis på området viser, at det er vigtigt at være opmærksom på, at kommunen og den selvejende institution agerer på privatretligt grundlag, når der indgås en driftsoverenskomst.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE



>> ARTIKEL FORTSAT

Kommunen bør derfor i driftsoverenskomsten sikre sig, at kommunalt finansieret driftsinventar tilfalder kommunen, hvis driftsoverenskomsten opsiges, ligesom kommunen bør sikre sig indflydelse på, hvordan en kommunalt finansieret formue, fx en fast ejendom, anvendes, herunder i forbindelse med ophør.

BESTYRELSENS ANSVAR I DEN SELVEJENDE INSTITUTION

Bestyrelsens medlemmer har et individuelt og personligt ansvar for deres ageren i bestyrelsen. Dette vil have betydning i den – ret sjældent forekommende – situation, hvor bestyrelsen fx begunstiger sig selv på institutionens og kreditorernes bekostning. Lidt oftere ses det, at bestyrelsesansvaret kommer i spil, fordi institutionen bliver nødlidende.

Dette kan skyldes problemer, der er bygget op gennem mange år, eller det kan opstå pludseligt, fx fordi en hovedtilskudsyder trækker sit tilskud. I den situation, hvor en driftsoverenskomst ophører, vil kommunen ofte stadig hæfte for underskuddet – men dette udelukker ikke, at bestyrelsesansvaret kan blive aktuelt, særligt hvis bestyrelsen fortsætter driften trods et underskud.

Bestyrelsen i den selvejende institution har det overordnede ansvar. Det betyder, at bestyrelsen i sådan en krisesituation skal mødes, og at den forinden skal have det fornødne materiale til at kunne træffe beslutninger.

Direktøren må – typisk sammen med bestyrelsesformanden – overveje, om revisor og advokat skal deltage på bestyrelsesmødet, så de kan afklare de spørgsmål, der måtte opstå undervejs. Der vil i mange tilfælde skulle træffes vanskelige beslutninger om prioriteringer (fx aflysninger mv.). Ofte vil bestyrelsesmedlemmerne være i tvivl om, hvordan krisen skal håndteres – og måske bekymrede for at træffe beslutninger, der bagefter viser sig at være enten for indgribende eller for utilstrækkelige. Har bestyrelsen i sidste ende også et ansvar – og hvordan vurderes det? I sådanne tilfælde gælder „the business judgement rule“: Handler bestyrelsen efter et fornuftigt forretningsmæssigt skøn,

så er handlingen ikke forbundet med ansvar, selv om det senere måtte vise sig, at beslutningen var forkert og ledte til tab.

Står bestyrelsen i den situation, at institutionens overlevelse er umulig, skal der også handles. På det, der kaldes „håbløshedstidspunktet“, vil det kunne være ansvarspådragende at drive institutionen videre. Håbløshedstidspunktet indtræffer, når institutionen ikke længere kan løse sine problemer solvent – eller sagt på en anden måde; når institutionen drives på kreditorernes regning.

Når håbløshedstidspunktet indtræffer, er bestyrelsen forpligtet til at søge insolvensbehandling ved anmeldelse af rekonstruktion eller ved at indgive konkursbegæring.

DOS & DON'TS

- Sørg for, at bestyrelsen kender de retlige rammer for den selvejende institution
- Tag en snak om interessevaretagelse – særligt hvis der er kommunalt udpegede i bestyrelsen: Hvilke interesser repræsenterer det enkelte medlem?
- Hvis tilskud: Vær skarpe på kravene i tilskudsaftalen – overholder I dem? Kan I dokumentere det? Er der steder, hvor kravene er u hensigtsmæssigt snærende?
- Hvis driftsoverenskomst: Er aftalen hensigtsmæssig for institutionen – og for kommunen? Er der klarhed over de økonomiske forhold og hæftelsen?
- Hvis krisen rammer: Bestyrelsen har ansvaret – herunder for at vurdere, om „håbløshedstidspunktet“ har indtrådt og om institutionen skal lukkes.

Bestyrelsesevaluering

Skal jeres bestyrelsesevaluering skabe læring, indsigt og handling?



Pluss' evalueringsværktøj til bestyrelser sikrer alle involverede både enkeltvist og kollektivt får mulighed for at reflektere over og give deres vurdering til kende. Ved kombination af spørgeskemaundersøgelse og individuelle interviews efterfulgt af en dialog om evalueringens resultater, kommer vi rundt om:

- Bestyrelsens strategiske opgavevaretagelse
- Bestyrelsens sammensætning og kompetencer
- Bestyrelsens arbejdsform

Kontakt os, og lad os tale om hvordan vi kan skræddersy et evalueringsforløb, der passer til jeres behov.

