

# OFFENTLIGT BESTYRELSESARBEJDE:

## EN KOMPLEKS OPGAVE MED FLERE BUNDLINJER

TIDSSKRIFT FOR  
OFFENTLIGE  
BESTYRELSESR  
NR. 40



**DAGENS**  
DAGSORDEN

# INDHOLDSFORTEGNELSE

## MILEPÆLE PÅ VEJ IND I 2021

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

## SAMFUNDSINGENIØR: I ODENSE KOMMUNE SÆTTER STADSDIREKTØREN UFORMELLE DIALOGER PÅ FORMEL

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

## FAREN VED HOMOGENITET I BESTYRELSESLOKALET OG BIAS I BESLUTNINGER

Af Nikolaj Higham Schlüter, Pluss Leadership.....8

## HVAD HAR BESTYRELSESMODELLEN LEVERET AF RESULTATER GENNEM TIDEN?

Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership.....10

## ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSESPRIS 2020: DE NOMINEREDE OG VINDERNE

Nikolaj Higham Schlüter, Pluss Leadership.....15

## SELSKABSGØRELSEN SET FRA BEGGE SIDER AF BORDET

Af Jørgen Ulrik Jensen og Nikolaj Higham Schlüter, Pluss Leadership.....18

## VIDEN OM

Af Nikolaj Higham Schlüter, Pluss Leadership.....20

# MILEPÆLE PÅ VEJ IND I 2021

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



## MILEPÆLE PÅ VEJ IND I 2021

Pluss Leadership skabte Dagens Dagsorden tilbage i 2010. Vi har således i år 10-års jubilæum. Samtidig sidder du med tidsskrift nr. 40 i hånden – eller på skærmen. Det er også en slags jubilæum. Da vi startede udgivelse af tidsskriftet, og efterfølgende dannelse af Forum for Offentlige Bestyrelser, et netværk af i øjeblikket 14 organisationer, tilbage i 2010, kunne vi i sagens natur ikke vide, om der på den lange bane var et behov for et særligt initiativ målrettet offentlige bestyrelser. Vi oplevede på det tidspunkt et stort behov for på en praksisnær måde at få oversat arbejdet med udvikling af governance og bestyrelser, der over et årti med stadig større intensitet havde fundet sted i den private sektor, med de børsnoterede selskaber som spydspidser i udviklingen, til de særlige vilkår, der gælder for de offentlige bestyrelser. Det vil primært sige bestyrelserne på vores uddannelses-, kultur- og erhvervs-fremmeinstitutioner samt i forsynings- og infrastrukturvirksomhederne. I løbet af disse ti år er behovet ikke blevet mindre.

Der er formentlig mellem 25 og 30 tusinde danskere, der tager del i offentligt bestyrelsesarbejde, og blandt disse sker der løbende en relativ stor udskiftning. Dette i sig selv kalder på behov for vidensdeling. Dertil kommer, at der hele tiden sker en udvikling i samfundet og i offentlige virksomheders rammevilkår, som bestyrelsesarbejdet skal tænkes ind i. Der er derfor til stadighed brug at have fokus på at formidle viden om good governance i offentligt regi, samt på udveksling af gode og dårlige erfaringer på tværs af offentlige bestyrelser og på tværs af de sektorer, hvor man fra det offentlige i stort omfang har valgt at lægge centrale drifts- og udviklingsopgaver ud til institutioner, selskaber og virksomheder med bestyrelser som det strategiske ledelsesorgan. Derfor er vi her endnu, og vi kommer også til at runde tidsskrift nr. 50.

I 2021 runder vi endnu et par milepæle og jubilæer. Der afvikler vi til november Årets Offentlige Bestyrelseskonference for 10. gang, og for 10. gang uddeles Årets Offentlige Bestyrelsespris. Vi håber, at der til den tid er kommet mere styr på pandemien, og at vi kan afvikle disse events under mere normale forhold. Vi glæder os til at komme tilbage med et program, som bliver en værdig markering af jubilæerne.

## BESTYRELSESKONFERENCER I AARHUS OG KØBENHAVN

I lyset af corona valgte vi i år at konvertere den store fælles bestyrelseskonference til to mindre i henholdsvis Aarhus og København med max. 50 deltagere. Årets tema var: "Armslængde eller fodlænke – selskabsledelse og selveje i fællesskabets interesse?".

Vi stillede skarpt på, hvad bestyrelsesmodellen har leveret af resultater gennem tiden, samt hvordan offentlige bestyrelser i endnu højere grad kan understøtte selvejende institutioners og offentligt ejede selskabers bidrag til fællesskabet samt understøttelse af den ønskede udvikling af f.eks. kommunerne. De mange gode indlæg kan ses på [www.dagensdagsorden.dk](http://www.dagensdagsorden.dk). I dette tidsskrift giver jeg et bud på, hvad bestyrelsesmodellen har haft af betydning for institutionerne og virksomhederne samt for samfundet. Jeg skal ikke påstå, at jeg har fundet den endelige sandhed i dette store spørgsmål, men mit arbejde med værdien af bestyrelsesmodellen og den gode debat på konferencerne bekræfter mig i spørgsmålets relevans. Vi håber derfor, at debatten vil fortsætte, og at nogen vil udfordre mig i mine fund.

En tredje planlagt konference i Odense måtte desværre aflyses. Men vi har interviewet to af de oplægsholdere, der skulle have sagt noget om, hvordan kommunerne spiller sammen med de offentligt ejede forsyningsselskaber og selvejende institutioner om den ønskede kommunale udvikling – henholdsvis borgmester Jesper Frost Rasmussen, Esbjerg Kommune, og stadsdirektør Stefan Birkebjerg Andersen, Odense Kommune. Vi bringer disse indsigtsfulde interviews i dette nummer. Derudover bringer vi også en artikel om bias og gruppetænkning, som tager afsæt i det oplæg Christina Lundsgaard Ottosen holdt på bestyrelseskonferencen i Aarhus. Der er spændende pointer, som alle der sidder i en bestyrelse bør være opmærksom på.

## ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSESPRIS

Prisen som Årets Offentlige Bestyrelse gik fortjent til SK Forsyning i Slagelse. Bestyrelsen har meget systematisk arbejdet med Kodeks for god selskabsledelse i kommunale forsyningsselskaber og med afsæt heri gennemført en konstruktiv dialog om udvikling af rammerne for bestyrelsens virke. Også stor tillykke til bestyrel-

&gt;&gt; ARTIKEL FORTSAT

sen for Aarhus Business College, der vandt titlen "Best in Class" i uddannelsessektoren.

## NYT KODEKS PÅ VEJ

Som tidligere nævnt har behovet for tillidsskabende rammer omkring de børsnoterede selskaber i stort omfang drevet den faglige udvikling omkring good governance i Danmark. Det sker i regi af Komitèen for god Selskabsledelse. Komitèen er netop udkommet med en opdatering af anbefalinger for selskabsledelse, som vil være gældende fra årsskiftet 2020/21.

Det afgørende nye i anbefalingerne er, at der er kommet mere fokus på selskabers indflydelse på det lokale, nationale og internationale samfund. Det hedder i indledningen, at "Selskabets påvirkning strækker sig udover selskabets produkter og tjenester, og de arbejdspladser det skaber, hvordan selskabet potentielt bidrager positivt eller negativt til samfundet som helhed". Derfor har det fået mere fokus i anbefalingerne til bestyrelserne, som skal også skal arbejde med bæredygtighed i bred betydning, og det de kalder selskabets "purpose". De har ikke kunnet finde dækkende dansk for det at have fokus på selskabets overordnede sigte for langsigtet værdiskabelse – for aktionærer, øvrige interessenter og samfundet. Anbefalingerne slår også fast, at bestyrelser ikke kan fralægge sig ansvaret for en dårlig kultur i selskaberne.

Set i det perspektiv, er det ret interessant, at vi for 10 år siden startede et initiativ målrettet offentlige bestyrelser, fordi vilkårene hos disse var anderledes samfunds- og fællesskabsorienterede end de kommercielle børsnoterede selskaber, hvor anbefalingerne i de første versioner primært handlede om at skabe sikkerhed for, at bestyrelserne arbejdede professionelt for en forrentning af aktionærernes penge. Så ville det jo være friskt at sige, at nu har vi den omvendte verden, hvor de børsnoterede selskaber må kunne lade sig inspirere af de offentlige bestyrelser, som jo altid har skullet navigere balanceret mellem samfunds- og institutionsinteresser. Men så enkelt er det desværre ikke. Også offentlige bestyrelser har brug for at genopfinde sig selv i sikring af deres organisations bæredygtighed og "purpose", herunder med blik på hvordan værdier efterleves i organisationen, så ledelsen og medarbejderne møder hinanden og omverdenen med den ønskede adfærd og attitude. Det vil fordre nogle mere aktivistiske offentlige bestyrelser end dem, der er flest af i dag.

## Bestyrelsesevaluering

Skal jeres bestyrelseevaluering skabe læring, indsigt og handling?

**Pluss-**



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.

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

# SAMFUNDSINGENIØR: I ODENSE KOMMUNE SÆTTER STADSDIREKTØREN UFORMELLE DIALOGER PÅ FORMEL

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



*At sidde i offentlige bestyrelser er på mange måder en kompleks opgave: Udover at varetage de mere klassiske bestyrelsesopgaver med at sikre institutionens eller selskabets drift og fremtidige interesser, er der en særlig forpligtigelse til at have fællesskabets interesser for øje som medlem af en offentlig bestyrelse. Offentligt ejede selskaber skal ikke kun tjene penge – de skal også tjene almennyttige formål og interesser, som kan ligge uden for selskabets eller institutionens direkte interessesfære. Så hvordan får man som ejerkommune bestyrelser for offentligt ejede selskaber og selvejende institutioner til at spille med på kommunens almennyttige visioner? Vi interviewer Stefan Birkebjerg Andersen, stadsdirektør i Odense Kommune om den komplekse opgave.*

Der er ingen tvivl om, at samarbejdet med kommunens selskaber og institutioner ligger højt på Stefan Birkebjerg Andersens dagsorden. Odense Kommune har været en af foregangskommunerne i Danmark i forhold til at skabe rammer for udøvelse af aktivt ejerskab over for dens kommunale selskaber med bl.a. ejerpolitikker og -strategier. Og det kan man tydeligt fornemme under interviewet: Stefan Birkebjerg Andersen har mange pointer og eksempler på, hvordan Odense Kommune samarbejder med selskaber og institutioner inden for kommunegrænsen. Så hvor starter man? Med de helt overordnede præmisser for, hvordan et sådant samarbejde bør se ud ifølge Stefan Birkebjerg Andersen.

