

# OFFENTLIG-PRIVATE PARTNERSKABER

## STATUS OG FREMTIDSPERSPEKTIVER

TIDSSKRIFT FOR  
OFFENTLIGE  
BESTYRELSER  
NR. 41



**DAGENS**  
DAGSORDEN

---

# INDHOLDSFORTEGNELSE

## **LEDER: OFFENTLIGT PRIVAT PARTNERSKAB – OGSÅ ET SPØRGSMÅL OM TILLID**

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

## **UDBREDELSE AF OPP: AKTUEL STATUS PÅ UDBREDELSE OG FREMTIDSPERSPEKTIVER**

Af Nikolaj Higham Schlüter, Pluss Leadership.....5

## **OFFENTLIG-PRIVAT SAMARBEJDE I ET JURIDISK PERSPEKTIV**

Af Line Markert og Rikke Berth, Horten .....8

## **FORBERED OVERGANGEN TIL NY BESTYRELSESPERIODE**

Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership.....12

## **INTERVIEW MED PROFESSOR STEEN THOMSEN: BÆREDYGTIGHEDSKOMITÉER PÅ VEJ? EU SÆTTER PRES PÅ BESTYRELSERNE**

Af Jesper Royberg og Nikolaj Higham Schlüter, Pluss Leadership.....15

## **VIDEN OM**

Af Nikolaj Higham Schlüter, Pluss Leadership.....18

# OFFENTLIGT PRIVAT PARTNERSKAB – OGSÅ ET SPØRGSMÅL OM TILLID

Af Jørgen Ulrik Jensen, partner Pluss Leadership



Vi fokuserer i dette nummer gennem et par artikler på offentlige-private partnerskaber. Tilbage i 2012 havde Dagens Dagsorden også et temanummer om Offentligt Privat Partnerskab. Dengang var fænomenet meget forbundet med bygge- og anlægsprojekter. Ud fra de på det tidspunkt foreløbige erfaringer, tillod vi os at konkludere, at nok var der nogle barrierer for større udfoldelse af OPP – det handlede bl.a. om manglende tillid mellem aktørerne i henholdsvis den offentlige og den private sektor, samt manglede god praksis for ledelse af projekterne – men at OPP var kommet for at blive, og at vi ville se flere projekter udfolde sig i fremtiden.

Det må vi så konstatere ikke er tilfældet. Endnu. Antallet af OPP'er inden for bygge- og anlægsbranchen er kraftigt reduceret siden 2012, og kommunernes samarbejde med private er ifølge det såkaldte PLI-indeks (Privat Leverandør Indikator) de senere år stagneret eller svagt faldende. På andre områder er nye former for OPP'er dog under udvikling, bl.a. på det sociale område med finansieringssamarbejde med private aktører. Og der er ingen tvivl om, at vi i fremtiden får brug for et offentligt-privat samspil i forhold til den grønne omstilling i et helt andet gear, end hvad vi har set hidtil. Derfor er det alt andet lige bekymrende, at vi i praksis ikke kan registrere en progression i samarbejdsprojekter mellem den offentlige og private sektor.

Vi bliver nødt til at gentage pointerne fra 2012. En af årsagerne til de færre OPP-projekter er formentlig, at vi stadig mangler at få udviklet nogle governance-modeller, der giver den offentlige sektor større sikkerhed for styringen af projekterne, samtidig med at man får den private aktør i sin bedste udgave. Et OPP-projekt indebærer pr. definition, at den offentlige myndighed i den konkrete sag må forlade den traditionelle styringsform, hvor den i et vertikalt, hierarkisk system sikrer sammenhængen mellem politik- og målformuleringer og den konkrete udførelse. I OPP gennemføres politikker via formulering af fælles mål og indgåelse af aftaler med en privat aktør i en horisontal organisering. Det indebærer også, at den offentlige myndighed afgiver noget af (detail)styringen af teknisk og økonomisk art. Der skal være handlerum til, at den private aktør kan finde de mest optimale løsninger, som kan leve op til de ønskede funktions- og kvalitetskrav. Som Line Markert og Rikke Søgaard Berth fra Horten, skriver i deres artikel om Offentligt Privat Samarbejde, i et juridisk perspektiv, bliver det mere komplekst, når man bevæger sig fra indkøb til et

partnerskab om at skabe aktiviteter, institutioner eller udvikle nye produkter. Der er her brug for et mere agilt miljø, hvor ikke alt kan indkapsles i formelle aftaler og kontrakter. Disse må suppleres med mere bløde styringsredskaber, og et sæt anbefalinger til "God ledelse af Offentlige Private Partnerskaber", modsvarende god selskabsledelse, kunne sikkert være nyttige.

En anden barriere for OPP er fortsat manglende tillid mellem politikere og embedsmænd i det offentlige på den ene side, og private virksomheders bestyrelser og ledelser på den anden side. Grøften mellem den offentlige og private sektor er desværre kun blevet større de seneste par år. Forstærket af retorikken omkring, hvem der beskytter hvem, og hvem der især har betalt prisen under Corona-krisen, uden tilstrækkelig forståelse af den gensidige afhængighed mellem sektorerne.

Danmark har en af verdens mest blandede økonomier med en næsten lige stor offentlig og privat sektor. Og det er der, med visse nuancer, bred politisk enighed om, at sådan skal det være. Den private sektor skaber de værdier, der finansierer de offentlige velfærdsydelse, og vi har så valgt en samfundsmodel, hvor en stor del af den samfundsmæssige infrastruktur, ikke mindst til sikring af kvalificeret arbejdskraft, finansieres af fællesskabet, så virksomheder har så gode forretningsbetingelser som muligt. Velfærdsstat og konkurrencestat side om side. Den offentlige sektor har således siden 1970'erne udviklet sig kolossalt med stor fokus på ikke bare at levere velfærd men også gennem forskning og anden infrastruktur at understøtte Danmarks internationale konkurrenceevne til gavn for den private sektor. På en række driftsområder er opgaver desuden blevet lagt ud i armslængde fra det offentlige i selvejende institutioner eller offentligt ejede selskaber.

Stiller vi skarpt på den halvdel af arbejdsstyrken, der arbejder i den private sektor, er en stor del af disse beskæftiget i fondsejede selskaber, altså selskaber, hvor der ikke er en egentlig privat ejer. Ca. en fjerdedel af de 100 største danske virksomheder er fondsejede. Ingen andre lande i verden har tilnærmelsesvis så stor andel af fondsejede virksomheder. Hvis disse virksomheder var på private hænder, ville Danmark på en lighedsskala, bevæge sig fra, som nu, at være blandt tredjedelen af de mest lige samfund i EU til at tilhøre en gruppe i EU, der er karakteriseret ved

&gt;&gt; ARTIKEL FORTSAT

størst økonomisk ulighed (professor Steen Thomsen, webinar 2 juni 2021). Både de almennyttige og erhvervsdrivende fonde, som tilsammen donerer ca. 20 mia. kr. årligt til almennyttige og samfundsmæssige formål, er i stort omfang trådt til med hjælp under Corona-krise, og har ofte kunnet gøre det mere snarrådigt end det offentlige. Disse fonde bliver også betydningsfulde aktører i forhold til de investeringer, der i fremtiden skal ske i den grønne omstilling.

Samtidig er mange private virksomheder generelt i disse år optaget af formålsbestemt ledelse eller "purpose" – det vil sige deres overordnede blik for langsigtet værdiskabelse for deres interessenter og ikke bare for ejeren. En tendens der ikke mindst er presset frem af de institutionelle investorer og dermed i princippet af os alle. Desværre synes der at være en uhildet alliance imellem den stadig mindre del af erhvervslivet, der ikke køber ind på virksomhedernes sociale og samfundsmæssige rolle, men i den Milton Friedman'ske neoliberalistiske forstand mener, at virksomheder udelukkende skal tjene sine ejere inden for de rammer lovgivningen sætter, og på den anden side politikere med en virkelighedsopfattelse, der siger, at virksomhedsledelserne netop altid agerer i snæver egeninteresse, og derfor løbende må reguleres lovmæssigt. EU's forsøg på bæredygtighedsregulering af europæiske selskaber, som mine kollegaer, Jesper Royberg og Nikolaj Schlüter, beskriver gennem et interview med professor Steen Thomsen, CBS, er et meget aktuelt eksempel herpå. Problemet med denne tilgang er bare, at det bliver en regulerings-skrue uden ende.