Pluss-

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

DU BEHØVER IKKE HEDDE JENS - OM BEHOVET FOR FLERE FORSKELLIGE PROFILER I DE DANSKE BESTYRELSE

Skrevet af Laura Vilsbæk, indehaver af Nyibestyrelsen.dk og forfatter til bogen "Du behøver ikke hedde Jens og gå i jakkesæt".



I august måned sendte jeg en ny bog på gaden. Den hedder "Du behøver ikke hedde Jens og gå i jakkesæt" og er en bog, der sætter homogeniteten i de danske bestyrelser til debat. Der er nemlig brug for langt flere forskellige profiler i de danske bestyrelser, hvis bestyrelserne for alvor skal kunne bidrage til værdiskabelsen. I den private sektor, i den offentlige sektor og i civilsamfundet. Og det skal de.

Iflg. "Danske Bestyrelser og deres medlemmer" (CBS 2020) har over 33 % af alle medlemmer i den private sektor en akademisk, samfundsvidenskabelig uddannelse, mens 33 % af alle bestyrelsesposter er besat af medlemmer med en baggrund i topstillinger i andre virksomheder. Iflg. Danmarks Statistik er der ca. 20 % kvinder, og kun 12 % af alle medlemmer er under 40 år.

Maler vi med den meget brede pensel, er det typiske bestyrelsesmedlem altså mand. Han er over 50 år, har siddet (eller sidder) i op til flere topstillinger og har en samfundsvidenskabelig, akademisk uddannelsesmæssig baggrund. Det er ham, jeg - kærligt - kalder Jens.

Og hvad er det med ham Jens? Han er erfaren, og han har en hel masse, han kan byde ind med omkring bordet, fordi han har mange relevante erfaringer at bringe i spil. Spørgsmålet er bare, om der også kunne være brug for andre typer af perspektiver og erfaringer end dem, Jens bringer til bordet? Jeg tror det. Og det gælder ikke kun i de private virksomheder.

OFFENTLIGE BESTYRELSE

Så vidt de private virksomheder. De offentlige bestyrelser spænder vidt, og der er mig bekendt ikke tilsvarende, tværgående kortlægning af medlemmernes alder, køn, uddannelses- og erhvervmæssige baggrund på tværs af alle de forskellige former for bestyrelser i den offentlige sektor. Et par nedslag vidner dog om, at billedet meget vel kan være det samme her. Efter seneste kommunalvalg udgør kvinder fx kun 33 % af alle kommunalbestyrelsesmedlemmer, mens der i Elnet-bestyrelserne i forsyningssektoren er flere, der hedder Jens, end der er kvindelige medlemmer overhovedet. Dagens Dagsorden har undersøgt de gymnasiale

bestyrelser, som har 16 % kvindelige formænd, mens kvinderne udgør 38 % af de menige bestyrelsesmedlemmer. Men er den massive homogenitet overhovedet et problem? Ja, det er det. For både selskabet og for fællesskabet.

ET PROBLEM FOR SELSKABET

For det første er det en udfordring for de enkelte selskaber, hvis bestyrelsen er præget af en høj grad af homogenitet. Så er der nemlig en reel risiko for, at vi har blinde vinkler, at vi ikke realiserer det fulde potentiale, og at vi ikke skaber den værdi, vi kunne, hvis vi havde flere forskellige perspektiver og baggrunde i spil.

Helt konkret ser jeg to store strømninger, som meget vel kan komme til at påvirke sammensætningen af de danske bestyrelser. Det er dels behovet for en accelereret digitalisering, dels et øget fokus på bæredygtighed.

Diversitet handler nemlig om meget mere end køn. Det handler om faglig, kulturel og uddannelsesmæssig baggrund, om nationalitet, om etnicitet, om alder og om alt muligt andet. Og det helt fantastiske er, at der gemmer sig en kæmpe stor pulje af både kompetence og talent, hvis vi fisker i et stort hav fyldt af forskellige fisk. For nu at blive i terminologien. I stedet for den forholdsvis lille dam, vi fisker bestyrelsesmedlemmer fra i dag.

Det handler nemlig om at finde de rigtige kompetencer og at byde nye perspektiver indenfor.