## FORVALTNINGEN ER BYRÅDETS FORLÆNGEDE ARM

Så lad os starte fra toppen. Når man er leder for en stor offentlig forvaltning, er det en grundpræmis, at der findes en lang række selskaber og institutioner uden for forvaltningen, som leverer grundlæggende velfærdsinfrastruktur. Og det at have en meget bevidst tilgang til de selskaber og institutioner er ifølge Stefan Birkebjerg Andersen fundamentalt for byens udvikling.

"Vi er jo byrådets forlængede arm. Altså fællesskabets repræsentative ledelses forlængede arm. Og derfor er vi nødt til at have en meget bevidst tilgang til det," forklarer stadsdirektøren.

Det kan lyde som en selvfølge, men det er ikke alle kommuner, som har forholdt sig så eksplicit til det at bruge deres selskaber strategisk, som man gør i Odense Kommune. Så det er med en beskedent stolthed, Stefan Birkebjerg Andersen forklarer, at de har været ret tidlige i Odense til at have en bevidsthed om samarbejdet med selskaber. Et samarbejde, som rækker ud over, hvad der formelt og juridisk er krav om.

"Det handler ikke bare om, at vi har nogle jurister, som bistår vores selskaber. Det her, det er i virkeligheden en helt anden tilgang. Det handler om, at byrådet – med borgmesteren i spidsen – har en helt legitim ret til at bruge de her selskaber som en del af den måde, vi strukturerer vores demokratiske fællesskab på," fortæller Stefan Birkebjerg Andersen.

## MED DIALOG OG SYSTEMATIK UNDGÅR MAN KONFLIKT

Så hvad er det konkret, de er gode til i Odense? Stadsdirektøren fremhæver flere gange, at grundpræmissen for et godt samarbejde mellem kommunen og dens selskaber er en meget bevidst tilgang. Men hvad ligger der så i at have en bevidst tilgang?

Det betyder først og fremmest, at man har en tydelig skriftligt formuleret tilgang: Der skal bruges en del kræfter og tid på at formulere meget eksplicit, hvad kommunen ønsker. For det er med til at forventningsafstemme. Og her findes der flere redskaber i værktøjskassen: En overordnet ejerpolitik for kommunens selskaber, mere konkrete ejerstrategier for de enkelte selskaber og endeligt ejerdialogerne. De to førstnævnte er der ikke så meget nyt i, idet de i alle kommuner – om end i varierende omfang – arbejder med ejerpolitikker og -strategier.

"På den formelle del er det sådan, at alle vores selskaber har et årligt foretræde for Økonomiudvalget, som jo er det overordnede koordinerende organ i en kommune," forklarer Stefan Birkebjerg Andersen.

&gt;&gt; ARTIKEL FORTSAT

Det foregår mellem bestyrelsens formand, næstformand, direktøren og Økonomiudvalget. Der er elementer af en fast dagsorden i det: Selskabets status, aktuelle problemstillinger osv. kommer på bordet. Rundt om kerneopgaverne – uanset om det er fjernvarme, havn eller transport – har byrådet lagt rammer ned over selskaberne. "Det er nogle rammer, der fx handler om, at vi som ejer har en forventning om, at de [selskaberne] aktivt arbejder med FN's Verdensmål, at de aktivt arbejder med sociale klausuler. Der er flere ting," uddyber Stefan Birkebjerg Andersen.

Der, hvor Odense Kommune adskiller sig, er i arbejdet med ejer-dialoger. Dialogerne er ikke noget, man tager ad hoc eller støder på efterhånden, som behovet opstår. De er sat på systematisk formel og foregår i flere lag. Under det højeste ledelsesniveau er der en systematisk dialog på tværs af direktørerne for de mange selskaber. Fx samlede stadsdirektøren alle direktører for selskaberne, da covid-19-nedlukningen startede i marts. Dels for at give dem indblik i de særlige indsigter, som kommunens kriseberedskab havde om hele covid-19-situationen, dels for at selskaberne kunne dele viden med hinanden. Kommunen agerede med andre ord facilitator for en dialog på tværs af selskaberne, som leverer en bred vifte af ydelser, der ikke nødvendigvis giver anledning til dialog i hverdagen.

Det har også ledt til, at selskabsdirektørerne – uden om ejeren – selv deler viden og inspirerer hinanden. "Så neden under alt papirarbejdet er der faktisk en struktur, som er meget velfungerende," fortæller Stefan Birkebjerg Andersen.

#### AF TILLID KOMMER GENSIDIG LÆRING OG SAMARBEJDE

Den systematiske tilgang til dialog er med til at fremme tilliden og gøre samarbejde mellem ejer og selskab betydeligt lettere. "Det er jo ikke i alle sammenhænge, at der er sammenfald af synspunkter i konkrete sager mellem et selskabs bestyrelse og ejeren. Men det forhold, at vi har formuleret os så bevidst om det, at vi agerer systematisk i det, gør, at tillidsniveauet og kendskabsgraden er meget høj. Så vi kommer jo aldrig – som man ser andre steder – nærmest i konflikt med selskaberne," uddyber stadsdirektøren

"det forhold, at vi har formuleret os så bevidst om det, at vi agerer systematisk i det, gør, at tillidsniveauet og kendskabsgraden er meget høj. Så vi kommer jo aldrig – som man ser andre steder – nærmest i konflikt med selskaberne"

Det skyldes især, at de mere uformelle dialoger er med til at sikre, at selskaberne er samstemt med det, der er byrådets ambition både på kerneopgaverne og de bredere ønsker for kommunens udvikling.

Med de løbende og systematiske dialoger bliver byrådet også mere bevidst om selskabets status, og hvor de bevæger sig hen, fx på klimaområdet. Og det fører faktisk til, at kommunen lærer af selskaberne. "Der er det i virkeligheden på mange måder selskaberne, der inspirerer Odense Kommune, fordi de bedriver det enormt dygtigt. Og hvor vi jo lærer af dem," forklarer Stefan Birkebjerg Andersen med klimaindsatser som eksempel.

*Er du aldrig bange for at komme til at 'overrule' bestyrelsen i dialogerne, som foregår meget direkte med direktørerne og uden om bestyrelserne, som ellers er den normale kontaktflade mellem ejer og selskab?*

"Det er jeg meget sikker på, aldrig sker. Og det er jeg meget sikker på, fordi på min side er min borgmester og Økonomiudvalget meget bevidste om, at jeg fører den dialog. På den anden side, der er bestyrelsesformanden og bestyrelsen bevidste om, at vi [direktørerne og stadsdirektøren] løbende er i dialog om mere driftsmæssige forhold," forklarer han.



#### Stefan Birkebjerg Andersen

Stadsdirektør i Odense Kommune siden 2015 og før det flere forskellige direktørstillinger i danske kommuner. Uddannet cand.phil. i samtidshistorie. Født 1961.



&gt;&gt; ARTIKEL FORTSAT

Her fremhæver Stefan Birkebjerg Andersen, at bestyrelserne er meget professionelle i deres arbejde. Og det kommer til gavn, når man som direktør nærmer sig bestyrelsens og Økonomiudvalgets anliggender: I en praktisk hverdag mellem et professionelt selskab med en bestyrelse på den ene side og en professionel ejer med et byråd på den anden side, er der meget, som glider lettere ved, at man på direktionsniveau deler viden og forbereder sager, fortæller han. "Hele tiden med dyb respekt for, hvem der sidder i bestyrelsen," forsikrer Stefan Birkebjerg Andersen.

Udpegelsen af professionelle bestyrelsesmedlemmer, som har en sektorspecifik viden, er afgørende i den sammenhæng. Her nævner Stefan Birkebjerg Andersen, at de i forbindelse med letbanebyggeriet meget bevidst valgte at indsætte en fuldt ud professionel bestyrelse med specialiseret viden om jernbaner. Kommunen mister ifølge stadsdirektøren ikke noget ved ikke at have politiske repræsentanter i bestyrelsen, da byrådet fortsat kan påvirke letbaneselskabet gennem ejerstrategien. Til gengæld får man så en bestyrelse, som har den nødvendige og meget specialiserede viden, der skal til for at opføre en letbane i en kompleks bystruktur.

## TRADITION FOR STØRRE AFSTAND TIL KULTURSETOREN

På tværs af de danske kommuner er der tradition for større afstand mellem den kommunale forvaltning og kulturinstitutionerne, hvilket hænger naturligt sammen med selvejet og den blandede tilskudsform fra stat og kommune. Ser det også sådan ud i en ellers aktiv kommune som Odense?

Først og fremmest skal man anerkende, at der er stor forskel på formålene på tværs af kultur- og fx forsynings- og infrastrukturområdet. "Der er meget stor forskel på at drive en professionel havn, som er et aktieselskab og som jo helt grundlæggende har nogle formål, fx at tjene nogle penge og skabe arbejdspladser," forklarer Stefan Birkebjerg Andersen indledningsvist i sammenligningen med kultursektoren.

"Det, der er forskellen, er, at vi som kommune kan have ret tydelige forventninger til et egentligt driftsselskab, mens vi, når vi har en kulturinstitution, er os meget bevidste om, at armslængden er en grundlæggende præmis." Og det giver en større indholdsmæssig frihed til kulturinstitutionerne. Byrådet eller de politiske udvalg bør således ikke lægge bånd på den kunstneriske frihed.