Derfor skal vi tilbage til at tale tilliden mellem den offentlige og private sektor op i stedet for, som det desværre aktuelt sker, at grave grøfterne dybere. Der skal lyde en kraftig opfordring til politikerne om at stoppe ordkløveriet om, hvorvidt det er den offentlige sektor eller den private sektor, der betyder mest for Danmarks vækst og velfærd. Den offentlige sektor skal selvfølgelig være optaget af legalitets- og lighedshensyn med hvad der heraf følger af bureaukrati. I den private sektor skal der gives plads til skabertrang, risikotagning og innovation. Men begge sektorer er en del af det samme fællesskab. Uanset antallet af formelle OPP'er,

er det heldigvis sådan i praksis, at det offentlige og private, som ovenstående eksempler indikerer, nærmer sig mere og mere. Den grå zone mellem det offentlige og private bliver stadig bredere. Det er helt afgørende, at det bedste fra de to sektorer samvirker om løsningen af fremtidens store udfordringer vedrørende især den grønne omstilling samt det at få alle unge i uddannelse og job.



**Det handler om at gøre godt  
bestyrelsesarbejde bedre**

**Pluss**

# OFFENTLIG-PRIVATE PARTNERSKABER I DANMARK: HISTORIK OG STATUS PÅ UDBREDELSEN

Af Nikolaj Schlüter, konsulent, Pluss Leadership



*Offentlig-private partnerskaber (OPP) består i sin mest simple og brede form af et samarbejde mellem offentlige og private aktører om løsningen af en opgave. OPP'er har i Danmark været mest udbredt blandt større bygge- og anlægsprojekter, men i de senere år har den samarbejdsorienterede model vundet indpas på det sociale område. Her følger en kort indflyvning til historikken bag OPP'er i Danmark, modellens grundlæggende karakteristika og et blik på den seneste udvikling på det sociale område.*

## OFFENTLIG-PRIVATE PARTNERSKABER SOM REAKTION PÅ NEW PUBLIC MANAGEMENT

Offentlig-private partnerskaber kan anskues som et supplement eller alternativ til New Public Managements (NPM) mere hierarkiske og transaktionelle styringstilgang. NPM er en paraplybetegnelse for en række reformer af den offentlige sektors virkemåde fra 1980'erne og frem til i dag. Reformerne dækker over en lang række interne ændringer i måden, den offentlige sektor fungerer på, og det kommer bl.a. til udtryk gennem øget brug af performanceinformation, resultatløns og ranglister i offentlige organisationer. Reformerne dækker også over et øget samarbejde med private aktører, hvilket bl.a. kan ses gennem et øget brug af udlicitering af serviceopgaver, som tidligere blev varetaget af det offentlige (Andersen 2014: 218).

Ved at efterligne det private markeds fordele ved konkurrence og i højere grad inddrage den private sektor i løsningen af offentlige opgaver er forventningerne til NPM-tilgangen kort fortalt, at det offentlige bureaukrati kan mindskes og servicekvaliteten forbedres samtidig med, at der skabes større økonomisk effektivitet og innovation. Implikationerne af NPM-tilgangen er typisk et mere hierarkisk og transaktionelt styringsperspektiv, hvor det offentlige har det overordnede ansvar for finansiering, planlægning, monitorering og regulering af offentlige serviceydelser. Produktionen og udførelsen af services overlades i mere eller mindre grad til private udbydere via udbud og udlicitering (Lindholst & Petersen 2015: 496).

I de seneste 10-15 år har den hierarkiske NPM-tilgang gennemgået en ny udvikling, idet der nu opstår mere horisontale og relationelle tilgange, hvor private og offentlige aktører indgår i gensidigt afhængige samarbejder (Andersen 2014: 232-233). Udviklingen kan i høj grad tilskrives behovet for at udvikle mere innovative løsninger, som kan effektivisere og forbedre kvaliteten af de offentlige services yderligere (Lindholst & Petersen 2015).

## MERE SAMARBEJDE OG MINDRE KONTROL

Den mere horisontale og relationelle tilgang er kendetegnet ved tre styrings- og koordinationsmekanismer i den offentlige sektor (Lindholst & Petersen 2015). For det første består den af institutionaliserede partnerskaber, som i den internationale litteratur betegnes 'public-private partnerships' (PPP) – på dansk Offentlig-private partnerskaber. Her innoveres både organiseringen og ansvarsfordelingen mellem det offentlige og private. For det andet er det med til at skabe mere horisontal styring, samarbejde og opgaveløsning på tværs af det offentlige og private gennem netværksdannelse. For det tredje ændres og fornyes de kontraktrelationer, som allerede har en relativt lang tradition for inddragelse af private leverandører i opgaveløsningen.

Med OPP'er taler man derfor om en ny form for samproduktion eller samarbejdsdrevet innovation, hvor idéer og løsninger, som tidligere primært blev udviklet i det offentlige, i dag sker i krydsfeltet mellem offentlig og privat (Lindholst & Petersen 2015).

## STATUS PÅ UDVIKLINGEN

Der findes ingen total opgørelse over antallet af offentlig-private partnerskaber i Danmark. Det hænger naturligvis sammen med, at betegnelsen dækker over mange forskellige former for samarbejder, som alle har de førnævnte karakteristika til fælles. DI har dog lavet en dugfrisk analyse af de danske kommuners anvendelse af offentlig-private samarbejder målt med Privat

&gt;&gt; ARTIKEL FORTSAT

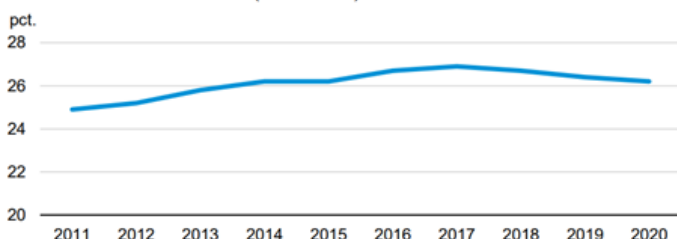
Leverandør Indikator (PLI), som måler andelen af udbudseguede driftsopgaver, der udføres af private virksomheder (DI 2021).

DI's undersøgelse viser for tredje år i træk et lille fald: Ud af en opgavemængde på i alt 247 mia. kr., løses opgaver for omkring 64 mia. kr. i dag af private. Det svarer til 26,2% af de samlede udbudseguede opgaver.

**Figur 1: Kommunernes samarbejde med private, PLI**

**Fortsat fald i kommunernes samarbejde**

Privat Leverandør Indikator (2011-2020)

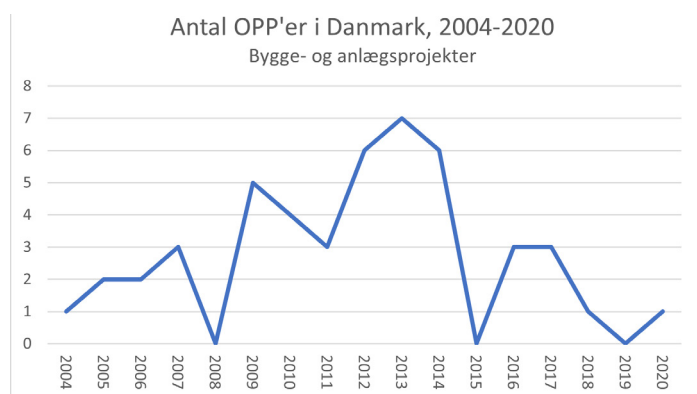


Anm.: Definition af Privat Leverandør Indikatoren er fastsat af Indenrigs- og Boligministeriet og angiver forholdet af de udbudte og udbudseguede driftsopgaver.

Kilde: Danmarks Statistik, Indenrigs- og Boligministeriet samt DI-beregninger.

Zoomer man ind på bygge- og anlægsbranchen, findes der dog en ret præcis opgørelse fra Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. Størstedelen af projekterne dækker over opførelser eller renoveringer af offentlige institutionsbygninger som fx skoler, retsbygninger, plejeboliger eller politistationer. Her ser vi en tydelig stigning i antallet af OPP'er frem mod 2013. Herefter sker der et tydeligt fald i antallet af OPP'er.

