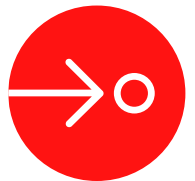


Årets Offentlige Bestyrelseskonference

Pejlemærker for 20'ernes offentlige bestyrelser



DAGENS
DAGSORDEN

Pluss

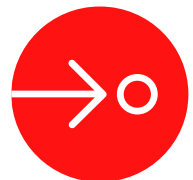
HORTEN

BDO

mandagmorgen

Velkomst og introduktion

Ved Line Markert, partner Horten



DAGENS
DAGSORDEN

Pluss

HORTEN

BDO

mandagmorgen

Offentligt bestyrelsesarbejde på godt og ondt: Læring og fremtidsudsigter

Ved Jørgen Ulrik Jensen, partner i Pluss



DAGENS
DAGSORDEN

Pluss

HORTEN

BDO

mandagmorgen



OFFENTLIGT BESTYRELSESARBEJDE PÅ GODT OG ONDT – LÆRING OG FREMTIDSUDSIGTER

Årets Offentlige Bestyrelseskonference

1. november 2021

10 års bestyrelseskonferencer

- 2012:** Offentlige bestyrelser for fremtiden
- 2013:** Small is beautiful, big is powerful
- 2014:** Bestyrelsens strategiske fodaftryk
- 2015:** Bestyrelsens værdiskabende samarbejde
- 2016:** Find vej i megatrends
- 2017:** Det stærkeste bestyrelseshold
- 2018:** Effektiviseringspres udfordrer bestyrelsens ledelsesrum
- 2019:** Balancen mellem tillid og tilsyn i bestyrelsens samspil med ledelsen
- 2020:** Armslængde eller fodlænke – selskabsledelse og selveje i fællesskabets interesse
- 2021:** Forpligtet på fællesskabet – pejlepunkter for 20'ernes offentlige bestyrelser



Der er sket en betydende udvikling

- Ejerstrategier er blevet normen
- Flere foretager bestyrelsesevalueringer
- Mange deltager i bestyrelsesuddannelser
- Øget kompetenceperspektiv på bestyrelsessammensætningen
- Direktionsevalueringer i mere formaliserede rammer
- Etc.

20'ernes udfordringer
1

Udvikling af det aktive ejerskab

En lang række selvejende institutioner og offentligt ejede selskaber leverer store dele af de velfærdsydelser og de vækstunderstøttende infrastrukturløsninger, som er med til at tegne en kommunes profil.

Der er et uudnyttet potentiale for kommunerne i via dialog med bestyrelserne, og selvfølgelig med respekt for bestyrelsernes kompetence, at få politikker til at hænge sammen på tværs af institutionelle skel.

20'ernes udfordringer
2

Bestyrelsesledelse som disciplin

Demokratisk valgte bestyrelser –
stakeholder-bestyrelser – repræsenterer
vigtige værdier og giver
altovervejende medlemmer med sund
dømmekraft og politiske tæft.