"Vores kunstneriske institutioner er jo af natur ekstremt elitære. Men det skal de jo netop være for at kunne give os alt det som lokalsamfund, som vi ikke vidste, vi havde brug for. Så der er ikke sådan på samme måde meget tydelige ejerholdninger," uddyber stadsdirektøren om kulturområdet. Det gælder kun de mere generelle krav om fri og lige adgang for alle borgere og lignende almennyttige hensyn. Når det kommer til kulturområdet, vægter stadsdirektøren – på linje med den generelle tradition for området – altså mere armslængde.

*"Så neden under alt papirarbejdet er der faktisk en struktur, som er meget velfungerende"*

## SAMFUNDSINGENIØRER SÆTTER RAMMERNE

Som bestyrelsesmedlem i et offentligt ejet selskab skal man altså kunne navigere i de rammer og visioner, som kommunen udstikker på vegne af fællesskabet. Særligt i de kommuner, hvor ejeren er aktiv og eksplicit forsøger at påvirke. Men et aktivt ejerskab er ikke ensbetydende med konflikt og kontrol: Tværtimod kan man, som eksemplerne fra Odense viser, lære af hinanden og opbygge tillid. Det skaber grobund for en naturlig ensrettet bevægelse i retning af fællesskabets interesser, hvor man undervejs i processen også kan lære af hinanden på tværs af ejer og selskaber. For at bruge Stefan Birkebjerg Andersens ord, kan man sige, at både kommunens forvaltning og de offentlige bestyrelser er samfundsingeniører. Og at være samfundsingeniør handler netop om – i fællesskab med andre – at sætte gode rammer for mennesker og virksomheder.



horten.dk

## EKSPERTER I OFFENTLIGE BESTYRELSE

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**

# FAREN VED HOMOGENITET I BESTYRELSE: UNDGÅ BIAS OG GRUPPETÆNKNING

Skrevet af: Nikolaj Higham Schlüter, redaktør for Dagens Dagsorden .



*Det er på mange måder en kompleks opgave at sidde i offentlige bestyrelser: Der er altid flere bundlinjer involveret, og det kræver særligt blik for alternative initiativer og måder at gøre tingene på. Hvordan sikrer man så, at alternative perspektiver kommer på bordet i bestyrelseslokalet? Diversitet er ifølge Christina Lundsgaard Ottsen det bedste middel til at undgå gruppetænkning og bias og dermed også til at træffe bedre beslutninger.*

Christina Lundsgaard Ottsen, ph.d. i psykologi og tværkulturel diversitet, arbejder med at sætte diversitet i spil blandt topledelsen i danske virksomheder og organisationer. Så hun kender til problemstillingen både som forsker og som konsulent, der omsætter viden på området til faktisk adfærd blandt ledere. På Årets Offentlige Bestyrelseskonference i Aarhus holdt hun oplæg om, hvordan man sætter diversitet i spil, og hvordan man som offentlig bestyrelse kan arbejde aktivt med at fremme alternative perspektiver i beslutningsprocesser (se oplægget på [dagensdagsorden.dk](https://dagensdagsorden.dk)). I denne artikel dykker vi ned i de psykologiske og adfærdsmæssige forklaringer på, hvorfor diversitet er godt for beslutningsprocesser.

## PROBLEMET LIGGER I GRUPPETÆNKNING OG BIAS

Gruppetænkning er et psykologisk fænomen, som opstår, når en gruppe af mennesker, pga. et ønske om harmoni og konformitet i gruppen, træffer irrationelle og dysfunktionelle beslutninger. Ønsket om at bevare gruppens sammenhængskraft og undgå konflikt kan føre til, at man er tilbøjelig til at bekræfte hinandens synspunkter frem for at udfordre dem.

Konsekvensen er bias i de beslutninger, som træffes: Beslutningerne risikerer at blive udtryk for gruppens relativt homogene verdenssyn og erfaringer. Der opstår med andre ord blinde vinkler for perspektiver, som burde være inddraget og vægtes i plenum, inden beslutningen blev truffet.

Risikoen for gruppetænkning hænger naturligt sammen med gruppens homogenitet. Jo mere homogen gruppen er, desto større risiko er der for at gruppetænkning opstår.

En gruppe bestående af mænd, som alle er mellem 40 og 60 år gamle, har en samfundsvidenskabelig uddannelse og kommer fra en stilling som direktør, vil naturligt have et relativt ens syn på tingene. Dermed ikke sagt, at de ikke kan træffe gode og velovervejede beslutninger: Deres erfaringer og viden er relevante og værdifulde på en lang række punkter. Men ser man på risikoen for gruppetænkning, så er den stor, fordi de er homogene som gruppe. Dermed opstår der risiko for, at der ikke inddrages alternative synspunkter, som ligger uden for gruppens sfære af viden og erfaringer. Så hvordan undgår man dette og får sat diversitet i spil?

## KØNSDIVERSITET ER LETTEST AT MÅLE

Andelen af kvinder i de danske bestyrelseslokaler fylder meget i debatten omkring bestyrelsessammensætning. Og alle ved, at der er langt flere mænd end kvinder i danske bestyrelser: Som Laura Vilsbæk Olsen pointerede i seneste udgave af dette tidsskrift, er der faktisk flere mænd, som hedder Jens i de danske Elnet-bestyrelser, end der er kvinder!

Hvorfor er det så lige, at vi interesserer os så meget for kønsfordelingen, når diversitet er meget mere end køn? En af fordelene ved at fokusere på køn er, at det er relativt nemt at måle og dermed også agere på: Man tæller blot antallet af mænd eller kvinder og kan ud fra dét vurdere diversiteten i gruppen. Det er betydeligt lettere end at opgøre diversiteten i fx politiske overbevisninger, erfaringer eller interesser, som er langt vanskeligere både at indsamle informationer omkring og sammenligne på en meningsfuld skala. Letheden i at identificere diversiteten på køn er naturligvis ikke et godt argument for kønsdiversitet i sig selv – det er de positive effekter forbundet med større kønsdiversitet.

Letheden i at identificere diversiteten på køn er naturligvis ikke et godt argument for kønsdiversitet i sig selv, men det er de positive effekter forbundet med større kønsdiversitet.



>> ARTIKEL FORTSAT

Christina Lundsgaard Ottsen fremhæver, at selvom der er stor forskel på mænd isoleret set og på kvinder isoleret set, så er forskellen mellem køn specielt vigtig i forhold til at bryde bias. Uanset hvor meget man prøver at opdrage kønnene ens, så ser mænd og kvinder forskellige ud i alle kulturer. Derfor bliver mænd mødt og tolket anderledes end kvinder. Videnskabelige undersøgelser viser, at det foregår helt ubevidst. Det giver kønsforskellige erfaringer, der påvirker måden, vi tænker og agerer på – også i en ledelsesmæssig kontekst. Så når kønsfordelingen er mere lige i fx en bestyrelse, får man flere forskellige perspektiver og synspunkter på banen, og det er fordelagtigt for beslutningsprocessen.

Risikoen for gruppetænkning hænger naturligt sammen med gruppens homogenitet. Jo mere homogen gruppen er, desto større risiko er der for, at gruppetænkning opstår.

Det ikke er nødvendigt med en 50-50 kønsfordeling, før der opstår positive effekter af kønsdiversitet. En stor undersøgelse fra Peterson Institute for International Economics på tværs af 91 lande viser, at en kønsfordeling på 30-70 på direktionsniveau er tilstrækkeligt til at påvirke den økonomiske bundlinje i virksomheder positivt. En væsentlig pointe er her, at det ikke nødvendigvis handler om at opnå en perfekt fordeling. Det handler, som Christina Lundsgaard Ottsen udtrykker det, i stedet om at skabe den rigtige dynamik i gruppen, hvor ingen føler sig som en minoritet. Kønsdiversitet er altså et konkret og håndgribeligt værktøj, som kan bidrage væsentligt til at mindske gruppetænkning og bias.

### INKLUDERENDE LEDELSE: VEJEN TIL AT SÆTTE DIVERSITET I SPIL

Der findes flere måder at sætte diversitet i spil på. Et af de områder, som Christina Lundsgaard Ottsen arbejder med, er inkluderende ledelse. For når man inviterer diversitet ind, så hjælper det ikke bare af sig selv. Det gør det først, når ledelsen er inkluderende. Og hvad ligger der så i at være det? Christina Lundsgaard Ottsen fremhæver særligt tre værktøjer til at arbejde i retning af mere inkluderende ledelse.

For det første kan man arbejde med bevidsthed om bias. Helt konkret skal ledelsen lære om bias. Hvad er det? Hvordan opstår det? Og vigtigst af alt: På hvilke områder er man selv i risiko for at være underlagt bias i sine beslutninger? Det kræver, at man sætter tid og kræfter af til at evaluere sig selv og den gruppe (fx bestyrelse), man er en del af.

For det andet er det vigtigt at skabe psykologisk tryghed. At føle sig tryk i teamet er en forudsætning for at kunne bringe alternative synspunkter og holdninger frem i lyset. Man kan have nok så meget diversitet blandt gruppens medlemmer på papiret, men

hvis ikke det aktiveres og kommer frem, nytter det ikke meget. Der skal skabes et rum, hvor alle tør træde frem og sætte nye perspektiver i spil. Dette ligger altså i tråd med den førnævnte pointe om, at følelsen af at være en minoritet i gruppen bremser lysten og evnen til at udfordre gruppenormen.

For det tredje skal man være meget bevidst om, hvordan beslutningsprocessen i gruppen foregår. Lederen skal have selvtillid og evne at hvile i en åben proces, hvor alternative synspunkter, som potentielt strider med lederens egen overbevisning, kommer frem. Den åbne proces skal fremskyndes og værdsættes helt fra toppen – ellers lykkes det ikke. Derefter bliver det også vigtigt, at man som leder "lukker ned igen" og træffer en beslutning, som sætter retning. Ellers risikerer man at efterlade tvivl og manglende fremdrift. Men med inkluderende ledelse er det nemmere at få opbakning til ledelses endelig beslutning, fordi de enkelte deltagere har mærket ejerskab i processen.