DIGITALISERING PÅ BESTYRELSENS AGENDA

Coronaens hærgen har i høj grad øget forståelsen for, at digitaliseringen hverken kan eller vil vente. Pludselig blev det tydeligt, om vi havde en tidssvarende og effektiv digital infrastruktur, der gjorde, at vi kunne arbejde hjemme med adgang til fuldkommen samme platforme og data, som vi har på arbejdspladsen.

Det blev også tydeligt, om vi kunne servicere vores kunder via digitale kanaler, og det blev tydeligt, om vi overhovedet havde data, vi kunne stole på ift. de kritiske beslutninger, der lå foran os, da alting forandrede sig.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE >>>>

>> ARTIKEL FORTSAT

Og er det så bestyrelsens anliggende? Ja! Hvis digitalisering er en af de allermest kritiske, strategiske agendaer i disse år - og det tror jeg ikke, man kan argumentere imod - er digitalisering også i allerhøjeste grad et bestyrelsesanliggende.

Og så vil det være udtryk for rigtig god selskabsledelse, at der også er kompetencer og profiler i bestyrelsen med indgående kendskab til lige præcis den agenda.

Og ja, de findes. I stort tal. Men det er ikke sikkert, at de ligner de profiler, der sidder med omkring bordet i dag.

Så lad det være en oplagt mulighed for at invitere diversiteten indenfor.

BÆREDYGTIGHED PÅ BESTYRELSENS AGENDA

En anden vigtig, strategisk agenda er bæredygtighed. Det handler om en omstilling til grøn energi, det handler om at nå vores klimamål, og det handler om at realisere Verdensmålene.

Og her spiller bestyrelserne i den offentlige sektor også en stor rolle. Fx er der i forsyningssektoren en oplagt mulighed for at sætte en øget klimainsats og en omstilling til grøn energi allerøverst på den strategiske dagsorden. I andre offentlige bestyrelser er der andre muligheder for at sætte Verdensmålene allerøverst på den strategiske agenda.

Og så er spørgsmålet igen, om der kunne være brug for nye og anderledes profiler og kompetencer til at sætte fuld fart på den agenda? Jeg tror det. Også selvom disse kompetencer meget vel kan se anderledes ud end dem, vi plejer at pege på.

DIVERSITET GØR OS KLOGERE

Det handler om, at diversitet gør os klogere. Præcis sådan formulerede prof. Katherine Phillips fra Columbia University det så fint, inden hun desværre døde i en alt for tidlig alder.

Det handler om, at den samlede mængde af viden i rummet bliver større. Prof. Katherine Phillips' forskning viser bl.a., at vi møder mere velforberedte op, når vi forventer at møde alternative og anderledes synspunkter end vores egne. Vi gør os simpelthen mere umage.

Hun viser også, at de gode resultater ikke kommer af sig selv, for det kræver mere arbejde at nå til enighed, når man møder nogle, der tænker anderledes, end man selv gør. Til gengæld træffer vi samlet set bedre og mere langvarige beslutninger, hvis vi accepterer den præmis. For så gør vi os umage med at argumentere, perspektivere, diskutere og bringe langt flere perspektiver i spil.

På den anden side er vi hurtigere til at træffe beslutninger, når vi sidder sammen med nogle, der er lige som os selv. Til gengæld er den hurtigste beslutning langt fra altid den bedste beslutning.

HVORDAN GØR VI?

Jeg er med på, at det kan være svært. I virksomheder i den private sektor er det for langt størstedelen af virksomhederne ejerskabet, som bestemmer bestyrelsessammensætningen på den årlige generalforsamling inden for den gældende forretningsorden. Derfor kan ejerskabet aktivt opsøge nye medlemmer med nye kompetencer, stille dem på valg og stemme dem ind. Det forholder sig naturligvis anderledes i mange offentlige bestyrelser. Men det er slet ikke umuligt.

Først og fremmest skal vi sætte de strategiske udfordringer forrest og spørge: Hvad er de allerstørste udfordringer, vi står overfor? Og hvor ser vi de allerstørste muligheder? Hvilke kompetencer kalder det på? Og tænk om vi så kunne motivere, udpege eller stille dem på valg, som var allerbedst til at løse og arbejde strategisk med de definerede udfordringer.

Her møder jeg ofte indvendingen: Jamen, de er svære at finde. Eller: Hvad hvis de ikke vil?