**Figur 1: Antal OPP'er i Danmark inden for bygge- og anlægsbranchen**



Kilde: Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2021)

## SOCIALE INVESTERINGSMODELLER: EN NY TYPE OPP'ER UNDER UDVIKLING

OPP'er kan forekomme på mange områder og skal anskues som mere end blot en finansieringsmodel for bygge- og anlægsprojekter.

Et af de områder, hvor OPP'er er under udvikling, er det sociale område. Her har de såkaldte sociale investeringsmodeller vundet indpas inden for de seneste 3 år idet både staten og kommunerne

er begyndt at lave sociale investeringssamarbejder med private aktører.

Med OPP'er taler man derfor om en ny form for samproduktion eller samarbejdsdrevet innovation, hvor idéer og løsninger, som tidligere primært blev udviklet i det offentlige, i dag sker i krydsfeltet mellem offentligt og privat

Projekterne er typisk rettet mod socialt udsatte borgere, som af psykiske eller fysiske årsager ikke kan finde arbejde. I Aarhus Kommune er der fx afsat 40 mio. kr. til en ny social investeringsfond, som skal tilføres yderligere kapital fra private investorer som fx pensionselskaber og fonde. Borgmester i Aarhus, Jacob Bundsgaard argumenterer for, at flere af de nuværende indsatser til udsatte borgere ikke har haft den ønskede effekt. Med fonden er håbet, at nye metoder med hjælp fra private midler kan skabe bedre resultater på området (Mandag Morgen 2017). Senest har Aalborg og Ballerup kommuner i samarbejde med Den Sociale Kapitalfond introduceret de første SIB-projekter i Danmark (Den Sociale Kapitalfond 2018).

Efter at interessen blandt kommunerne er vokset, er staten også kommet på banen. I december 2018 vedtog et bredt flertal i Folketinget at oprette Den Sociale Investeringsfond, hvor kommuner, som indgår partnerskaber med fx almennyttige fonde og pensionselskaber, kan søge midler til nye sociale indsatser. Rationalet bag indførelsen af Den Sociale Investeringsfond er et ønske om at

Et af de områder, hvor OPP'er er under udvikling, er det sociale område. Her har de såkaldte sociale investeringsmodeller vundet indpas inden for de seneste 3 år

skabe større effekt for de mange penge, som allerede bruges på det sociale område. "... selv om vi i dag bruger mange penge på offentlige indsatser, har de desværre ikke altid den ønskede effekt.

Alene på socialområdet bruges der årligt omkring 45 mia. kr.," udtalte daværende minister for offentlig innovation Sophie Løhde, som stod bag forslaget (Finansministeriet 2018).

Den store politiske interesse for sociale investeringer kommer i kølvandet på en alvorlig kritik, som Folketingets Statsrevisorer har rettet mod Socialministeriet. Her kritiseres det bl.a., at Socialministeriet ikke i tilstrækkelig grad har sikret, "... at retvisende data bliver indsamlet, offentliggjort i nationale



&gt;&gt; ARTIKEL FORTSAT

statistikker og anvendt til at dokumentere effekten af sociale indsatser" (Mandag Morgen 2017).

I en analyse fra statsrevisorerne fremhæves det ligeledes, at Beskæftigelsesministeriet overvåger og analyserer jobcentrenes beskæftigelsesindsats, men ikke, hvor mange udgifter indsatserne er forbundet med og dermed ikke, hvor effektive jobcentrene er (Folketingets Statsrevisorer 2018). Med investeringstilgangen er det bl.a. målet at skabe større transparens omkring de økonomiske udgifter og potentielle besparelser, som en indsats kan opnå for det offentlige.

### ØKONOMISKE FORDELE FOR DET OFFENTLIGE

Kernen i disse former for Offentlig-private partnerskaber er at gøre betalingen afhængig af de opnåede resultater frem for fx de aktiviteter, der er gennemført. Det betyder, at indsatserne over for målgruppen ofte har et længere og mere forebyggende sigte end den traditionelle aktivitetsbaserede model, hvor fokus i stedet er på mere kortsigtede aktiviteter, som forventes at have en positiv effekt på målgruppen.

I sociale investeringsmodeller er der typisk tre aktører, som sammen arbejder på at opnå resultater: En udbyder (typisk en offentlig organisation), en privat investor og en privat operatør, som designer og implementerer indsatsen over for målgruppen. I nogle tilfælde er der en fjerde mellemkommende aktør, som faciliterer kontakten og samarbejdet mellem de tre primære aktører. Tilgangen bygger på Payment by Results-modellen (PbR) (eller Pay for Succes-modellen, som den primært kaldes i USA). PbR er en outcomebaseret anskaffelsesmetode, hvor der kun betales ud fra de resultater, som opnås. Det betyder, at betalingen fra den offentlige udbyder til operatøren afhænger af, at operatøren kan dokumentere en opnået effekt på målgruppen. Hvis det lykkes, falder betalingen ud fra på forhånd aftalte mål inden for en given tidsperiode. Det offentlige betaler altså kun i det omfang, resultaterne opnås – til gengæld stilles operatøren friere i forhold til, hvilken metode der anvendes til at opnå målene.

Den økonomiske risiko ved at teste nye indsatser flyttes altså i teorien væk fra det offentlige og over på operatøren med PbR-modellen.

Det offentlige betaler altså kun i det omfang, resultaterne opnås – til gengæld stilles operatøren friere i forhold til, hvilken metode der anvendes til at opnå målene.

### LITTERATURLISTE

- Andersen, S.C. (2014). "Udviklingen i de forvaltningspolitiske rationaler", pp. 218-235 i Blom- Hansen, J., P.M. Christiansen, T. Pallesen og S. Serritzlew (red.) (2014). Offentlig Forvaltning – et politologisk perspektiv, København: Hans Reitzels Forlag, 1. udgave
- Den Sociale Kapitalfond (2018). Ny investering: Social Impact Bond skal sikre job og uddannelse til psykisk sårbare ledige og udsatte. <https://densocialekapitalfond.dk/nyheder/ny-investerings-social-impact-bond-skal-sikre-job-uddannelse-til-psykisk-sarbare-ledige>
- Dansk Industri (2021). For tredje år i træk falder det offentlige-private samarbejde i kommunerne. <https://www.danskindustri.dk/offentlig-privatsamarbejde/analyser/arkivmappe---analyser/analysearkiv/2021/4/for-tredje-ar-i-trak-falder-det-offentlige-private-samarbejde-i-kommunerne/>
- Finansministeriet (2018). Den Sociale Investeringsfond er vedtaget i Folketinget. <https://www.fm.dk/nyheder/pressemeddelelser/2018/12/social-investeringsfond-vedtaget>
- Lindholst, A.C. & O.H. Petersen (2015). "Offentlig-privat samspil mellem konkurrence og samarbejde". *Politica*, 47:4, pp. 495-502
- Mandag Morgen (2017). Kommunalt gennembrud for sociale investeringer. <https://www.mm.dk/artikel/kommunalt-gennembrud-for-sociale-investeringer>



**HORTEN**  
horten.dk

## EKSPERTER I OFFENTLIGE BESTYRELSER

Horten har mere end 60 års erfaring med juridisk og strategisk sparring med det offentlige Danmark. Det giver os særlig indsigt i de udfordringer og muligheder, du møder som bestyrelsesmedlem og leder i offentlige organisationer og virksomheder.

Line Markert  
Advokat, partner  
lma@horten.dk  
3334 4251

Rikke Søgaard Berth  
Advokat, partner  
rsb@horten.dk  
3334 4279

# OFFENTLIG-PRIVAT SAMARBEJDE I ET JURIDISK PERSPEKTIV

Af Line Markert og Rikke Søgaard Berth, partnere i Horten.



OPP eller OPS bruges i flæng om rigtig mange forskellige former for samarbejder mellem offentlig og privat. Fælles for alle former for OPS er parternes karakter – offentlig og privat. Uanset indpakningen, samarbejder offentlige organisationer og virksomheder med private virksomheder hele tiden. I denne artikel beskriver vi nogle af de væsentligste karakteristika og opmærksomhedspunkter ved partnerskaber mellem offentlig og privat.

De i udgangspunktet forskellige drivkræfter, som motiverer parterne til at indgå et samarbejde, kan på den ene side bidrage til en optimal udnyttelse af ressourcer og kompetencer. På den anden side indeholder de forskellige interesser en underliggende risiko for konflikt, som parterne bør tage højde for ved indgåelsen af samarbejde.