#### Christina Lundsgaard Ottsen

Indehaver af Cohera Consult, der arbejder strategisk med ledelsesudvikling gennem diversitet, adfærdsdesign og inkluderende ledelse.

Uddannet psykolog og Ph.D. i tværkulturel diversitet ved Aarhus Universitet.

Tidligere postdoc ved Aarhus Universitet og bl.a. haft forskningsophold ved Qatar University og University of California Irvine. Siden 2008 har hun arbejdet strategisk med diversitet og inkluderende ledelse i både Skandinavien og Mellemøsten.

# HVAD HAR BESTYRELSESMODELLEN LEVERET AF RESULTATER GENNEM TIDEN?

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



*Der har gennem det seneste år kørt en intensiveret debat om den danske model med at udlægge driften af bl.a. vores uddannelsesinstitutioner til selvejende institutioner med bestyrelser som det strategiske ledelsesorgan. Bidrager disse bestyrelser til, at institutionerne leverer i fællesskabets interesse, eller er de primært drevet af snævre institutionsinteresser, hvor det mest handler om at skabe konkurrencemæssige fordele til ugunst for politiske målsætninger om uddannelse til alle? Det vil jeg forsøge at give et ydmygt svar på i denne artikel ved at fokusere på, hvad bestyrelsesmodellen har leveret af resultater gennem tiden på tværs af uddannelses-, kultur- og forsyningssektoren.*

Det kan ikke undgås at blive en slags kontrafaktisk historieskrivning. For hvad ville resultatet have været, hvis ungdomsuddannelsesinstitutionerne stadig var en del af en statslig administration eller kommunalt/regionalt forvaltningsstyre? Og skyldes eventuelle succeser og fejl selvejemodellen, eller skyldes det den måde man har forvaltet modellen på? Her spiller f.eks. reguleringen af de decentrale enheder (eller manglen på samme) og de kompetencer hos mennesker, som har udfyldt modellen (eller manglen på samme) en væsentlig rolle. Og når der er problemer med selvejende institutioner, er svaret så nødvendigvis altid, at selvejendet skal begrænses gennem øget regulering? Kunne det lige så godt være det modsatte? Det vil sige mere reelt selveje. Lad mig indledningsvist lave en indflyvning til bestyrelsesmodellen og give et aktuelt overblik over seneste udvikling på området.

## KRITISKE RØSTER MOD BESTYRELSESMODELLEN

Vi starter ved kritikken. Der opstår fra tid til anden kritiske røster omkring selvejemodellen i uddannelsessystemet. Siden sin tiltrædelse har børne- og undervisningsministeren flere gange sat spørgsmålstegn ved, om selvejemodellen med bestyrelser som strategiske ledelsesorganer i ungdoms- og voksenuddannelsesinstitutionerne er den mest hensigtsmæssige løsning. Hun har bl.a. udtalt, at "...vi er gået fra, at beslutninger om uddannelse er demokratisk bestemt, til at det kan blive afgjort af en bestyrelse". En udtalelse, der bygger på nogle ganske bestemte forestillinger

om, hvad der driver bestyrelseres beslutninger i praksis, og hvordan styringskæden fra de politiske beslutninger i Folketinget og til den virkelighed, der møder elever og studerende, fungerer. Der kan også sagtens opdrives kommunal- og regionspolitikere samt ikke mindst topembedsmænd i kommuner og regioner, der mener, at de har muligheder og redskaber til f.eks. at klare en mere balanceret elevfordeling, end hvad der kommer ud af konkurrencen mellem de selvejende ungdomsuddannelsesinstitutioner. Formanden for Region Sjælland har bl.a. udtalt, at "Dele af Sjælland risikerer at blive uddannelsesørkener, fordi institutioner er nødt til at lukke som konsekvens af et darwinistisk uddannelsessystem. Derfor skal der gøres op med den rå taxameterstyring og selveje-struktur".

Man kan også finde borgmestre og især kommunaldirektører og tekniske chefer besvære sig over selskabsgørelsen af de forsyningsenheder, der tidligere lå i kommunalt regi. Det var på mange måder lettere, da man kunne give instruktioner til enhederne om at understøtte kommunens forskellige planer. Nu skal man agere som ejer af et aktieselskab og tage hensyn til bestyrelser, der plejer selskabets interesser og ikke alle mulige andre hensyn. I relation til kulturområdet, hvor man også i stort omfang har lagt drifts- og udviklingsopgaver ud i armslængde til selvejende institutioner, eller lignende konstruktioner, forklarede en topembedsmand fra Kulturministeriet mig engang, at han ikke brød sig om selvejemodellen. Fordi det altid ender med, at bestyrelsen og den daglige ledelse tager hinanden i hånden og beder politikerne om flere penge.

## BESTYRELSESMODELLEN BLIVER STADIG MERE UDBREDT

Men selv med disse kritiske røster går det tilsyneladende indtil videre kun i én retning – nemlig at man fra det offentlige lægger flere og flere driftsopgaver ud i armslængde og sætter bestyrelser ind som et strategisk ledelsesorgan for institutioner og selskaber.

>> ARTIKEL FORTSAT

|                                                                                  | KOMMUNAL<br>FORVALTNING                                                                               | OFFENTLIGT EJET SELSKAB<br>(FORSYNING/INFRASTRUKTUR)                                                                                      | SELVEJENDE INSTITUTION<br>(UDDANNELSE, KULTUR M.FL.)                                                                                      | PRIVAT VIRKSOMHED                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRAD AF ØKONOMISK OG<br>INDHOLDSMÆSSIG<br>AUTONOMI SAMT<br>MARKEDSLIGENDE VILKÅR | Lav                                                                                                   | Mellem                                                                                                                                    | Mellem                                                                                                                                    | Høj                                                                                                                                                                              |
| STYRINGSRAMMER                                                                   | Forvaltningsret<br>Bureaukrati                                                                        | Sektorlov<br>Regulering<br>Vedtægter<br>Ejerstrategi<br>Generalforsamling<br>Bestyrelsessammensætning<br>Tilsyn                           | Sektorlov<br>Vedtægter<br>Udviklingskontrakt ved tilskud<br>Udpegningsret til bestyrelsen<br>Tilsyn                                       | Lovgivning                                                                                                                                                                       |
| GRAD AF ENTYDIGE OG<br>STABILE FORVENTNINGER                                     | Forventninger og mål er<br>politisk fastsatte og er<br>skiftende.<br>Lighed frem for<br>effektivitet. | Forventninger og mål skal<br>balanceres mellem politiske<br>dagsordener og en økonomisk<br>virkelighed, der også sættes af<br>"markedet". | Forventninger og mål skal<br>balanceres mellem politiske<br>dagsordener og en økonomisk<br>virkelighed, der også sættes af<br>"markedet". | Forventninger og mål<br>defineres af<br>virksomheden selv ud fra<br>de markeds-mæssige<br>vilkår og er typisk klarere<br>definerede og knyttet til<br>effektivitet og bundlinje. |

Figur 1: Bestyrelsesmodellen mellem offentlig forvaltning og privat virksomhed

Universiteter, gymnasier, sosu-skoler og VUC-centre blev selveje i løbet af 00'erne. Erhvervsskoler og seminarer havde været det i flere år. På forsyningsområdet selskabsgjorde man først el-distribution, så vand- og spildevand, de fleste kommuner har selskabsgjort deres varmeforsyning, og nu sker der noget på affaldsområdet. På kulturområdet har man i stort omfang altid haft styringen på afstand af det politiske i form af forskellige former for selveje, foreningseje, fondseje mv. Vi har ikke set nogen bevægelser, der går den anden vej – det vil sige, at man trækker enheder ind i det offentlige bureaukrati igen, efter at have fungeret som selveje.

Reguleringen af institutionerne, og dermed indsnævring af rammerne for bestyrelseres ageren, sker løbende, men vi har til gode at se en ændret styringsform, der fjerner bestyrelser. Tværtimod kommer der fra tid til anden forslag til yderligere områder, der kunne styres som selvejende institutioner. Senest har Venstre foreslået, at plejehjemmene skal styres af bestyrelser, men også hospitaler, grundskoler og biblioteker nævnes fra tid til anden som nye områder, hvor man kunne indføre selveje.

Figur 1 illustrerer nogle af de institutioner og virksomheder, der ligger i den grå zone mellem en forvaltningsmæssig styringslogik og en privat styringslogik. Man kunne også nævne det almene

boligområde, erhvervsfremme- og turismeområde, en række socialinstitutioner, statslige ejede selskaber mv. I alt har vi nok ca. 4.000 institutioner og virksomheder i Danmark, hvor man har lagt opgaver ud med en bestyrelse som det strategisk ledelsesorgan, og hvor de er kendetegnet ved, at både politik og marked sætter rammerne for deres virke.

Derfor er det relevant at stille spørgsmålet, hvad denne model har bidraget med gennem tiden – både i relation til, at man tænker modellen ind på nye områder, eller hvis man på andre områder skulle ønske at afskaffe selvejet og dermed bestyrelsesmodellen.

Vi har ikke set nogen bevægelser, der går den anden vej – det vil sige, at man trækker enheder ind i det offentlige bureaukrati igen, efter at have fungeret som selveje.

## 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](mailto:post@pluss.dk)  
W [www.pluss.dk](http://www.pluss.dk)

>> ARTIKEL FORTSAT

## POSITIV BETYDNING FOR SAMFUNDSØKONOMIEN

Selveje-modellen er et resultat af de styringsreformer, der blev sat i værk i 1980'erne med modernisering af den offentlige sektor, og hvor velfærdssamfundets lighedslogik blev suppleret med incitamenter til en anden form for omhu med brug af offentlige midler. Det skete gennem incitamenter til at øge arbejdsudbudet, at øge innovation og at forstå den offentlige sektor som væsentlig aktør i at sikre landets internationale konkurrenceevne. Det er blevet beskrevet som en introduktion af konkurrencestaten, hvor man begyndte at praktisere en anden form for governance-tænkning og ledelse, lagde pres på institutionerne med løbende rammebesparelser, indførte konkurrencelignende vilkår, arbejdede med målstyring og resultatkontrakter mv. I forhold til slut 70'erne og start 80'erne, hvor vi med Knud Heinesens ord stod ved "afgrundens rand", må vi sige, at der er kommet styr på de offentlige finanser. Ikke mindst af offentlige institutioners forbrug. Det skyldes ikke kun bestyrelsesmodellen, selvejet og selskabsgørelsen, men et væsentligt element i dette er, at man fra centralpolitisk hold har kunnet gøre decentrale bestyrelser ansvarlige for en overskuelig institutionsøkonomi. Så på det parameter kan selvejet og bestyrelsesmodellen siges at have leveret.