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE :::::

Rekruttering af jeres nye topleder

Få effekt af vores sektorindsigt og professionelle rekrutteringsværktøjer

Pluss.



Vi:

- Sparrer med bestyrelsen om stillings- og lederprofiler
- Håndterer rekrutteringsprocessen, inkl. personlighedstest
- Case-tester lederkandidater

Vores rekrutteringserfaring og dialogorienterede udvælgelsesmetoder giver jer et solidt beslutningsgrundlag, hvor såvel I som kandidaterne oplever processen som fair og professionel.

Kontakt os og få mere at vide om, hvordan vi kan bistå jer med rekruttering af topledere, som bringer jer videre.

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

>> ARTIKEL FORTSAT

Så er det ikke den enkelte kandidats problem. Så er det selskabets problem, for så kræver det måske nok en større indsats at finde de rigtige kandidater. Men det er en helt afgørende og nødvendig indsats, hvis vi vil sikre os, at også offentlige bestyrelser er så værdiskabende som overhovedet muligt.

FOKUS PÅ KOMPETENCER VED UDPEGNING

I de tilfælde, hvor nye medlemmer udpeges af fx andre offentlige myndigheder, er der en oplagt mulighed for, at den udpegende myndighed først opstiller en kompetenceprofil af de nye medlemmer, inden der vælges en person til rollen. Og her er det selvfølgelig ikke uvæsentligt, at vi siden 2010 har haft politisk vedtagne måltal for den kønsmæssige sammensætning, hvorfor det også er nødvendigt at skele til køn ved nye udpegninger.

FOKUS PÅ KOMPETENCER VED VALG

I andre tilfælde er bestyrelsessammensætningen bestemt af valg, og her kan man naturligvis ikke vælge andre eller flere end dem, der er opstillet. Så her ligger der en opgave i at sikre, at der er en bred skare af kandidater, som overhovedet stiller op.

Og her er vi nok inde ved kernen af diversitetsudfordringerne. For hvis alle dem, der stiller op, ligner hinanden - og jeg ikke ligner nogle af dem. Er det så en forsamling, jeg overhovedet kan se mig selv i? Her hænger selskabets interesse pludselig særdeles tæt sammen med fællesskabets interesse.

ET PROBLEM FOR FÆLLESSKABET

Det er nemlig en udfordring for fællesskabet, hvis vores bestyrelser i den offentlige sektor kun repræsenterer et snævert udsnit af befolkningen. Det må og skal være ambitionen, at offentlige bestyrelser, som vi allesammen helt eller delvist er med til at finansiere over skatten, også repræsenterer så mange stemmer og så mange perspektiver som overhovedet muligt.

Det må og skal også være ambitionen, at offentlige bestyrelser, som for alvor kan påvirke tidens allervigtigste dagsordener, er sammensat af nogle profiler og kompetencer, som har viden om det felt og de dagsordener, der skal leveres på. Og så mådet være ambitionen, at offentlige bestyrelser er så bredt sammensat, at vi allesammen kan se os selv i det billede.

Du behøver nemlig ikke hedde Jens og gå i jakkesæt for at arbejde i en bestyrelse. Faktisk er det rigtig fint, hvis du ikke gør - for så kan du måske bringe noget andet og nyt til bordet. Og der er brug for mange flere perspektiver og mange flere forskellige profiler, hvis de offentlige bestyrelser også skal bidrage til værdiskabelsen. Ikke bare for selskabet. Men for samfundet som helhed.



SELVEJEMODELLENS EFFEKT PÅ DRIFTSØKONOMIEN

Skrevet af Peter Damsted Rasmussen, partner og statsautoriseret revisor, BDO



Driftsøkonomien i selvejende virksomheder kan ofte afvige fra virksomheder, der har kapitalejere; det kan dog umiddelbart være svært uden videre at identificere forskellene. Derfor kan der ses på nogle af de selskabsgørelser, vi kender fra forsyningsområdet, for at identificere status inden og efter selve omdannelsen.

I gennem de sidste 20-25 år har vi set flere kommunale forsyningsarter blive selskabsgjorte, enten som datterselskaber til kommunen eller som forbrugerejede selskaber i form af andelsselskaber.

De store selskabsgørelser de seneste år har været elforsyningen tilbage i 1999 samt vand- og spildevandsforsyningen i 2010.