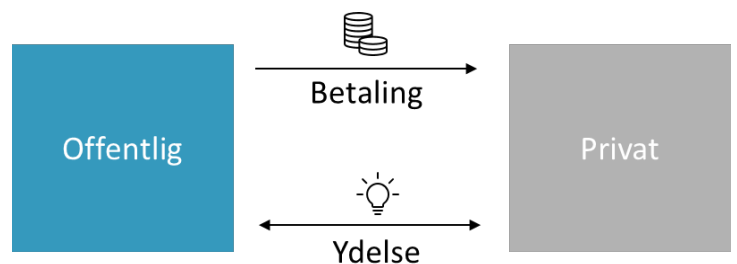
Begrebet „den offentlige part“ dækker i denne artikel over en eller flere institutioner, virksomheder og myndigheder, som er offentlige eller tæt knyttet til det offentlige gennem finansiering, styring eller ejerskab.

Samarbejde baseret på en aftale mellem offentlig og privat tager ofte udgangspunkt i, at den offentlige part betaler en privat part for at håndtere en opgave. Når samarbejdet går fra indkøb til et partnerskab om at skabe aktiviteter, institutioner eller udvikle nye produkter, bliver samarbejdet mere forpligtende, aftalen bliver mere kompleks og partnerskabet kræver mere opmærksomhed. De i udgangspunktet forskellige drivkræfter, som motiverer parterne til at indgå et samarbejde, kan på den ene side bidrage til en optimal udnyttelse af ressourcer og kompetencer. På den anden side indeholder de forskellige interesser en underliggende risiko for konflikt, som parterne bør tage højde for ved indgåelsen af samarbejde.

Overordnet set kan et offentlig-privat samarbejde struktureres på to måder: Som et aftalebaseret samarbejde eller et ejerbaseret samarbejde.

OPP-modellen (offentligt privat partnerskab) er i sin traditionelle forstand en finansieringsmodel. Den offentlige part opnår en hel eller delvis finansiering af opgaven samtidig med, at de juridiske og økonomiske risici fordeles mellem parterne. Samtidig giver samarbejdet den offentlige part mulighed for at drage fordel af den ekspertise, som den private part kan bidrage med til løsningen af den offentlige opgave. For den private part giver samarbejdet en adgang til en ofte omfattende opgave, hvor den private part kan opnå en løbende betaling for opgaven, som ofte vil strække sig over en længere årrække.

## AFTALEBASERET SAMARBEJDE



Den aftalebaserede samarbejdsform indebærer en på papiret klassisk aftalestruktur. Som nævnt ovenfor vil partnerskabsaftalen oftest rumme mere end levering og betaling. Typisk omfatter partnerskabet en forpligtelse om fælles udvikling, vidensdeling og måske fælles ejerskab til aktiver. Derfor vil denne aftale også kræve en særlig regulering af begge parter ydelser.

På samme måde er der behov for at forholde sig særligt til incitamenterne for begge parter til at bidrage til partnerskabet. Aftalen bør tage højde for partnerskabets udvikling og incitament for den offentlige og den private part både på kort og på længere sigt.



# FORPLIGTET PÅ FÆLLESSKABET?

- pejlemærker for 20'ernes offentlige bestyrelser

Den klassiske forståelse af, hvordan man varetager selskabets eller institutionens interesse er under opbrud. Vi bevæger os væk fra et relativt snævert fokus på egeninteresser og over mod tættere samspil med omverdenen. Bliver det stærke fokus på konkurrence erstattet af mere samarbejde? Bliver den næste fase af grøn omstilling kendetegnet ved mindre frivillighed og mere regulering? Bliver bestyrelserne gjort yderligere ansvarlige for virksomhedskulturen og adfærden i organisationen?

Med 10-års jubilæet for Årets Offentlige Bestyrelseskonference inviterer Dagens Dagsorden til en spændende og lærerig dag, hvor fagligt stærke og inspirerende oplægsholdere giver deres bud på kommende pejlemærker for offentlige bestyrelser i en mere fællesskabsorienteret verden.

Årets Offentlige  
Bestyrelseskonference

Den 1. november 2021  
Kl. 9.00 – 15.30

København  
Scandic Copenhagen, Vester Søgade 6  
Pris: 2.450,- ekskl. moms/deltager

Tilmelding på  
[dagensdagsorden.dk](http://dagensdagsorden.dk)

Spørgsmål?  
[kontakt@dagensdagsorden.dk](mailto:kontakt@dagensdagsorden.dk)



Louise Gade



Jesper Fisker



Connie Hedegaard



Lisbeth Knudsen



Susanne Juhl



Jakob Lose



Lars Schrøder



Henrik L. Andersen



Kasper Palm



Christina Busk



**DAGENS  
DAGSORDEN**

**Pluss**  
Partnere

**BDO**

**HORTEN**

**mandagmorgen**  
Mediepartner

>> ARTIKEL FORTSAT

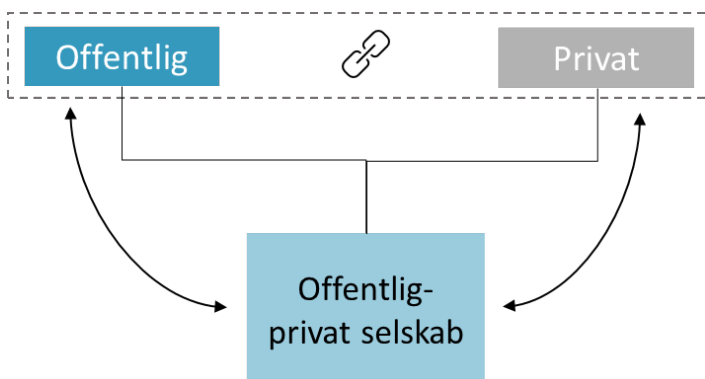
Omdrejningspunktet for et offentlig-privat samarbejde kan spænde bredt. Det kan indeholde en form for byggeri og anlæg. Det kan dog også være en aftale om håndtering af en serviceydelse, fx drift af bygninger, udvikling af udstillinger og aktiviteter i et museum eller aktivitetscenter, indsamling på affaldsområdet eller lignende.

## Hvis der er tale om et reelt gensidigt bebyrdende samarbejde – hvor begge parter bidrager med viden/arbejdsindsats m.v. – kan parterne i nogen tilfælde undgå udbud.

Selvom partnerskabet rummer indsats og investering fra begge parter, er det vigtigt at have for øje, at partnerskabsaftalen ofte vil indebære indkøb fra den offentlige parts side. Hvis det er tilfældet, er det vigtigt at tage højde for de udbudsretlige regler, som glæder for den offentlige part. Det gælder fx begrænsninger i aftalens varighed, muligheden for at ændre i samarbejdet undervejs og adgangen til at forny aftalen. De nærmere krav til processen afhænger af, hvilket udbudsregime den enkelte organisation og det enkelte indkøb er omfattet af. Hvis der er tale om et reelt gensidigt bebyrdende samarbejde – hvor begge parter bidrager med viden/arbejdsindsats m.v. – kan parterne i nogen tilfælde undgå udbud.

Organisationer eller virksomheder, der er ejet, finansieret eller i vidt omfang styret af det offentlige, skal også være opmærksomme på, at et partnerskab ikke rummer statsstøtte til den private part. Alle former for støtte, der stammer fra offentlige midler, kan udgøre statsstøtte. Også derfor er det vigtigt, at den offentlige part er omhyggelig med at sikre, at partnerskabsaftalen afspejler markedsvilkår.

### EJERBASERET SAMARBEJDE



Den ejerbaserede samarbejdsform indebærer etablering af en juridisk enhed, som skal varetage de opgaver eller aktiviteter, som parterne har besluttet at gå sammen om. Fælles ejerskab adskiller sig væsentligt fra den aftalebaserede, fordi der er tale om et mere forpligtende samarbejde, som – alt andet lige – er vanskeligere at forlade.

Dette element af det ejerbaserede samarbejde er en stor styrke, men samtidig rummer det fælles ejerskab også en række iboende udfordringer. Det betyder også, at parterne bør forberede selskabsstiftelsen grundigt og sikre en klar forventningsafstemning om de formål og aktiviteter, som den fælles virksomhed skal have fokus på.