## FUSIONER OG STORDRIFTSFORDELE I FORSYNINGSSEKTOREN

Selveje eller selskabsgørelse bidrager til at skabe transparens mellem omkostninger og finansiering. Motivet for at selskabsgøre forsyningsselskaber var ikke mindst et ønske om at adskille dem fra den kommunale økonomi, så der ikke foregik en skjult skattebetaling via forbrugsafgifter. Det mål har man også opnået. Men samtidig med selskabsgørelsen kom der også en række regulatoriske krav, og det kan derfor være svært at afgøre selskabsgørelsens betydning for økonomien isoleret set. Men det kan konstateres, at mange forsyningsselskaber har opnået stordriftsfordele ved at fusionere og konsolidere sektoren, og som kun har ladet sig gøre som følge af selskabsgørelsen. I forbindelse med de fusioner, der er indgået landet over har der typisk været en bunden opgave med, at det skal føre til millionbesparelser over en årrække. De fusioner, vi kender til i sektoren, har over en bred kam leveret på det mål. Et eksempel er DIN Forsyning, som er en fusion af de tidligere forsyningerne i Esbjerg og Varde kommuner. Fusionen skulle give en administrative besparelse på 17 mio. kr. over 5 år. De var i mål med denne besparelse inden for 3 år.

## ØGET EGENINDTJENING PÅ KULTUROMRÅDET

Udskillelse af opgaver til selvejende institutioner og aktieselskaber har også bidraget til at mobilisere ekstra private ressourcer og midler til at løfte opgaverne. Her er kultursektoren et godt eksempel. På museumsområdet falder det offentlige tilskud fra stat og kommune år for år, mens den samlede omsætning øges konstant. Tilskud fra fonde og private sponsorer, samt egenindtjening fra publikumsbesøg, udgør i dag ca. 60% af

museernes samlede omsætning. For få år siden lå det tal på 40%. Paradoksalt nok har museer med størst succes med at finansiere deres egen vækst, lidt mest under corona-krisen. Ikke mindst fordi regeringen var relativt langsomme til at forstå, at vi her reelt har at gøre med virksomheder, som er afhængige af folks mobilitet både nationalt og internationalt. Flere af de 14-15 museer, der stadig fungerer i kommunalt regi, har de senere år vist interesse for selveje. Men den interesse synes på det seneste at være blevet kølnet noget, når de ser, hvordan de udviklingsorienterede selvejende institutioner er blevet håndteret under corona-krisen. Så er det alligevel bedst at være beskyttet af det offentlige system, synes ræsonnementet at være. Hvilket i virkeligheden siger alt om potentialet i selveje-modellen, set i et samfundsøkonomisk perspektiv.

## ØGET FRIHED TIL INNOVATION OG NYE PARTNERSKABER

Endelig giver selveje eller selskabsgørelse bedre muligheder for privat-offentlige partnerskaber og dermed bidrag til både de offentlige og private virksomheders innovation og internationalisering. I vandsektoren ses mange eksempler på, hvordan offentligt ejede vandselskaber har fungeret som demonstrationsprojekter i forbindelse med private virksomheders eksportfremstød.

Samlet set kan der samfundsøkonomisk således at være en del i spil, hvis man udfordrer selvejemodellen eller selskabsgørelsen.

## HVAD SIGER INSTITUTIONERNE SELV?

Vi har spurgt ca. 25 nøglepersoner i uddannelsessektoren og 15 personer i forsyningssektoren, hvordan de oplever effekten af selveje eller selskabsgørelsen, når vi sammenligner med situationen før, hvor man var en mere integreret del af den offentlige forvaltning. De pågældende – bestyrelsesformænd og topledere – er blevet bedt om på 12-14 parametre at vurdere, hvorvidt selveje eller selskabsgørelsen har haft positiv eller negativ betydning set i forhold til den afløste styringsform. Parametrene er blevet vurderet på en skala fra 1-10, hvor 10 udtrykker meget positiv betydning og 1 meget negativ betydning, og 5 er udtryk for, at styreformen har haft neutral betydning, eller at fordele og ulemper går nogenlunde lige op.

Med det beskedne antal respondenter kan vi kun tale om indikationer på, hvad selveje eller selskabsgørelsen har leveret af resultater. Men ud fra besvarelserne har virkningen, set fra et institutions- eller selskabsperspektiv, været positiv på alle parametre, og det gælder både for uddannelsessektoren og forsyningssektoren.

Ud fra besvarelserne har virkningen, set fra et institutions- eller selskabsperspektiv, været positiv på alle parametre



>> ARTIKEL FORTSAT

## UDDANNELSESSEKTOREN

I uddannelsessektoren svarer nøgleaktørerne, at effekten af selvejet har været allermest positiv hvad angår:

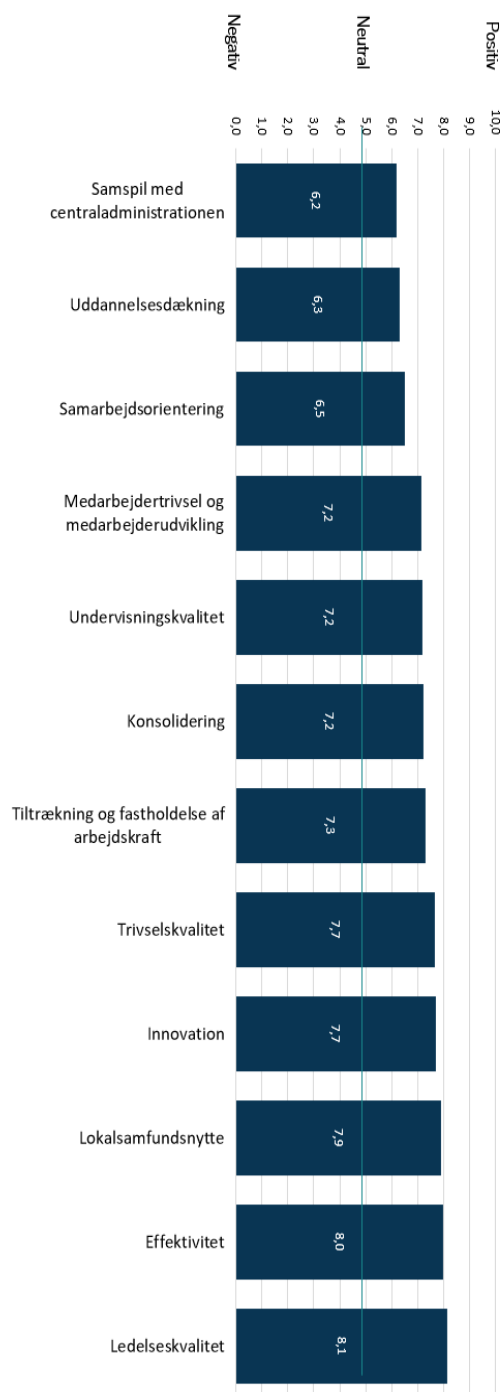
- Ledelseskvalitet
- Effektivitet
- Lokalsamfundsnytte
- Innovation og trivsel

På side 15 er givet et udpluk af udtalelser fra nøglepersoner i uddannelsessektoren. Der hvor selvejet har haft mindst positivt effekt, men dog positiv, handler det om:

- Samspil med centraladministrationen
- Uddannelsesdækning
- Samarbejdsorientering

Det med uddannelsesdækning og mangel på samarbejdsorientering knytter an til de indledende betragtninger fra hhv. Børne- og Undervisningsministeren og rådsformanden. Nogle mener, at konkurrencen mellem institutionerne er ført for vidt og at uddannelsesinstitutionerne i de mere tyndtbefolkede områder taber i konkurrencen, og at områderne mister vigtige uddannelsesstilbud til de unge. Det er der givetvis eksempler på, men der er også eksempler på, at forudsætningen for at kunne opretholde et relevant og kvalitativt uddannelsesstilbud i yderområder har været, at de lokale institutioner er blevet indlemmet i en større institution med flere ressourcer og andre muligheder for at udnytte stordriftsfordele. Børne- og Undervisningsministeriets institutionsanalyse fra 2019 viser, at nok har institutioner fusioneret, men antallet og spredningen af uddannelsesenheder er opretholdt.

Men jeg synes alligevel, at det er fair at sige, at konkurrence-mindsettet i en række af de offentlige institutioner og selskaber er gået for langt. I erhvervslivet går konkurrence og samarbejde i stigende grad hånd i hånd. En moderne virksomhed ved godt, at man ikke med egne ressourcer alene kan løse sin opgaver mest effektivt, men at man er nødt til at række ud til samarbejde, også med konkurrenter, og derigennem gøre sig større, end hvad virksomhedens egne ressourcer og kapaciteter berettiger til. Her er man paradoksalt på mange måder bagefter i offentlige selvejende institutioner.