Tilbage i forbindelse med liberalisering af elsektoren var der en stor del af selskaberne, der blev til forbrugerejede andelsselskaber, og kun nogle enkelte, der fortsatte med at være ejet af kommunen, men nu som 100 % ejede aktieselskaber. Selve netselskaberne blev etableret som aktieselskaber, men typisk med et forbrugerejet selskab som ejer.

I forbindelse med vandsektorloven blev de kommunale vand- og spildevandsforsyninger stort set alle udskilt som 100 % ejede datterselskaber i aktieselskabsform. Enkelte kommuner gik sammen om nogle fælles kommunale selskaber, men det var et fåtal.

Denne liberalisering betød, at de nye selskaber økonomisk skulle kunne fungere som selvstændige enheder uden direkte økonomisk sammenhæng med kommunens økonomi. Samtidig blev selskaberne skattepligtige, hvilket de ikke havde været før.

Selvom de kommunale aktieselskaber ikke, i egentlig forstand, er selvejende, da aktierne ejes 100 % af kommunen i sidste ende, sikrer lovgivningen, at der skal være en fornøden adskillelse. Det betyder f.eks., at der ikke kan trækkes midler ud (uden eventuel modregning i bloktilskud), hvorfor disse selskaber også kommer til at ligne selvejende virksomheder. Det, at der netop kom adskillelse på økonomien, var et af de væsentligste punkter i forhold til kravet omkring selskabsgørelse i lovgivningen.

I det følgende vil vi gennemgå de fordele og ulemper, der er identificeret ved overgang fra at være en del af en kommunal forvaltning til at være selvejende i form af forbrugerejede forsyningsselskaber eller som 100 % ejede kommunale aktier.

Øvrige selvejende virksomheder vil efter vores vurdering opleve mange af de samme problemstillinger og udfordringer.

DRIFTSØKONOMIEN

Uanset om selskabsgørelsen udmøntede sig i et kommunalt selskab ejet af kommunen eller i et forbrugerejet selskab i form af et a.m.b.a., kom der samtidig med selskabsgørelsen også regulatorisk krav i forhold til indtægtsrammeregulering,

benchmarking osv. Det vil altså sige, at selskaberne samtidig med liberaliseringen også blev omfattet af sektorregulering.

Det kan derfor være svært at vurdere, hvor stor en del selve selskabsgørelsen har haft af betydning for økonomien, da det kan være vanskeligt at adskille effekten af de to tiltag.

Selve omdannelsen og selskabsgørelsen kræver altid en del ressourcer både ift. tid og økonomi, men når der ses bort fra dette, kan der observeres klare forskelle mellem driftsøkonomien før og efter omdannelsen.

ULEMPER FOR DRIFTSØKONOMIEN

Ved udskillelse fra kommunen var der nogle klare ulemper for driftsøkonomien. En af de væsentligste var muligheden for billig finansiering. Da forsyningen lå i kommunen, var der direkte mulighed for at trække på kommunens likviditet og lånemuligheder. For kommunen var det også en likviditetsmæssig fordel at have forsyningen, da forbrugerne i høj grad betaler forud.

Efter udskillelsen til kommunalt aktieselskab er der stadig mulighed for at opnå billig finansiering via kommunekredit for forsyningsselskaber, der ikke er i konkurrence med andre. Dette vil f.eks. være eldistribution i modsætning til elproduktion, som der ikke kan gives kommunegaranti til, da denne del er i konkurrence med andre.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE >>>>

>> ARTIKEL FORTSAT

Der skal betales garantiprovision til kommunen for den garanti, der gives, og dermed er fordelene reelt ikke til stede eller i hvert fald meget begrænset.

En anden ulempe, som mange forsyningsselskaber oplevede, var manglende stordriftsfordele. På vand- og spildevandsområdet var der meget stor forskel i, hvor tæt selskaberne var med kommunen, forstået på den måde, at nogle af disse selskaber allerede inden udskillelsen fungerede som selvstændige virksomheder. For mange var der alene tale om, at forsyningen rent juridisk var en del af den kommunale forvaltning, mens andre selskaber var tæt sammenvævet med den kommunale forvaltning. Det kunne betyde, at meget af det BackOffice, de tidligere havde fået leveret fra kommunen, skulle de nu selv til at hente. Det kunne være IT-support, juridisk bistand, HR, økonomiafdeling og anden administrativ hjælp. Lovgivningen gav ikke mulighed for, at kommunen efterfølgende kunne levere disse ydelser til forsyningen efter selve udskillelsen. Det har dog været meget forskelligt, hvor stor en indvirkning det har haft. Mange forsyninger, der måske har været meget små efter udskillelsen, har ofte fundet sammen med andre - enten i form af fusioner eller i form af fælles drifts- og serviceselskaber.