Det fælles ejerskab kan give bedre muligheder for at forene de incitament, som den offentlige og den private part normalt kommer med. Det kan indebære en udfordring for den offentlige part at skulle have større fokus på virksomhedens mulighed for at tjene penge. Samtidig kan det være nyt for den private part at skulle prioritere andre bundlinjer højere, end mange private virksomheder normalt gør – fx miljø, sociale hensyn osv. Denne kombination af forskellige erfaringer kan i den rigtige ramme bidrage til virksomhedens udvikling på en unik måde, som hverken den private eller offentlige part kan opnå alene.

Selskabsstiftelsens forpligtende element kan bidrage til større engagement og involvering i samarbejdet fra begge parter. Det fælles ejerskab giver også flere værktøjer til at regulere parternes samarbejde og de fælles aktiviteter – gennem selskabets vedtægter, samarbejdsaftaler med selskabet og ejeraftalen mellem parterne.

## Fælles ejerskab adskiller sig væsentligt fra den aftalebaserede, fordi der er tale om et mere forpligtende samarbejde, som – alt andet lige – er vanskeligere at forlade.

Udfordringerne ved det ejerbaserede samarbejde kan omvendt være forskelligheden i aktørernes verdener, herunder deres forventninger til samarbejdet og ikke mindst dets bundlinje. Desuden kan det være en udfordring, at de forskellige aktører hver for sig er underlagt forskellige retlige rammer og ikke mindst kultur, som parterne i større eller mindre omfang tager med ind i samarbejdet. Flere retlige rammer at forholde sig til øger selvsagt samarbejdets kompleksitet. Forskellig kulturel baggrund kan også give stor udfordring. For de kommunale parter er den fireårige kommunale valgperiode og kommunens naturlige fokus på arbejdspladser og tilknytning i kommunen en særlig del af det kommunale dna, som den private part skal være klar til at leve med. På godt og ondt.

### KONTRAKTEN SOM GRUNDLAG

Uanset om samarbejdet er baseret på en aftale eller indebærer stiftelse af et fælles selskab, er det et afgørende element i et offentlig-privat samarbejde at have en klar kontrakt, som kan danne grundlag for samarbejdet som „parternes lov“.

>> ARTIKEL FORTSAT

Væsentlige reguleringstemaer er bl.a.:

- Samarbejdets karakter og udstrækning
- Ændringer i samarbejdet
- Nye kontraktparter
- Fortrolighed
- Evt. anvendelse af overskud eller proces for et salg af aktiver eller aktiviteter
- Varighed og ophør

#### *Samarbejdets karakter og udstrækning*

Selve samarbejdsrelationen er helt essentiel for et vellykket offentlig-privat samarbejde. Samarbejdet bliver i sig selv en vigtig del af parternes ydelser i samarbejdet. Derfor er det relevant at have bestemmelser i kontrakten, der understøtter og faciliterer samarbejdet.

Det kan være gennem generelt formulerede bestemmelser, der fastslår en pligt til at samarbejde. Sådanne generelle bestemmelser bør dog suppleres med bestemmelser, der mere konkret fastsætter, hvordan samarbejdet skal organiseres.

Endelig kan kontrakten indeholde procedurer for den rent praktiske gennemførelse af samarbejdet – fx hvordan og hvor ofte der afholdes møder i samarbejdsorganisationen. Da der ofte er tale om kontrakter af længere varighed, er det også relevant at tage stilling til muligheder for evaluering og tilpasning af samarbejdet og evt. genforhandling.

#### *Ændringer i samarbejdet*

De forudsætninger, som var til stede, da parterne indgik i samarbejdet, kan ændre sig. Det kan både være faktiske, retlige, politiske og økonomiske forhold.

Kontrakten bør derfor indeholde mekanismer, der gør det muligt at justere kontrakten og dens indhold. Nogle projekter vil pr. definition indebære et behov for løbende tilpasning og justering, hvor det er særligt vigtigt at indbygge fleksibilitet i kontrakten.

#### *Nye kontraktparter*

Traditionelt har det sjældent været den offentlige part, der blev udskiftet i løbet af samarbejdsperioden. Omstruktureringer og fusioner, fx i forsyningssektoren og uddannelsessektoren, bliver imidlertid mere almindelige. På samme måde kan det sagtens forekomme, at der sker en form for udskiftning af den private part.

„Udskiftningen“ kan fx opstå ved, at den private part fusionerer med eller sælges til en anden virksomhed. Kontrakten bør tage stilling til, om og under hvilke forudsætninger partnere skal acceptere en sådan udskiftning.

#### *Fortrolighed*

Et andet relevant reguleringstema er, hvordan parterne under og efter samarbejdet skal behandle de oplysninger, som de tilegner sig i kraft af samarbejdet. Her spiller både reglerne om forretningshemmeligheder og personoplysninger ind. Det er ligeledes vigtigt at forholde sig til reglerne om offentlighed, som ofte gælder for den offentlige part.

#### *Varighed og ophør*

Som tidligere nævnt er det typisk for offentlig-private samarbejder, at de strækker sig over en længere årrække. Kontrakten må derfor forholde sig til varigheden, herunder parternes eventuelle muligheder for ensidigt at afbryde samarbejdet før tid ved opsigelse.

Særligt henset til de ofte store værdier, som samarbejdet indebærer, er det særligt vigtigt at regulere kvalificeringen af misligholdelse og ikke mindst virkningerne heraf.

For de kommunale parter er den fireårige kommunale valgperiode og kommunens naturlige fokus på arbejdspladser og tilknytning i kommunen en særlig del af det kommunale dna, som den private part skal være klar til at leve med. På godt og ondt.

# FORBERED OVERGANGEN TIL NY BESTYRELSESPERIODE

Af partner Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership



Bestyrelsesperioden i de offentlige bestyrelser følger for langt hovedparten af medlemmerne den samme 4-års periode som kommunal- og regionsvalgene. Det er derfor nu, at man skal begynde at forberede overgangen til næste bestyrelsesperiode, hvis man ønsker en så gnidningsløs og effektiv overgang til ny periode som muligt, uden at tabe momentum. Det forberedende arbejde kan eksempelvis handle om at understøtte, at bestyrelsesudpegningen tager hensyn til institutionens eller selskabets behov for kompetencer, eller det kan handle om at samle op på erfaringerne fra den forløbne periode og med afsæt heri tilpasse rutinerne eller strukturen omkring bestyrelsesarbejdet, så stafetten kan videregives til de nye bestyrelser på et godt fundament. Og ikke mindst bør man i god tid begynde at forberede, hvordan man uddanner, og i mere bred forstand onboarder, den kommende bestyrelse.

## BESTYRELSESSAMMENSÆTNINGEN

Bestyrelseskonstruktionen er forskellig fra sektor til sektor. I forsyningssektoren udpeges hovedparten af bestyrelsesmedlemmerne i forbindelse med konstitueringen efter kommunalvalget og vælges formelt på generalforsamlingen. Derudover vælges et antal medlemmer af henholdsvis forbrugere og medarbejderne. I uddannelsessektoren definerer vedtægterne typisk forskellige udpegningsberettigede organisationer. Her fylder arbejdsmarkedets parter en del, men også andre interessenter, herunder regioner og kommuner, har typisk adgang til at udpege et medlem til bestyrelserne.

I kultursektoren kører institutionerne efter forskellige vedtægter ud fra deres historiske oprindelser, men i næsten alle institutionsbestyrelser er der også her kommunal repræsentation. Der ligger således i alle offentlige bestyrelser sunde demokratiske processer til grund for sammensætningen af bestyrelserne. Det borger selvfølgelig for, at det er fornuftige og ordentlige mennesker, der tager plads i bestyrelserne, for ellers ville de ikke kunne opnå valg eller blive peget på. Til gengæld er der ikke nogen garanti for, at bestyrelserne samlet set repræsenterer de

kompetencer, som er strategisk vigtige for selskabet, eller at de rummer et rimeligt mål af diversitet.

Man skal være varsom med at forsøge at påvirke rekrutteringerne til bestyrelserne. Især skal toplederne holde igen med aktivt at påvirke, hvem deres kommende arbejdsgivere bliver. Men det er en forpligtigelse for enhver bestyrelse at analysere institutionens eller selskabets behov for kompetencer og bidrage til, at de kommende valg til bestyrelsen sker på så oplyst et grundlag som muligt.

Man skal være varsom med at forsøge at påvirke rekrutteringerne til bestyrelserne. Især skal toplederne holde igen med aktivt at påvirke, hvem deres kommende arbejdsgivere bliver.