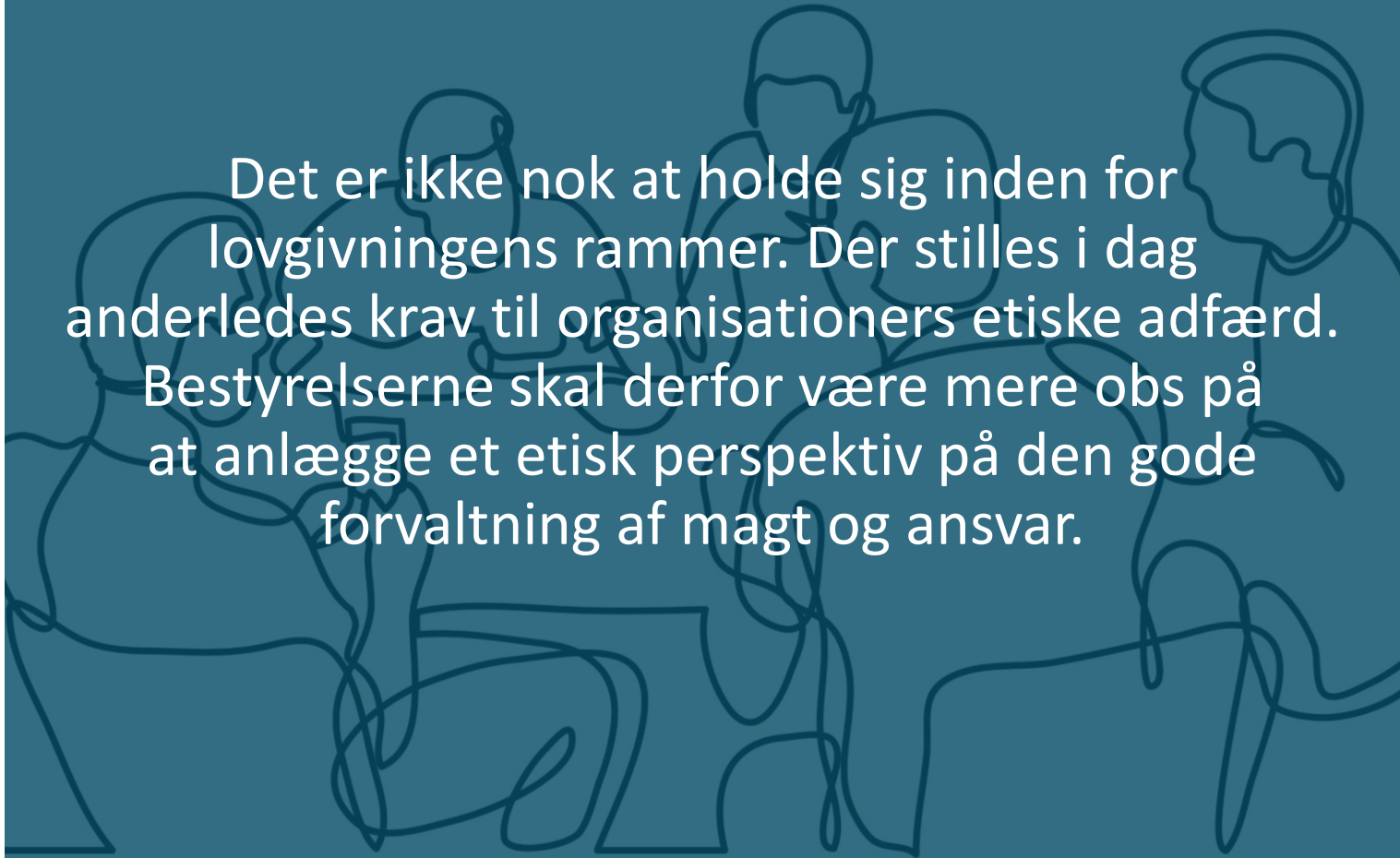
Men det er et grundvilkår for offentlige
bestyrelser, at en stor del ikke har erfaring eller
kompetencer relateret til den virksomhed eller
institution, de sidder i bestyrelsen for.

Det efterlader forpersonen/formandskabet
med en særlig ledelsesopgave.

20'ernes udfordringer
3

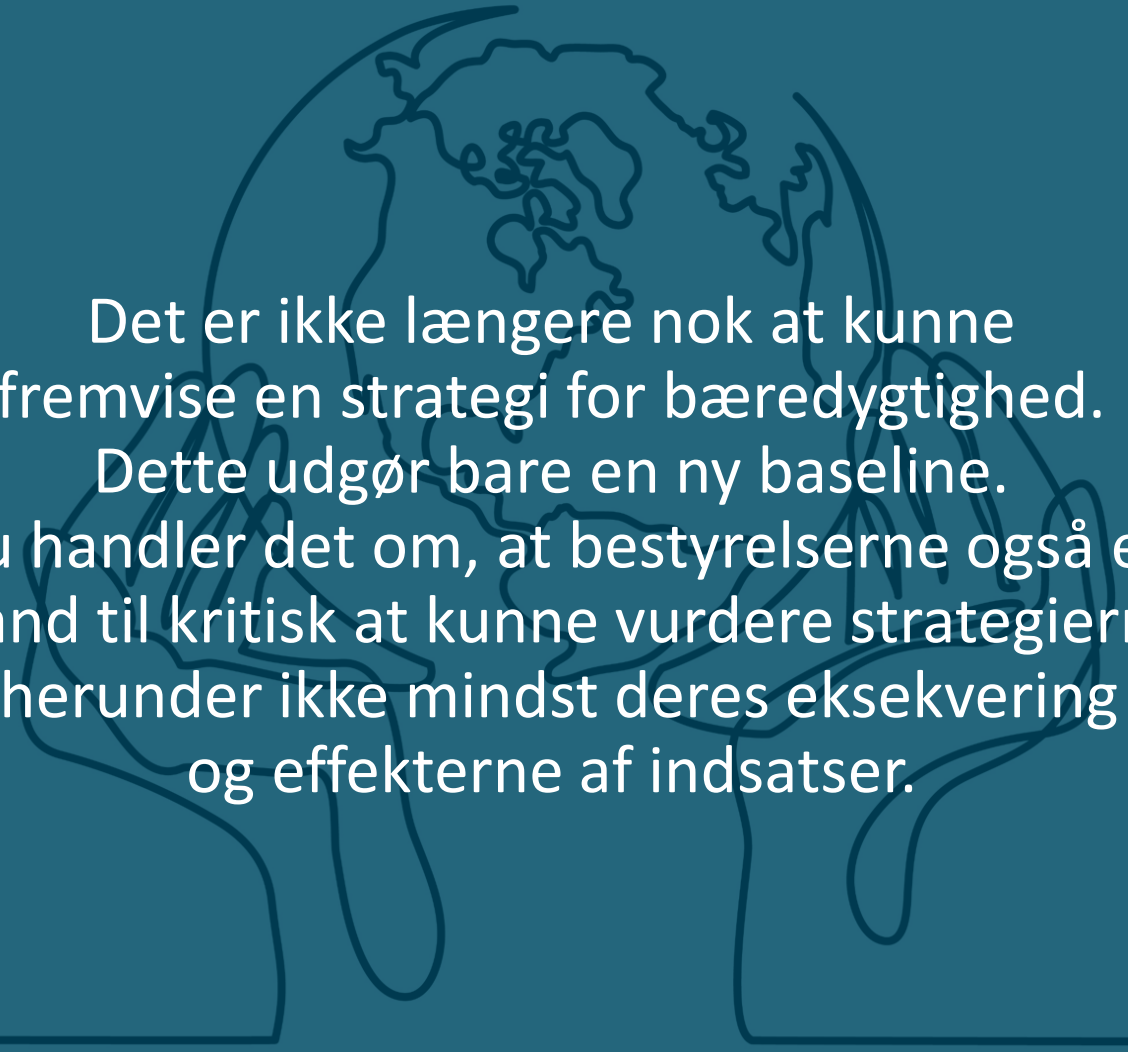
Bestyrelsens ansvar for organisations- kultur og ledelsesadfærd