Som noget nyt blev der også krav om, at selskaberne skulle til at følge årsregnskabslovens regler i forhold til aflæggelse af regnskab. Det var en stor omvæltning

i forhold til det kommunale budget- og regnskabsvæsen, som bygger på budget og bevillinger. Styringen kunne stadig godt foregå på samme måde, men selve opfølgningen var et problem, da det er forskellige regnskabsmæssige principper, som gør sig gældende. Samtidig kom der også mere fokus på periodisering og afslutning af året i forhold til de overførselsmuligheder, der er i det kommunale budget og regnskabssystem.

Mange kommunale forsyninger oplevede også, at de fremadrettede planer var oppe at vende. Hvor man måske tidligere var meget styret af den kommunale forvaltning, så skulle virksomheden måske i højere grad selv til at lave planer for fremtiden. Det gav naturligvis også nogle friere rammer til at fokusere mere på selve driften end på det politiske.

FORDELE FOR DRIFTSØKONOMIEN

Selvom der umiddelbart er mange ulemper forbundet med selskabsgørelsen, er der også en række fordele herved.

Ved at få den klare adskillelse mellem myndighed og drift, kom der også en mere klar adskillelse af, hvordan midler blev anvendt.

Tidligere kunne der godt være en sammenblanding af midler mellem myndighed og drift, hvor adskillelse nu giver et klart billede af økonomien i forsyningen. Dette også fordi der var krav om anven-

delse af årsregnskabsloven, hvilket også på mange områder øgede muligheden for at sammenligne sig på tværs af sektoren og med andre lignende selskaber i andre sektorer.

Ved at komme ud som et selskab, enten som aktieselskab eller forbrugerejet a.m.b.a., gav det også mulighed for at få eksterne kræfter ind i bestyrelsen. Dette er der nogle selskaber, der har benyttet sig af. Det har for mange betydet, at der er kommet nogle helt andre øjne på tingene. Det kunne både være i forhold til budgetopfølgning, men også i forhold til hele fastlæggelsen af vision og strategi for virksomheden. I takt med at forsyningerne er fusioneret og blevet til meget store koncerner, har der været øget behov for denne brug af eksterne.

Selvom selskaberne mistede en del af de kommunale stordriftsfordele, har mange af dem formået at opnå noget af det samme ved at gå sammen med andre forsyninger, enten i en fusion eller med fælles driftsselskab. Mange af disse fælles selskaber startede som rene indkøbs-selskaber f.eks. i forhold til udbud af opgaver og rammeaftaler, men leverer nu også IT, BackOffice osv. til selskaberne.

En anden fordel ved at være selvejende er også, at selskabet har en nær tilknytning til sine "ejere" - nemlig i dette tilfælde forbrugerne. Mange har oplevet, at det er blevet mere transparent, efter forsyningen er udskilt fra kommunen.

>>> FORTSÆTTER PÅ NÆSTE SIDE :::::

GOD RÅDGIVNING GØR EN FORSKEL

Hos BDO, får du en rådgiver der er specialiseret i netop jeres branche. Vi tror på, at god rådgivning og indlevelse gør en forskel. Få gode råd om skat, moms, revision, regnskab, cybersikkerhed, bogføring og lønadministration.

Kontakt

Søren Peter Nielsen på 28755165 eller spn@bdo.dk
Peter Damsted Rasmussen på 41890448 eller pda@bdo.dk
Peter Rasborg på 40850705 eller ras@bdo.dk
Klaus Grønbæk på 29454250 eller klg@bdo.dk



>> ARTIKEL FORTSAT

Det kan skyldes flere ting, men nok primært nogle af de forhold, der blev nævnt tidligere omkring regnskab efter årsregnskabsloven m.v.

Forbrugerne føler sig tættere på selskabet, hvilket ikke i samme grad var tilfældet, da forsyningen lå i kommunen.

Dette er dog specielt kendetegnede for de mindre, forbrugerejede selskaber. Det er også med til at skabe et større fokus omkring driften, herunder virksomhedens driftsomkostninger. Hvad bruges pengene til, og bruges de som ejerne ønsker?

Det var naturligvis også forhold, der var gældende i kommunen, men der er kommet mere transparens og dermed også mere styring med det.