Mange bestyrelsesmedlemmer bliver tit overraskede over, hvilket ansvar og hvilken kompleksitet de bliver sat overfor, når de først lander i en offentlig bestyrelse. I f.eks. en forsyningsbestyrelse er man måske som politiker eller forbrugerrepræsentant gået ind i arbejdet med ambitioner om at påvirke eller tilse takstniveauet og møder så en virkelighed, hvor man skal finde sin rolle i en meget reguleret sektor, forholde sig til trecifrede millioninvesteringer, der rækker årtier ud i fremtiden, samt forholde sig til strategier for bæredygtighed, digitalisering mv. I en uddannelsesbestyrelse går man måske ind i bestyrelsen med en forventning om at kunne bidrage til at sikre et bestemt erhverv kvalificeret arbejdskraft og møder så en virkelighed, hvor man også skal have en mening om den pædagogiske, didaktiske strategi, om styring af en kompleks institutionsøkonomi, om udviklingen i institutionslandskabet, etc.

Den information og den forståelse bør på forhånd tilgå de udpegende parter samt de forbrugere og medarbejdere, som stiller op til valg til bestyrelserne. Hertil kan der være nogle helt særlige områder i den enkelte institution og det enkelte selskab,



>> ARTIKEL FORTSAT

hvor det er afgørende kritisk, at man får de rigtige kompetencer valgt ind.

Det er god praksis at gennemføre en ekstern bestyrelses-evaluering 1-2 gange i bestyrelsesperioden. Der kan være gode argumenter for at gennemføre en evaluering i det fjerde år, med vægt på bl.a. afdækning af kompetencebehovene. Det behov, som en sådan kompetencekortlægning åbenbarer, bør tilgås af personer i de udpegende organisationer, som har indflydelse på udpegnings af den kommende bestyrelse. Både i form af en skrivelse, men også helst gennem en direkte samtale med de relevante aktører. Andre forhold kan sagtens i det konkrete tilfælde tilsidesætte disse kompetencehensyn. Det opleves ofte. Men foretager man sig ikke noget aktivt for at understøtte beslutningerne med viden om behovene, kan man være helt sikker på, at institutionens eller selskabets hensyn ikke har stået i forreste række.

### VIDEREUDVIKLING AF STRUKTUR OG RUTINE

En sådan afsluttende evaluering bør også fokusere på, om der er brug for at udvikle de styringsmæssige rammer omkring bestyrelsesarbejdet – også kaldet "governance". Det kan for et kommunalt ejet forsyningsselskab handle om bestyrelsens samspil og kommunikation med kommunen som ejer af selskabet eller om rammerne omkring udvikling og vedligeholdelse af ejerstrategien. Det kan også dreje sig om, hvorvidt bestyrelsen har en fornuftig størrelse, om organisering af bestyrelsesarbejdet med formandskab fungerer hensigtsmæssigt, eller om det kunne være formålstjenligt med en anderledes sammensætning af bestyrelsen, eventuelt med muligheder for at supplere sig med eksterne medlemmer, etc. Det sidste er lige så relevant for uddannelses- og kulturinstitutioner som for forsyningsselskaber.

Erfaringsmæssigt ved vi, at nye medlemmer i starten kan være lidt tilbageholdende og usikre på både opgaven og de andre kollegaer i bestyrelsen.

Nogle af disse strukturelle temaer kan dog opleves så fundamentale for visse af de implicerede, at en forandring kræver en længere modningsperiode. Det kan være lovligt sent at tage hul på dem det sidste år af perioden. Men er behovet til stede, bør der tages fat på problematikkerne, om ikke andet for at nå til enighed om, at det er noget, der skal dagsordensættes i den kommende periode.

Mindre dramatisk er det at stille skarpt på forskellige rutiner, som bestyrelsen selv – sammen med direktionen – er herre over. Det kan dreje sig om mødefrekvens, mødeafvikling, bestyrelsesmateriale, samspil med direktionen mv. Jeg har sjældent oplevet bestyrelser, hvor der ikke, når de stiller skarpt

på dette, opleves behov for at ændre eller justere stort og småt på rutinerne omkring bestyrelsesarbejdet. "Få det nu fixet", hedder det i en velkendt reklame. Hvis ikke den afgående bestyrelse får ændret på u hensigtsmæssige rutiner, inden den giver stafetten videre, risikerer dårlige vaner let ureflekteret at leve videre i den nye bestyrelse og måske over hele den kommende bestyrelsesperiode. Nye bestyrelsesmedlemmer starter sjældent med at stille spørgsmål ved givne rutiner – de "tapper" ind i dem. Så optimering af bestyrelsesrutinerne er en forpligtigelse, der ligger hos den afgående bestyrelse – med baggrund i en evaluering af, hvad der har fungeret eller ikke fungeret i den forløbne periode.

Netop i år er der en ekstra grund til at se på, hvad COVID-19 har lært os. Mange bestyrelsesrutiner er blevet udfordret. Der er afholdt virtuelle møder, nedsat ad hoc-udvalg, opereret med mere fleksible dagsordener. Hvor mange af disse ændrede rutiner kan med fordel fastholdes, når situationen igen normaliseres?

### ONBOARDING AF DEN NYE BESTYRELSE

Det er også nu, at man med fordel kan begynde at planlægge, hvordan den nye bestyrelse bliver klædt bedst muligt på til at få en flyvende start. Erfaringsmæssigt ved vi, at nye medlemmer i starten kan være lidt tilbageholdende og usikre på både opgaven og de andre kollegaer i bestyrelsen. Medlemmet er måske, når vedkommende begynder at byde ind, især optaget af sine egne dagsordener og de interesser i baglandet, der har ført vedkommende ind i bestyrelsen. Der kan gå noget tid, inden der dannes gode erfaringer med fælles beslutningstagning, fokus på den fælles opgave og udvikling af fælles kropsånd.

Disse faser, som en bestyrelse med flere nye medlemmer typisk gennemløber frem mod at opnå en form for teammodenhed, kan speedes meget op gennem en grundig introduktion til arbejdet. Det vil sige introduktion til sektoren, institutionen/selskabet og dens/dets strategiske muligheder og udfordringer, samt ikke mindst gennem skabelse af et fælles sprog om krav og vilkår for udøvelse af godt bestyrelsesarbejde.

Der findes flere uddannelsesstilbud til de enkelte grupperinger i en offentlig bestyrelse – f.eks. målrettet de politisk udpegede medlemmer eller de medarbejdervalgte. Jeg skal imidlertid kraftigt opfordre til, at den enkelte bestyrelse tager en fælles uddannelse. Det handler jo ikke om at spille den ene gruppe stærkere relativt de øvrige grupper. De skal derimod understøttes i at forstå, at de er en del af et fælles beslutningskollegium og en fælles opgave.

### DET LANGE LYS

Det kan endelig anbefales, at man ved indgangen til en ny bestyrelsesperiode tænker hele perioden igennem for de større temaer, som man skal igennem som bestyrelse

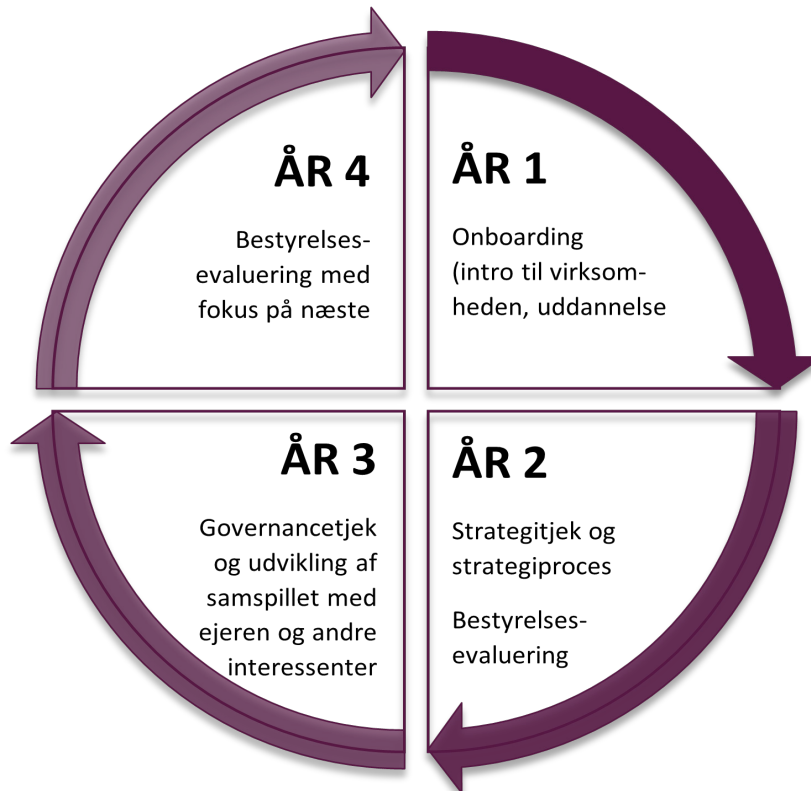


>> ARTIKEL FORTSAT

over perioden. Det reducerer ikke behovet for at planlægge et årshjul for det enkelte år, men set over perioden kan det være formålstjenligt som udgangspunkt at tænke igennem, hvornår f.eks. den store strategiproces bør placeres i perioden, hvornår den større diskussion om evaluering af rammerne omkring bestyrelsesarbejdet, som også vil fordrer en dialog med ejerkommunen og/eller andre udpegende organisationer, bør foregå, etc. Man skal have respekt for processen, specielt når det drejer sig om ændringer i de strukturelle rammer omkring bestyrelsen.