Det er ikke nok at holde sig inden for lovgivningens rammer. Der stilles i dag anderledes krav til organisationers etiske adfærd. Bestyrelserne skal derfor være mere opmærksomme på at anlægge et etisk perspektiv på den gode forvaltning af magt og ansvar.

A line drawing in white on a dark blue background, depicting a group of people sitting around a table in a meeting. The drawing is minimalist, using only outlines to represent the figures and the table.

20'ernes udfordringer
4

Bestyrelsens ansvar for bæredygtigheds- dagsordenen



Det er ikke længere nok at kunne fremvise en strategi for bæredygtighed. Dette udgør bare en ny baseline. Nu handler det om, at bestyrelserne også er i stand til kritisk at kunne vurdere strategierne, herunder ikke mindst deres eksekvering og effekterne af indsatser.

20'ernes udfordringer
5

Fokus på fællesskabs- interesser

Konkurrenceelementet har uden tvivl været en væsentlig drivkraft for effektivisering og innovation hos offentlige selskaber og institutioner. Men spørgsmålet er, om man er gået for vidt ad det spor. De "vilde problemer" kan kun løses i samarbejde. Bestyrelserne skal derfor blive bedre til at balancere konkurrence- og samarbejdsstrategier.

20'erne udfordringer
6

Bestyrelses- kodekser som dynamiske værktøjer

En bestyrelseskodeks skal ses som
et dynamisk værktøj,
der løbende opdateres i forhold til
nye krav og forventninger til bestyrelsernes
ageren.

Bestyrelserne og deres foreninger skal gøre
sig fortjent til et passende ledelsesrum ved
gennem dynamisk kodeksarbejde at signalere
ansvarlighed og evne til at håndtere
de store udfordringer inden for de politisk
udstukne rammer.

6 centrale udfordringer i 20'erne

- # 1: Udvikling af det aktive ejerskab
- # 2: Bestyrelsesledelse som disciplin
- # 3: Bestyrelsens ansvar for organisationskultur og ledelsesansvar
- # 4: Bestyrelsens ansvar for bæredygtighed
- # 5: Fokus på fællesskabsinteresser
- # 6: Bestyrelseskodekser som dynamiske værktøjer

... og selvfølgelig mange flere.

TAK!

Jørgen Ulrik Jensen

juj@pluss.dk

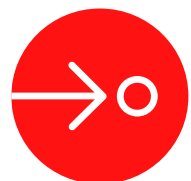
40592355

OM PLUSS

Siden 2001 har vi bistået virksomheder, organisationer og samfundsinstitutioner i at udvikle og realisere deres potentialer. Det sker via udvikling af governance, strategi, ledelse og organisation, samt ved at skabe overblik, beslutningsgrundlag og læring gennem strategiske analyser og evalueringer. I vores adfærd og tænkning styres vi af tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed. Konsulenterne arbejder over hele landet ud fra vores kontorer i Aarhus og København.

Fra konkurrence til samarbejde: Er bestyrelserne en del af problemet eller løsningen?