En stor del af det er naturligvis også styret af de regulatoriske krav, selskaberne underlægges. Men der er umiddelbart ikke tvivl om, at den øgede nærhed til forbrugerne og den mere simple sel-

skabskonstruktion har haft en positiv indvirkning på overvågning af driftsøkonomien.

SELVEJE I BRED FORSTAND

Ovennævnte har været vurderet ud fra kendskabet til forsyningssektoren, hvor der er eksempler på, at selskaber først har været drevet som en del af kommunen, for så enten at blive til en forbrugerejet virksomhed eller et aktieselskab ejet af kommunen.

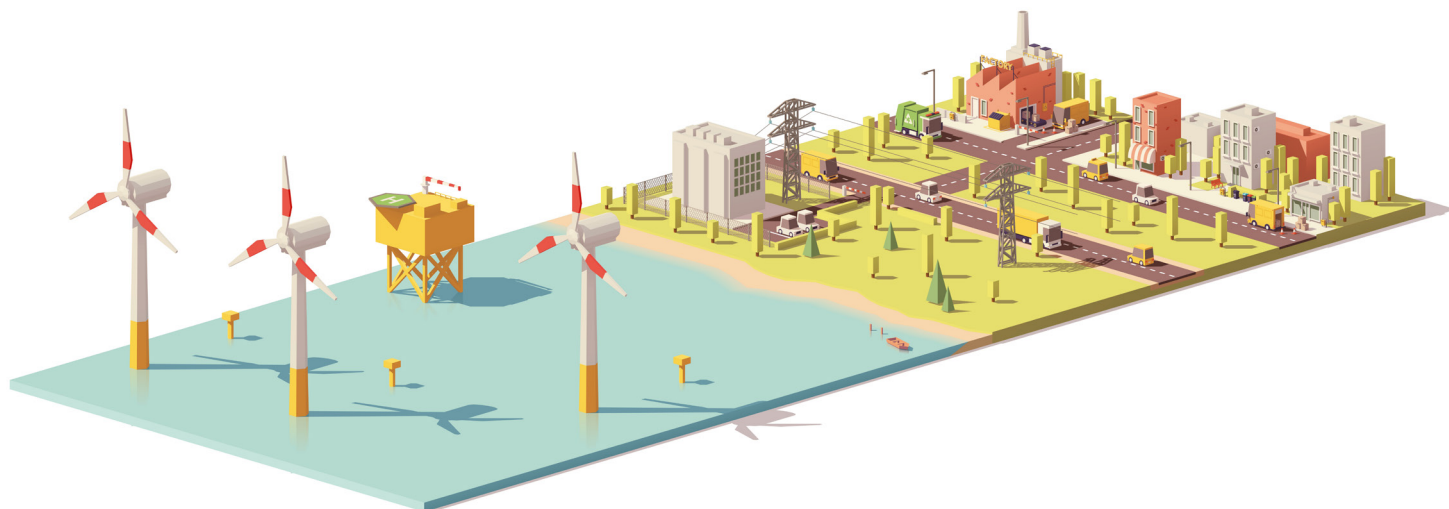
Hvis der ses på den øvrige forsyningssektor, er den præget af rigtig mange forsyningsselskaber, som er forbrugerejede enten inden for varme eller inden for drikkevand. Disse selskaber har været drevet sådan, siden de blev stiftet, og er eksempler på den danske andelstanke og det danske foreningsliv.

Mange af de ovennævnte eksempler, som blev identificeret i forbindelse med udskillelsen af kommunale forsynings-selskaber, vil helt sikkert også være gældende for de små forbrugerejede selskaber. Der vil altid være gode og

dårlige eksempler. Men der er ikke nogen tvivl om, at de selskaber, der har den tætteste kontakt til forbrugerne, er de forbrugerejede selskaber. Denne tætte kontakt smitter også af på den måde, selskaberne drives. Det er meget naturligt, at ledelsen føler et kæmpe ansvar i forhold til deres "ejere" i disse selskaber. Dette ansvar er måske mindre synligt, når selskaberne har mange forbrugere.

Et andet element, der også spiller ind, er, hvor stor lokalsamfundet er i forhold til selskabets betydning for lokalsamfundet. Når virksomheden udgør en vigtig spiller i lokalsamfundet, føler selskabet også typisk et øget ansvar.