Jeg skal imidlertid kraftigt opfordre til, at den enkelte bestyrelse tager en fælles uddannelse. Det handler jo ikke om at spille den ene gruppe stærkere relativt de øvrige grupper.

Som tidligere nævnt oplever bestyrelser ofte, at de kommer for sent i gang med at tage drøftelsen med de berørte parter om de overordnede strukturelle rammer for ledelsen af selskabet og derfor må skyde eventuelle forandringer til den efterfølgende periode. I nedenstående figur er der givet et groft bud på, hvordan de større temaer kan indplaceres over bestyrelsesperioden.



Figur: Et muligt bud på fordeling af større governance-temaer over den 4-årige bestyrelsesperiode

### SÆT BARREN HØJT FOR DEN NÆSTE PERIODE

I det lange lys har mange offentlige institutioner og selskaber også en opgave i at tale bestyrelsesarbejdet op og ind på midten af de politiske dagsordener. I uddannelsessektoren stilles der fra tid til anden spørgsmålstejn ved selvejet og bestyrelsesmodellen, og mange bestyrelser oplever deres kompetence indskrænket. Tilsvarende fungerer for mange kulturbestyrelser mere som en slags stabsfunktion end som det øverste, strategiske ledelsesorgan, der forbinder de overordnede kulturpolitiske målsætninger med institutionens praksis og lokale vilkår. På forsyningsområdet hører man stadig, halvt resignerende, bestyrelsesmedlemmer konstatere, at forsyningsområdet ikke opleves som lige så "hot stof" af byrådskollegaerne som de traditionelle velfærdsområder. Det går alt sammen ud over rekrutteringsgrundlaget til bestyrelserne, og ikke mindst over mulighederne for at rekruttere kvinder og yngre kræfter til bestyrelserne. Det bør ikke stiltiende accepteres. For så kan man med rette stille spørgsmålstejn ved bestyrelsesmodellen.

Jeg skal opfordre til, at offentlige bestyrelser over en bred kamp tager handsken op i den kommende bestyrelsesperiode. Meget er gået godt, men der er også potentiale for forbedringer. Måtte 20'erne blive årtiet, hvor offentlige bestyrelser for alvor gør sig fortjent til den rolle i den samfundsmæssige styringskæde, som de retteligt burde være tiltænkt.

# BÆREDYGTIGHEDSKOMITÉER PÅ VEJ? EU SÆTTER PRES PÅ BESTYRELSENE

Af Jesper Royberg og Nikolaj Schlüter, konsulenter ved Pluss Leadership A/S



EU har igangsat en omfattende policyudvikling på bæredygtighedsområdet, som i løbet af kort tid kan føre til en egentlig 'bæredygtighedsregulering' af europæiske selskaber. Vi har i den sammenhæng interviewet professor ved CBS Steen Thomsen om udviklingen i EU og hvad det kan få af konsekvenser for danske bestyrelser. Vi kan godt allerede nu afsløre, at reguleringen forventes at have et hidtil uset omfang, hvor bestyrelsesmedlemmer kan stilles til ansvar for at sikre en bæredygtig udvikling af selskabet.

## BAGGRUND: HVORFOR SÆTTER EU GANG I DET LIGE NU?

EU har fra oktober 2020 til februar 2021 kørt en åben proces, hvor Kommissionen har efterspurgt input fra diverse aktører (bl.a. NGO'er, private virksomheder og interesseorganisationer) om regulering, der skal sikre mere fokus på langsigtet og bæredygtig udvikling i europæiske selskaber. Processen blev igangsat på baggrund af en omfattende EY-rapport (udgivet i 2020) om bestyrelsesansvar og bæredygtig selskabsledelse. Rapporten viste, at europæiske selskaber generelt har et meget snævert og kortsigtet fokus på at øge den økonomiske bundlinje pga. pres fra investorer og et manglende blik for langsigtede og bæredygtige beslutninger på ledelsesniveau. Konsekvensen af dette er, ifølge rapporten, et manglende blik for bæredygtig udvikling på tværs af de europæiske selskaber. Rapportens konklusioner er omdiskuterede, og har siden modtaget kritik fra forskere og erhvervsledere på tværs af Europa.

"Tidligere inden for selskabsledelse har man talt meget om anbefalinger (soft law). Det kan man mærke på EU-Kommissionen nu, at de er mindre interesseret i. Nu vil de gerne have hard law. De vil have EU-direktiver, som binder medlemslandene,"

Ovenstående ønsker EU dog at reagere på, og meget tyder på, at et snarligt skifte fra soft law (anbefalinger) til hard law (lovregulering) er på vej. Det udgør et paradigmeskifte i den måde, man traditionelt set har søgt at påvirke bestyrelsesarbejde på. Ifølge professor Steen Thomsen kan vi allerede forvente

at se de første klare udmeldinger fra EU i dette kvartal. Vi dykker nærmere ned i udviklingen og ser på mulige konkrete udmundinger af processen, som danske bestyrelser bør være opmærksomme på.

## BÆREDYGTIGHED HANDLER IKKE KUN OM GRØN OMSTILLING OG KLIMAET

Et centralt begreb i hele problemstillingen er bæredygtighed, så lad os lige slå fast fra starten, hvad begrebet betyder. Bæredygtighed handler nemlig ikke kun om grøn omstilling og klima, som ordet ellers forbindes med for mange. Bæredygtighed handler om *at opfylde de nuværende generationers behov, uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare* (Brundtland 1987, verdensmålene.dk). Her skal både sociale, økonomiske og miljømæssige aspekter tages i betragtning. FN's verdensmål er nok de mest kendte bæredygtighedsmål i dag, og ifølge Steen Thomsen er det også netop FN's verdensmål, som har inspireret EU-Kommissionen til selv at arbejde mod mere konkrete bæredygtighedstiltag.

## FRA SOFT LAW TIL HARD LAW: HVAD KAN PROCESSEN FØRE TIL?

Der udkæmpes i øjeblikket en politisk kamp i EU om, hvad processen skal føre til, og derfor er de konkrete tiltag endnu uvisse. EU har dog frembragt en række mulige løsningsforslag, som giver gode indikationer af, hvad vi kan forvente at se.

Helt overordnet forventer Steen Thomsen, at der kommer mere hård regulering. Han forklarer:

"Tidligere inden for selskabsledelse har man talt meget om anbefalinger (soft law). Det kan man mærke på EU-Kommissionen nu, at de er mindre interesseret i. Nu vil de gerne have hard law. De vil have EU-direktiver, som binder medlemslandene,"

Ligeledes ser det også ud til, at den potentielle nye regulering vil ramme langt bredere end hidtil, hvor der har været en klar tendens til, at anbefalinger kun gjaldt de børsnoterede selskaber. "Der hvor man er på vej hen nu er, at det skal gælde for alle selskaber. Måske med en minimumsgrænse på størrelsen, men i princippet også for alle privatejede selskaber, som ikke er børsnoteret," fortæller Steen Thomsen.

&gt;&gt; ARTIKEL FORTSAT

Udviklingen kan altså betragtes som en større bølge af tiltag, som de fleste selskaber skal forholde sig til på sigt.