Figur 2: Vurdering af effekterne af selvejet, uddannelsessektoren



>> ARTIKEL FORTSAT

## FORSYNINGSSSEKTOREN

I forsyningssektoren handler de mest positive effekter af selskabsgørelsen om:

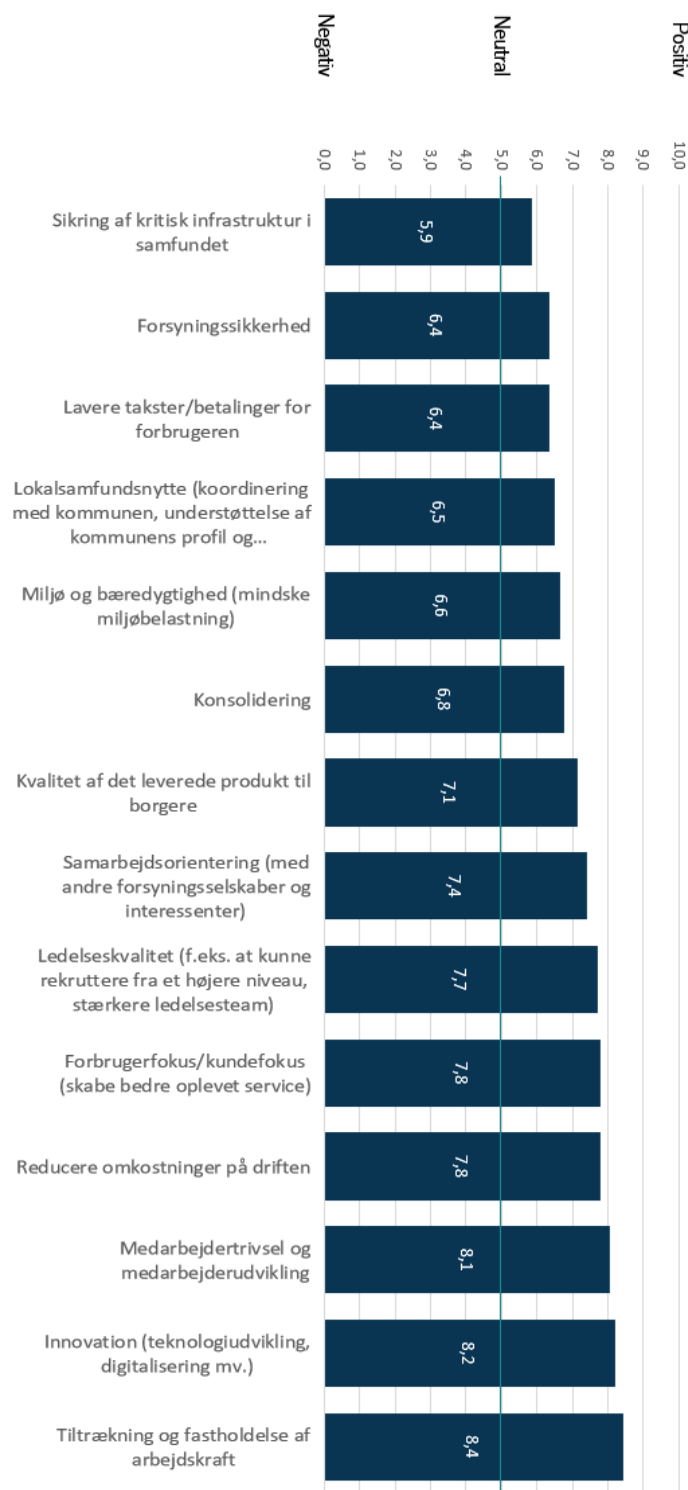
- Tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft
- Innovation
- Medarbejdertrivsel og medarbejderudvikling
- Ledelseskvalitet

Altså effekter som er HR-relaterede. På side 15 er der ligeledes et udpluk af udtalelser fra nøglepersonerne i forsyningssektoren, som uddyber overstående positive effekter.

Der hvor effekten af selskabsgørelsen har været mindst positiv, men igen dog over det neutrale niveau, er:

- Sikring af kritisk infrastruktur i samfundet
- Lavere takster
- Forsyningssikkerhed

Vi taler her om tre bundne opgave, som et forsyningselskab er født med. Sådan var det, da de fungerede i kommunalt regi, og sådan er det stadigvæk. Derfor har styringsformen ikke påvirket disse parametre nævneværdigt. Det fremgår af citaterne, at man oplever, at selskaberne er blevet mere effektive, men når det ikke slår igennem i priserne skyldes det udviklingen i afgifter samt at selskaberne pålægges stadig flere opgaver relateret til klimasikring og lignende.



Figur 3: Vurdering af effekterne af selvejet, forsyningssektoren

>> ARTIKEL FORTSAT

## MERE ELLER MINDRE SELVEJE?

Selveje og selvstyre er en relativ størrelse, for ingen institutioner og virksomheder befinder sig i et vakuum: De er underlagt lovgivning og regulativer. Man kan derfor vanskeligt analysere effekterne af f.eks. selvejet og bestyrelsesmodellen som et afgrænset fænomen, idet selvejet, og dermed bestyrelsens ledelsesrum, altid vil være betinget af varierende rammer. Helt overordnet set går spørgsmålet om mere eller mindre selveje derfor på om man på den ene side gradvist bør indskrænke selvejet ved at øge reguleringen af selskaberne og institutionerne- måske i en sådan grad at de trækkes helt tilbage i den offentlige forvaltning. På den anden side kan man give institutionernes og virksomhedernes bestyrelser mere frihed og handle- rum til selv at træffe beslutninger.

Vores lille analyse har indikeret, at der er mange positive effekter af selvejet og selskabsgørelsen, der risikerer at gå tabt, hvis man bevæger sig i retning af øget regulering og tilbagetrækning. Men alt er heller ikke perfekt. Der er til stadighed brug for at arbejde med udvikling af bestyrelsernes kompetencer og hvordan vi konstituerer og sammensætter de bedste offentlige bestyrelser.

Men alt er heller ikke perfekt. Der er til stadighed brug for at arbejde med udvikling af bestyrelsernes kompetencer og hvordan vi konstituerer og sammensætter de bedste offentlige bestyrelser.

Der er også til stadighed behov for at arbejde med rammerne for dialogen mellem bestyrelserne og centraladministrationen henholdsvis kommunerne om de politiske målsætninger med institutionerne og virksomheder, som bestyrelserne er sat ind for at varetage på samfundets vegne.

Men det store spørgsmål, som denne lille analyse rejser, er, om svaret på problemstillinger omkring de selvejende institutioner og offentligt ejede selskaber altid skal være yderligere regulering og dermed indskrænkning af det decentrale ledelsesrum. Kunne svaret ligeså godt være, at vi skal forbedre samtalen mellem selvstændige institutioner og selskaber om, hvordan vi i fællesskab får løst de store samfundsmæssige udfordringer?

## UDVALGTE CITATER - UDDANNELSE



### LEDELSESKVALITET

*"Selvejet skiftede på få år betydeligt ud i ledelserne på erhvervsskolerne."*

*"Selvejet har givet langt tydeligere og langt mere professionel ledelse, hvor der også er en forståelse for, at ledelse ikke kun handler om faglig ledelse, men om personale, rekruttering, økonomi og markedsføring."*

*"Selvejet har klart en betydning i forhold til at kunne rekruttere dygtige ledere."*



### SIKRING AF KRITISK INFRASTRUKTUR

*"Så længe kommunerne bevarer ejerskabet har det formentlig kun begrænset betydning. Det har givet muligheder for at deltage i nationale og internationale projekter"*

*"Jeg er bange for, at øget konsolidering senere vil blive fulgt op af privatisering, og det vil helt klart ødelægge den langsigtede planlægning og forsyningsikkerhed"*



### SAMSPIL MED CENTRALADMINISTRATONEN

*"Så skal det ikke glemmes, at selvejet løste en lang række problemer, men også skabe nogle ny gråområder. Politikerne vil fortsat gerne detailstyr, hvilket de kan gennem lovgivning, men det går ud over selvejet"*

*"Selvejet er ikke et reelt selveje – det er en uafklaret blandingsform"*

*"I nogle perioder er der blevet styret stramt og detaljeret uden at blive lyttet til fra centraladministrationen"*

*"Der er behov for en større differentiering mellem institutionerne således at deres lokal og regional placering kommer i betragtning"*



### TILTRÆKNING OG FASTHOLDELSE AF ARBEJDSKRAFT

*"Der er generelt mere "corporate spirit", fordi vi står mere alene uden for det kommunale system"*

*"Professionalisering skaber et andet omdømme., der gør det lettere at rekruttere nye medarbejdere"*

*"Vi er blevet mere interessante, da vi er blevet mere synlige"*

*"Det er min vurdering, at det generelt har været lettere at tiltrække og fastholde medarbejdere, da arbejdspladsen er gjort mere attraktiv"*

# ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSESPRIS 2020: DE NOMINEREDE OG VINDERNE

Skrevet af: Nikolaj Higham Schlüter, redaktør for Dagens Dagsorden .



*Dagens Dagsorden kårer hvert år i samarbejde med Horten, BDO og Pluss Leadership Årets Offentlige Bestyrelse for at sætte fokus på de offentlige bestyrelser, som gør et ekstraordinært godt og værdiskabende arbejde til inspiration for andre. Der findes mere end 4.000 offentlige bestyrelser i Danmark, og langt størstedelen af bestyrelsesmedlemmerne investerer både tid og kræfter i at udvikle og lede de mange selskaber og institutioner, hvis ydelser vi alle benytter dagligt. Det fortjener større fokus og ros til de ekstraordinære indsatser.*

## ET STÆRKT FELT TIL PRISEN

Der har i år været et stærkt finalefelt til prisen som Årets Offentlige Bestyrelse 2020 bestående af hhv. SK Forsyning og Kalundborg Forsyning fra forsyningssektoren og Aarhus Business College, Horsens Gymnasium og HF samt Tradium fra uddannelsessektoren. Ved den første af i alt to bestyrelseskonferencer modtog Karina Boldsen (bestyrelsesformand AABC) og Henrik Birch (adm. direktør SK Forsyning) på Moesgaard Museum i Aarhus prisen som 'best in class' fra hhv. uddannelses- og forsyningssektoren. De gik dermed videre til finalen om at blive Årets Offentlige Bestyrelse 2020.

## AARHUS BUSINESS COLLEGE: FRONTLØBER PÅ FLERE INITIATIVER OG SAMARBEJDSKONSTELLATIONER

Aarhus Business College har i 154 år været den merkantile erhvervsskole i Aarhus og i tilstødende kommuner. Fra 2019, hvor skolen fusionerede med Handelsfagskolen, har institutionen været landsdækkende inden for de merkantile hovedforløb. Der går ca. 16.000 unge og voksne på Aarhus Business College, og den største aktivitet er Aarhus Handelsgymnasium, der med knap 2.000 elever er det største gymnasium i Aarhus.