Det kan derfor godt være svært at sige noget entydigt om selvejersmodellens betydning for driftsøkonomien i et selskab. For der vil være en række fordele og ulemper, og der kan være forskellige forhold, der gør sig gældende i forhold til, hvor stort et selskab er, og hvilken rolle selskabet har i lokalsamfundet.



VIDEN OM: HVAD SIGER FORSKNINGEN?

Skrevet af: Nikolaj Higham Schlüter, redaktør for Dagens Dagsorden



I afsnittet 'viden om' bringer vi, som inspiration til at dykke yderligere ned forskningen, et lille udpluk af tidsskriftsartikler, som har undersøgt et eller flere elementer af dette nummers tema. Artiklerne er udvalgt af redaktøren og er udgivet i andre tidsskrifter.

GOVERNANCE I DANSKE KULTURBESTYRELSER

Artiklen undersøger aktuelle forståelser af cultural governance i en dansk kulturpolitisk kontekst gennem kritisk diskursanalyse af Anbefalinger for God Ledelse i Selvejende Kulturinstitutioner. Artiklen finder, at anbefalingerne for god ledelse i kulturinstitutioner er baseret på og reproducerer en 'markedsdiskurs', der har ideologisk rod i corporate governance-principper om økonomisk målbarhed, effektivitet og kontrol. Det fastlåste fokus på corporate governance-principperne kan betyde, at kulturinstitutionernes bestyrelser blot er en passiv kontrolfunktion. Som alternativ til dette argumenterer forfatterne for, at kulturbestyrelserne har potentiale til, at udvikle en diskurs og et paradigme for cultural governance, der tager udgangspunkt i kulturens særlige ledelsesmæssige omstændigheder, passion og profession.

Reference: Ajslev, Jeppe Zielinski Nguyen, Trine Heide og Nanna Kann-Rasmussen. "Governance i Danske Kulturbestyrelser." Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift 2 (2018), pp. 200–220. Artiklen kan downloades her: <https://www.idunn.no/nkt/2018/02>

HVORDAN LEGITIMERER POLITIKERE DELEGATION, OG HAR DET DE ØNSKEDE EFFEKTER?

Hvordan legitimerer politikere delegation af offentlige services til offentlige, semi-offentlige eller private organisationer? Dette review samler op på 250 internationale peer-reviewed artikler fra anerkendte tidsskrifter og finder tre hovedbegrundelser for delegation: Økonomiske, politiske og organisatoriske fordele. Desværre er effekterne forbundet med delegation ikke så positive som forventet, idet der ikke er konsistente effekter på outcome, når regeringer fastholder en rolle i serviceleverancen. Forfatteren finder også, at fuld privatisering er forbundet med negative outcomes.

Reference: Overman, Sjors. "Great Expectations of Public Service Delegation: A Systematic Review." Public management review 18.8 (2015), pp. 1238–1262. Artiklen kan downloades her: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2015.1103891>

Årets Offentlige Bestyrelseskonference

Armslængde eller fodlænke – selskabsledelse og selveje i fællesskabets interesse?

Pluss-

HORTEN

BDO

mandagmorgen

Aarhus d. 4/11

Moesgaard Museum | 8:30 – 14:00



Britta Bendix byrådsmedlem Esbjerg Kommune

Carsten Fode bestyrelsesformand ARoS

Kirsten Nielsen Sørensen bestyrelsesformand Viden Djurs

Jørgen Ulrik Jensen partner Pluss Leadership

Line Markert partner Horten

Lotte Bøgh Andersen professor Aarhus Universitet

Mads Kähler Holst direktør Moesgaard Museum

Niels Højberg stadsdirektør Aarhus Kommune

Steffen Husted Damsgaard bestyrelsesformand

Lemvig Vand og Spildevand

Søren Peter Nielsen partner BDO

København d. 11/11

Experimentarium | 8:30 – 14:00



Any Eskildsen direktør Niels Brock

Eva Sørensen professor Roskilde Universitet

Jørgen Ulrik Jensen partner Pluss Leadership

Kim Gladstone Herlev direktør Experimentarium

Lars Goldschmith Bornholms Energi og Forsyning

Laura Vilsbæk Olesen nyibestyrelsen.dk og

bestyrelsesmedlem AART og Logitrans

Line Markert partner Horten

Søren Hartmann Hede adm. direktør,

økonomiforvaltningen Københavns Kommune

Søren Peter Nielsen partner BDO

Ulla Tofte Museet for Søfart

Tilmeld dig på dagensdagsorden.dk