## BÆREDYGTIGHEDSKOMITÉER? BØLGEN VIL OGSÅ RAMME DE OFFENTLIGE BESTYRELSE

*Hvad med de offentlige bestyrelser i Danmark? Hvordan skal de forholde sig til udviklingen?*

”Nu må vi se, hvad der sker – vi ved det ikke helt præcist endnu – men jeg tror også at fx forsyningsselskaber og uddannelsesinstitutioner bliver ramt af dette. Hvis det sker for alle selskaber, så vil det være svært for dem at unddrage sig” forklarer Steen Thomsen.

Et af de konkrete tiltag, som Steen Thomsen forventer at se bragt i spil er bæredygtighedskomiteer: ”Vi vil nok få det, der hedder bæredygtighedskomiteer, ligesom at vi har regnskabskomiteer eller ansættelsesudvalg. Det tror jeg, vil smitte af på de offentlige selskaber. Og det med bæredygtighed skal ind i ledelsens incitamenter og resultatkontrakterne,” forklarer han.

Det vil ifølge Steen Thomsen også være sandsynligt, at offentlige selskaber skal have rådgivende ”interessentråd”, hvor det ikke er bestyrelsen, men eksterne råd, som skal overvåge om man agerer anstændigt over for selskabets eller institutionens interessenter. En udfordring her er dog, at det er meget vanskeligt at definere, hvem interessenterne egentlig er, og det kan derfor vise sig vanskeligt at lave konkret lovgivning på området.

Fremover kan vi derfor forvente at se to dagsordener i ledelsesniveauet på fx uddannelsesinstitutioner eller blandt forsyningsselskaber: Den ene dagsorden vil gå på de klassiske kerneopgaver og den anden vil gå på bæredygtighed, og hvad man som leder konkret har gjort for bæredygtighed i bred forstand. En konsekvens af dette vil være, at der skabes et mere naturligt fokus på at tiltrække kompetencer inden for bæredygtighed i ledelsen. Det kunne fx være flere ingeniører eller biologer, som ved mere om CO2 og fysiske processer.

*Tror du også, at det kan være en foranledning til, at man flytter fokus på diversitet lidt væk fra køn og mere over på individuelle kompetencer?*

”Det tror jeg. Men det er ikke noget, der decideret står i det initiativ vi snakker om nu. Men det kan givet vis være noget som bringes op, når nu man er i gang med det,” forklarer Steen Thomsen.

Det synes altså sandsynligt, at den nye europæiske regulering kan have den indirekte konsekvens, at der bliver behov for nye kompetencer i bestyrelserne, og at bestyrelsernes sammensætninger derfor vil ændre sig over tid for at realisere selskabernes bæredygtige ambitioner.

## ØGET PERSONLIGT ANSVAR

Konkret kan man tilmed forvente, at bestyrelsesmedlemmers juridiske ansvar kommer til at stå mere klart, således at bestyrelsesmedlemmer kan holdes personligt til ansvar. Hvis der eksempelvis er dårlige arbejdsvilkår i selskabet, hvis man fyrrer for mange ansatte, hvis kunderne ikke er tilfredse eller hvis man ikke får nedbragt CO2-udledningen tilstrækkeligt, så er man ikke med til at sikre en langsigtet bæredygtig udvikling. Og det kan potentielt blive formaliseret i konkret lovgivning.

## FLERE OMKOSTNINGER FOR VIRKSOMHEDERNE

Ifølge Steen Thomsen kan der være ret store omkostninger forbundet med tiltagene, hvis de får det omfang, som der umiddelbart er lagt op til. De private virksomheder vil blive mere politiserede og tvunget til at forholde sig til mange og mere diffuse stakeholders, som stiller forskellige krav. Med andre ord er det ikke længere nok for private selskaber at gøre aktionærene glade – nu er der flere bundlinjer, som selskaber skal levere på.

Konkret kan det øge kompleksiteten og administrationsbyrderne, når man skal vælge underleverandører. ”Individuelle bestyrelsesmedlemmer vil kunne blive stillet til regnskab for hvilke varer man har købt,” uddyber Steen Thomsen. I den forstand vil man forventeligt se en større grad af fokus på dokumentation langt nede i forsyningskæden, fordi man løber en

Lethed i samarbejde  
og tung på viden

Pluss

>> ARTIKEL FORTSAT

stor risiko for at noget ikke er i orden, når man samarbejder med forskellige leverandører.

### ET MULIGT KOMPROMIS

Vi må dog vente på det endelige udfald af de politiske kampe i Bruxelles lidt endnu, og det er ikke sikkert, at lovgivningen bliver så omfattende, som der er lagt op til. Steen Thomsen har et forsigtigt bud på, hvordan den politiske kamp kan falde ud: "Et kompromis der kunne tegne sig er, at man i sit selskab formulerer et formål, som ligger ud over det at tjene penge, dvs. hvordan man også gør gavn i samfundet. Det vil så være tilladeligt for selskabet at tage udgangspunkt i de formål, når der træffes beslutninger og at man ikke kan blive sagsøgt for at gøre noget andet," forklarer han. På den måde vil det være muligt for ledelsen at forsvare sin integritet over for aktionærerne på mange måder ifølge Steen Thomsen.



#### STEEN THOMSEN

Steen Thomsen er Novo Nordisk Foundation professor i Enterprise Foundations ved Center For Corporate Governance (CCG) ved CBS. Han er specialiseret i corporate governance som forsker, underviser, konsulent og kommentator og har publiceret mere end 38 internationale tidsskriftsartikler såvel som bøger om corporate governance.

# VIDEN OM: HVAD SIGER FORSKNINGEN?

Skrevet af: Nikolaj Higham Schlüter, konsulent, Pluss Leadership



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

**Warsen, Rianne et al. (2020). "How Do Professionals Perceive the Governance of Public-private Partnerships? Evidence from Canada, the Netherlands and Denmark." Public administration (London) 98.1, pp. 124-139.**

I offentlig-private partnerskaber er samarbejdet mellem offentlige og private aktører komplekst: Partnerne kommer typisk fra forskellige institutionelle baggrunde og har forskellige interesser. Det kræver god ledelse (governance) for at sikre fremdrift i projektet. Denne artikel undersøger præferencer til governance blandt 119 professionelle aktører fra både offentlige og private organisationer i Danmark, Canada og Holland. Forfatterne identificerer i alt fire hovedpræferencer til governance af offentlig-private partnerskaber, som kan bruges til at sikre mere succesfulde partnerskaber. Erfaring, landebaggrund og privat vs. offentlig skel spiller bl.a. en afgørende rolle for præferencerne og dermed også, hvordan man bør styre projekterne. Hent artikel for at se finde de konkrete modeller.

Artiklen kan downloades her: [https://soeg.kb.dk/permalink/45KBDK\\_KGL/1f0go08/cdi\\_gale\\_businessinsightsgauss\\_A630100834](https://soeg.kb.dk/permalink/45KBDK_KGL/1f0go08/cdi_gale_businessinsightsgauss_A630100834)

**Vecchi, Veronica & Francesca Casalini (2021). "Public Private Partnerships", Springer International Publishing.**

Denne nye bog giver, fra et praktisk perspektiv, de mest relevante juridiske, finansielle og kontraktuelle udfordringer ved offentlig-private partnerskaber inden for infrastruktur og serviceerhverv. Bogen trækker både på forskning og praktiske erfaringer med offentlig-private partnerskaber og giver en række begreber og modeller, som kan anvendes på makro, meso og mikro-niveau.

Bogen findes her: [https://soeg.kb.dk/permalink/45KBDK\\_KGL/1pioq0f/alma99123765252705763](https://soeg.kb.dk/permalink/45KBDK_KGL/1pioq0f/alma99123765252705763)

**De Shepper, Steven (2015). "Success factors of public-private partnerships", Vubpress.**

Bogen giver et omfattende overblik over alle aspekter af offentlig-private partnerskaber og kommer bl.a. ind på udviklingen i partnerskaber over tid; projekters livscyklus; interne og eksterne interessentanalyser; risici i forskellige faser af partnerskaberne og omfanget af transaktionsomkostninger i partnerskaber. Der inddrages fire cases i et casestudie.

Bogen findes her: [https://soeg.kb.dk/permalink/45KBDK\\_KGL/1pioq0f/alma99123055021105763](https://soeg.kb.dk/permalink/45KBDK_KGL/1pioq0f/alma99123055021105763)