Aarhus Business College er frontløber på mange initiativer: Ikke mindst er de forbilledlige med hensyn til at række ud til samarbejde lokalt og nationalt. De er bl.a. værtsinstitution for et videnscenter om Digital Handel og har – i et lokalmiljø med hård konkurrence om eleverne – været samlingspunktet for samar-

bejde på flere områder mellem skolerne i Aarhus. Efter en fuld kvalitetsgennemgang af alle kurser blev Aarhus Business College i 2020 den første e-certificerede skole.



Bestyrelsen har leveret et ekstraordinært arbejde i forbindelse med den store og komplekse fusion. Det er ligeledes tydeligt, at omstillingen til nye digitale undervisningsformer er taget helt op på øverste ledelsesniveau: Bestyrelsen har sat retning i en ny og kompleks hverdag, hvor omstilling til digitale løsninger er mere afgørende end nogensinde for en uddannelsesinstitution.

## SK FORSYNING: SYSTEMATISK OG STRUKTURERET TILGANG TIL BESTYRELSE SARBEJDET

SK Forsyning blev dannet i 2008 via en fusion af de tidligere forsyningsselskaber i Slagelse Kommune. Forsyningsselskabet er en multiforsyningsvirksomhed, der varetager el-, vand- og fjernvarmeforsyningen, sælger gas, håndterer spildevand samt sikrer gadelys i Slagelse Kommune.

Bestyrelsen i SK Forsyning har arbejdet meget bevidst og målrettet med sin rolle som aktieselskabsbestyrelse med klar

>> ARTIKEL FORTSAT

armslængde til ejer og myndighed. Dette uanset et betydeligt sammenfald i personkredsen på bestyrelses-, ejer- og myndighedsniveau. Roller og ansvar er i øvrigt løbende i fokus og funderes systematisk og struktureret i efteruddannelse af bestyrelsen – både i forhold til compliance, forretningsindsigt og sektorviden. Derudover har bestyrelsen, i lyset af forventningen om en fortsat udvikling af ”den digitale forsyning”, medvirket til stiftelsen af et egentlig forsynings-IT-selskab. Selskabet forventer at konsolidere sig yderligere i de kommende år.

Bestyrelsen har – med afsæt i kodeks for god selskabsledelse – gennemgået en transformation fra reaktivt organ til proaktivt forum i forhold til ejer, kunder, leverandører og øvrige samarbejdspartnere. Herunder har bestyrelsen arbejdet med og gentænkt bestyrelsens egen rolle, kompetenceprofil og sammensætning. Senest har bestyrelsen opnået ejerskabets tilslutning til en reorganisering af bestyrelsen ved den kommende generalforsamling.

### TÆT LØB I FINALEN

Den endelige vinder af Årets Offentlige Bestyrelse 2020 skulle findes blandt de to finalister Aarhus Business College og SK Forsyning. Her løb SK Forsyning med sejren.

Det var en storsmilende bestyrelsesformand Flemming Erichsen, som takkede for prisen på scenen sammen med Jan Østerskov (direktør), Henrik Birch (adm. direktør) og Pernille Frandsen (bestyrelsesmedlem).

”Den er vi både ydmyge og stolte over at have modtaget. Ikke mindst når vi har været i konkurrence med så kompetente og prisværdige modstandere, som tilfældet er – det er lidt overvældende,” sagde Flemming Erichsen i sin tale foran deltagerne på bestyrelseskonferencen på Experimentarium i København.

Her forklarede formanden også lidt om det arbejde, som bestyrelsen har gennemført over de seneste år. ”Som formand for bestyrelsen har det været en energikrævende, men fantastisk oplevelse at være sammen med engagerede bestyrelseskollegaer på rejsen fra reaktiv (kommunal) bestyrelse til proaktiv professionel selskabsbestyrelse,” forklarede Flemming Erichsen.



### LARS GOLDSCHMIDT: BESTYRELSEN HAR FORMÅET AT SE INDAD PÅ EN KONSTRUKTIV MÅDE

Lars Goldschmidt, som var en del af bedømmelsesudvalget sammen med Steen Thomsen, professor ved CBS og Thomas Thors, formand for Rønne Havn (sidste års vinder), forklarede, at det i år har været særligt vanskeligt at vælge en vinder. ”Bestyrelserne bliver dygtigere og dygtigere generelt set. Og heldigvis for det – men det gør naturligvis arbejdet i bedømmelsesudvalget endnu vanskeligere,” fortæller Lars Goldschmidt.

Alle de nominerede bestyrelser (Kalundborg Forsyning, SK Forsyning, Aarhus Business College, Horsens Gymnasium & HF samt Tradium) har leveret flotte resultater i samarbejde med direktionerne og medarbejderne i selskaberne og institutionerne. Så på det parameter har det været svært at fremhæve én over de andre. Derfor har der i år været særligt fokus på det interne arbejde i bestyrelserne under bedømmelsen. Og det var netop også dét, som blev tungen på vægtskålen, da valget stod mellem Aarhus Business College og SK Forsyning.

”SK Forsyning har været ekstremt dygtige til at se indad: De arbejder meget aktivt med at sikre den rigtige sammensætning og de rette kompetencer i bestyrelsen. Og så har de været særligt dygtige til at skabe et tillidsfuldt samarbejde med kommunen gennem ejerstrategien,” forklarer Lars Goldschmidt.

## 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 Grønbaek på 29454250 eller klg@bdo.dk





>> ARTIKEL FORTSAT

## OM ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSESPRIS

Dagens Dagsorden – Forum for Offentlige Bestyrelser er et netværk af bestyrelsesforeninger og brancheorganisationer for de ca. 4.000 offentlige bestyrelser i Danmark inden for sektorer som uddannelse, kultur, forsyning/infrastruktur, erhvervsfremme, det sociale område mv. Med prisen ønsker vi at kaste lys på og fremme det gode, værdiskabende arbejde, der leveres af mange offentlige bestyrelser.

Efter at have modtaget indstillinger til prisen fra brancheorganisationer og interessenter fra uddannelses- og forsyningssektoren indstiller et nomineringsudvalg bestående af partnere fra Pluss, Horten og BDO 2-3 kandidater fra hver kategori (uddannelse og forsyning). Det endelige valg af "Best in class" og Årets Offentlige Bestyrelse 2020 foretages af et uafhængigt bedømmelsesudvalg, som i år består af Steen Thomsen (professor CBS); Lars Goldsmith (bestyrelsesformand) og Thomas Thors (bestyrelsesformand for Rønne Havn – sidste års vinder af Årets Offentlige Bestyrelse).

## TIDLIGERE VINDERE AF ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSE

2012: Aarhus Vand  
 2013: NRGi, Tradium og Ringkøbing-Skjern Museum (dette år blev prisen tildelt inden for hver af hovedkategorierne for offentlige bestyrelser: Forsyning/infrastruktur, uddannelse og kultur)  
 2014: Holbæk Forsyning og Niels Brock  
 2015: Esbjerg Gymnasium  
 2016: TEC København  
 2017: Skanderborg Forsyning  
 2018: Aalborg Symfoniorkester  
 2019: Rønne Havn





# SELSKABSGØRELSEN SET FRA BEGGE SIDER AF BORDET

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



*Med selskabsgørelsen af vandforsyninger i 2010 er ansvaret for bl.a. at levere rent drikkevand, fjernvarme og håndtere spildevand nu taget ud af den kommunale opgaveportefølje og lagt ud i selskaber med en bestyrelse. Hvad har det betydet for forsyningsområdet? Der findes næppe en mere oplagt person end Jesper Frost til at svare på dette spørgsmål. Som tidligere adm. direktør i DIN Forsyning og nuværende borgmester i Esbjerg Kommune har Jesper Frost både repræsenteret selskab og ejer på forsyningsområdet. Vi søger indsigt hos borgmesteren, som har indgående kendskab til effekterne af selskabsgørelsen.*

## FØRST LIDT OM HISTORIKKEN

Før vi dykker ned i effekterne, er det nødvendigt med lidt baggrundsviden om det forsyningselskab, som Jesper Frost gennem en årrække stod i spidsen for som direktør og nu repræsenterer på ejersiden. For når man taler om effekter af selskabsgørelse, er det vigtigt at have for øje, at de enkelte kommuner håndterede forsyningsopgaverne vidt forskelligt før udskilningen. I denne artikel fokuserer vi på effekterne af udskilningen i Varde og Esbjerg, som Jesper Frost kender godt til.

DIN forsyning er resultatet af en fusion mellem Varde Forsyning A/S og Esbjerg Forsyning A/S. Fusionen skete i 2015 på baggrund af et stigende pres for at levere stadig billigere ydelser til forbrugerne. En analyse på daværende tidspunkt viste, at sammenlægningen kunne reducere omkostningerne med ca. 17 mio. kr. svarende til 11,7 %. "Effektiviseringen i Esbjerg er ikke kommet, fordi vi blev udskilt. Den er kommet, fordi vi fusionerede. Men vi var jo aldrig kommet til at fusionere, hvis ikke vi var blevet udskilt," fortæller Jesper Frost

**"Effektiviseringen i Esbjerg er ikke kommet, fordi vi blev udskilt. Den er kommet, fordi vi fusionerede. Men vi var jo aldrig kommet til at fusionere, hvis ikke vi var blevet udskilt"**

På den måde hænger fusionen og effektiviseringen tæt sammen med selskabsgørelsen. Således blev de to selskaber forenet, og i

dag ejer Esbjerg Kommune 66 % af holdingselskabet, mens Varde Kommune ejer de resterende 34%.

Bestyrelsen i DIN Forsyning er i høj grad en politisk bestyrelse. Og det hænger sammen med, at man under fusionsprocessen indsatte en ny fælles bestyrelse, som skulle repræsentere begge kommuner. Ledelsesstrukturen var forskellig i de to kommuner, og for at ensrette det valgte man at indsætte tre fra hhv. Esbjergs og Vardes byråds midte i bestyrelsen. Derudover sidder der tre medarbejdere og to forbrugervalgte i DIN Forsynings bestyrelse.

Der er skrivende stund en evalueringsproces i gang omkring ejerstrategien og bestyrelsessammensætningen i takt med, at næste valgperiode nærmer sig. "Vi havde drøftelsen af: Skal vi have nogle eksterne ind i bestyrelsen? Det var man ikke lige klar til på daværende tidspunkt [ved fusionen], men det kan jeg let forestille mig, at det er noget af det, der kommer ud af den næste evaluering. At man siger: Nu er ting inde i god gænge," forklarer Jesper Frost. Der er altså potentielle ændringer på vej i bestyrelsessammensætningen. Men det lader vi ligge for nu og fokuserer på det oprindelige spørgsmål: Hvad har selskabsgørelsen betydet for forsyningsområdet?

## DET GENERELLE BILLEDE AF SELSKABSGØRELSEN ER POSITIVT

"Hos os har det absolut haft en positiv effekt," indleder Jesper Frost. "I Esbjerg synes jeg, at vi har fundet en fin form for det. Man lader bestyrelsen drive selskabets udvikling, men har forankret de helt centrale og overordnede ting i en ejerstrategi, så man sikrer sig, at selskabet også spiller med på de ting, som ejeren gerne vil," fortæller Jesper Frost.

Den grundlæggende forudsætning for, at selskabsgørelsen kan fungere er dog, at ejer og selskab ser hinanden som holdkammerater. "Det aller aller vigtigste er, at man både fra forsyning og kommune anerkender, at man er nogen af hinandens aller vigtigste samarbejdspartnere. Hvis man starter der og er enige om den præmis, jamen så kommer man jo langt i at få sikret en god måde at gøre tingene på," fortæller Jesper Frost.

>> ARTIKEL FORTSAT

## UDSKILNINGEN HAR TYDELIGE EFFEKTER PÅ SÆRLIGT TO PARAMETRE

Hvis man dykker ned i de mere konkrete effekter, er der særligt to parametre, hvor selskabsgørelsen har ændret forsyningen. Tidligere var man som forsyningsselskab ifølge Jesper Frost betydeligt mere 'fedtet ind i den kommunale forvaltning', hvad angår alt fra det politiske niveau og overenskomster til lokalaftaler. Der er nu opnået en større frihed, som har sine klare fordele.

### *Frihed i forhold til overenskomster skaber kropsånd*

Tidligere var forsyningsområdet blot 'et appendiks til de kommunale kerneopgaver', som Jesper Frost udtrykker det. "Med selskabsgørelsen hos os har vi fået samlet tingene. Vi opsagde overenskomster og gik over til Dansk Industri. Vi ville gerne have mulighed for at lave løn og arbejdsvilkår, som passer til forsyningen," forklarer han. Det var med til at skabe en fælles identitet og kropsånd blandt medarbejderne, og det gavnede især stoltheden af at være en del af forsyningsselskabet blandt medarbejderne. Dermed ser man også positive effekter på medarbejderfronten i form af større arbejdsglæde og ejerskabsfølelse omkring opgaverne.

## ØGET AGILITET I INVESTERINGERNE

Fra kommunens side oplever de nu selskaberne som en smule mere agile end før selskabsgørelsen. "Det er jo lidt svært at få ud over læberne som borgmester for en kommune, for hvorfor er det, at vi ikke bare kan få kommunen til at være på samme måde? Det er der jo naturlige grunde til, når vi er en supertanker af en anden størrelse," siger Jesper Frost med et smil.

Størrelsen på organisationen og de rammebetingelser, som en kommunal forvaltning opererer i, gør det svært at være lige så agil som et selskab.

Det kommer især til udtryk, når man skal lave nye lån eller investere i ny infrastruktur. Ved at udskille forsyningen undgår man, at investeringerne skal konkurrere med nye børnehaver eller plejehjem i det kommunale budget. Og det ser Jesper Frost som en fornuftig udvikling.

**"Det er jo lidt svært at få ud over læberne som borgmester for en kommune, for hvorfor er det, at vi ikke bare kan få kommunen til at være på samme måde?"**

Fusionen mellem de to selskaber har også gjort, at man kan lave en fælles plan på tværs af kommunegrænserne. Og det ses på bundlinjen. "Det er langt mere fornuftigt end at lave det [investeringer] isoleret inden for egen kommunegrænse. Så vi kommer til at spare rigtig mange penge på at investere rigtigt. Det er ikke direkte selskabsgørelsen, men det er en afledt effekt, for havde

vi ikke selskabsgjort, var vi aldrig nået hertil," uddyber Jesper Frost.

*Tror du, at vi ville få samme positive svar, hvis vi spurgte andre borgmestre omkring effekterne af at have forsyning og infrastruktur ude i selskaber, hvor man som kommune skal acceptere større autonomi til selskabet og dermed også mindre kommunal indflydelse?*

"Jeg tror, det er meget forskelligt, hvor tæt på man er. Jeg tror også, det kan have noget at gøre med, hvor stor kommunen er. For hvis man er i en lille kommune, har man måske mere tradition for at have 'hands on' på rigtig mange områder, hvor man i en større kommune simpelthen er nødt til at bruge nogle strukturer og lede igennem andre," svarer Jesper Frost. "Jeg kan i hvert fald godt fornemme, når jeg mødes med mine borgmesterkollegaer, at det er lidt forskelligt, på hvilket detailniveau vi er nede i forskellige områder," uddyber han.

Her spiller det naturligvis også en rolle, hvilke erfaringer man har. Her har borgmesteren en særlig indsigt i forsyningssektoren, som også kan påvirke lysten og muligheden for at påvirke og i hvilken detailgrad. Der tegner sig altså et ret entydigt billede af effekterne af selskabsgørelsen, hvis man spørger Jesper Frost: Det har skabt en positiv udvikling af området. Det skyldes primært de større frihedsgrader, som forsyningsselskabet kan drage nytte af både over for medarbejderne og i de investeringer, som skal foretages for at kunne levere konkurrencedygtige ydelser til forbrugerne.



# 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.

Murphy, Joanne, Mary Lee Rhoades, Jack W Meek, David Denyer. "Managing the Entanglement: Complexity Leadership in Public Sector Systems". *Public administration review*, 2017-09, 77:5, pp. 692-704

Kompleksiteten i offentlige sektorsystemer kræver, at ledere balancerer de administrative praksisser, som er nødvendige for at kunne lede effektivt under rutineopgaver, og de adaptive praksisser som er nødvendige for at kunne reagere på dynamiske omstændigheder. Den traditionelle offentlige ledelsesforskning giver ikke et fuldt billede af lederskabsrollen som skal balancere mellem formelle, top-down, administrative funktioner og opstående, adaptive funktioner inden for den offentlige sektor med forskellige niveauer af kompleksitet.

Artiklen undersøger, hvordan lederskab fungerer i seks cases med hhv. lav, mellem og høj kompleksitet. Forskerne konkluderer, at der er brug for mere opmærksomhed på den spænding og de udfordringer som ledelse kræver, hvis aktører skal klare det komplekse, samarbejdende, tvær-grænsende og adaptive arbejde, som de i stigende grad udsættes for.

Artiklen kan downloades her: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12698>

Nooteboom, Sibout G, Catrien J.A.M. Termeer. "Strategies of Complexity Leadership in Governance Systems". *International review of public administration*, 2013-04-01, 18:1, pp. 25-40

I komplekse governancesystemer kan innovation opstå, kontrolleret af mange ledere og ikke blot en enkelt. Artiklen diskuterer hvordan disse ledere indgår i netværk og hvilke strategier de benytter sig af. Her benyttes Complexity Leadership Theory på to hollandske cases, som viser, at der skabes lederskabsstrategier, som fremmer komplekse innovationer. Her kan altså findes inspiration til hvilke ledelsesstrategier der kan anvendes i komplekse governancesystemer.

Artiklen kan downloades her: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12294659.2013.10805238>

# TEMAER FOR TIDSSKRIFTERNE GENNEM TIDEN

1. Det offentlige som ejer
2. Bestyrelshonorar
3. Bestyrelsesformanden
4. Ejerstrategier
5. Medarbejdere i bestyrelsen
6. Institutionslandskabet
7. Kvoter i bestyrelsen
8. Den politiske fremtid
9. Bestyrelsesuddannelser
10. Politikere i bestyrelsen
11. Ledelsessikring
12. Offentlig-privat samarbejde
13. Det gode bestyrelsesarbejde
14. Innovation i det offentlige
15. Informationsbehov
16. Offentlige bestyrelser for fremtiden
17. Krisestyring
18. Bestyrelsens tidsforbrug
19. Offentlige bestyrelser om fem-syv år
20. Resultatlønskontrakter
21. En dag i fusionens tegn
22. Overgangen til en ny bestyrelsesperiode
23. Strategilægningsprocessen
24. Bestyrelsens strategiske fodaftryk
25. Ledelse i kulturinstitutioner
26. Styring af den offentlige sektor
27. Bestyrelsens værdiskabende samarbejde
28. Strategisk risikostyring
29. Veje til indflydelse for bestyrelsen
30. Fremtidens regulering af forsyningssektoren
31. Find vej i megatrends
32. Kvalitet og effektivitet i uddannelsesbestyrelser
33. Opstart af ny bestyrelsesperiode
34. Sæt det stærkeste bestyrelseshold 2018-21
35. Udfyld ledelsesrummet
36. Effektiviseringspres udfordrer ledelsesrum
37. Diversitet i offentlige bestyrelser
38. Hvad kan vi lære af bestyrelsesevalueringer?
39. Armslængde eller fodlænke: Selskabsledelse og selveje i fællesskabets interesse?
40. Offentligt bestyrelsesarbejde: En kompleks opgave med flere bundlinjer

Alle tidsskrifter kan downloades gratis på [dagensdagsorden.dk](http://dagensdagsorden.dk)

## 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](mailto:post@pluss.dk)  
W [www.pluss.dk](http://www.pluss.dk)