Ved Jesper Fisker, adm. direktør Kræftens Bekæmpelse og formand for Københavns Professionshøjskole



DAGENS
DAGSORDEN

Pluss

HORTEN

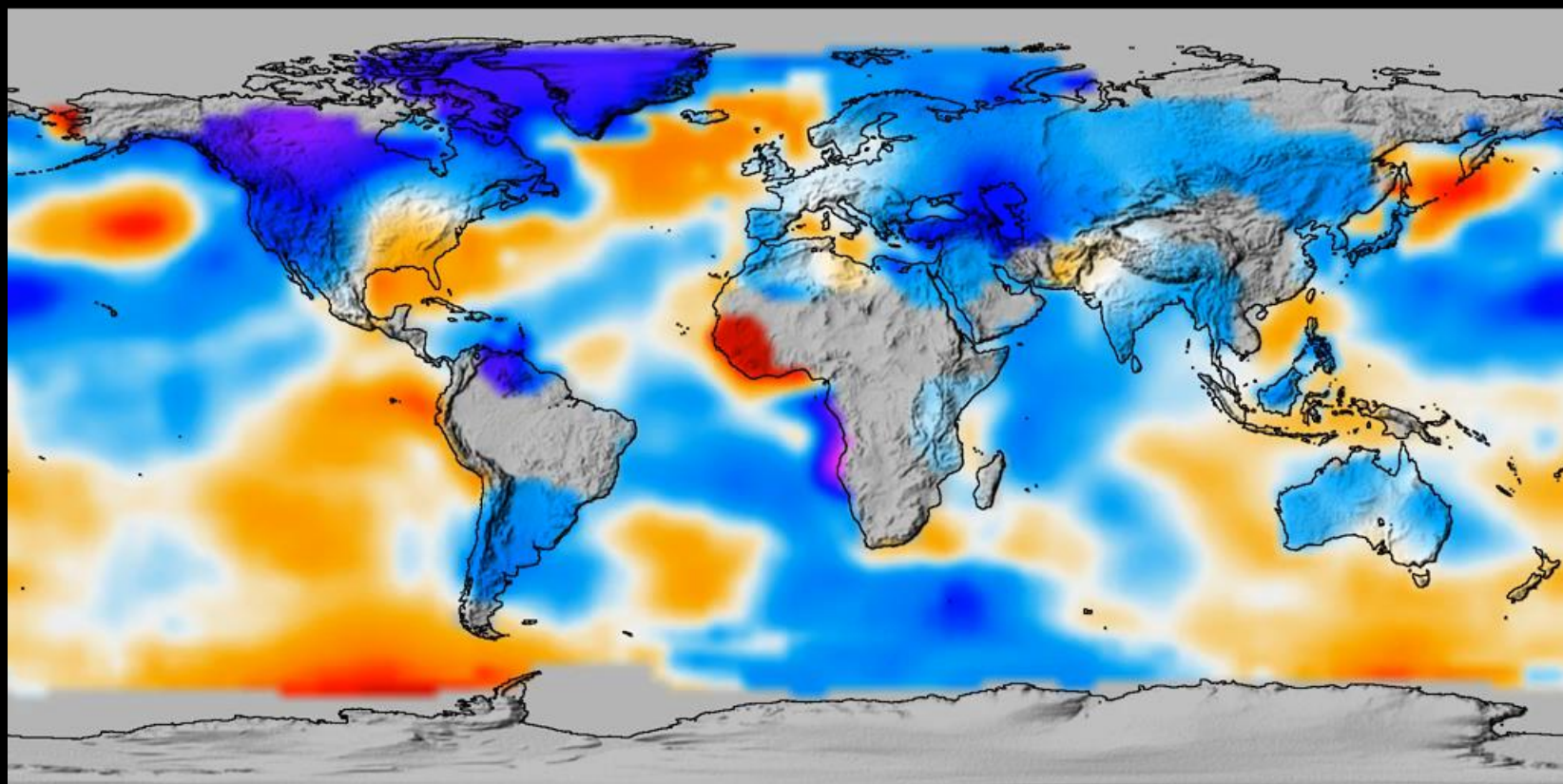
BDO

mandagmorgen

Forpligtende krav til grøn omstilling: Kan bestyrelsen holdes ansvarlig?

Ved Connie Hedegaard, formand for Concito og Aarhus Universitet, tidligere EU-kommisær for klima

1880



Data: NASA/GISS. Graphics: Bentsen, Bethke, Drange @ bjerknes.uib.no

3 yr averages (°C) relative to 1951-1980



Formålsbestemt ledelse og fokus på medarbejderne: Hvad er bestyrelsens rolle?

Ved Louise Gade, Executive Vice President Salling Group og tidl. borgmester i Aarhus



Formålsbestemt ledelse

- Hvad er bestyrelsens rolle ?



Purpose



Hvad er purpose for din institution/virksomhed ?



Purpose

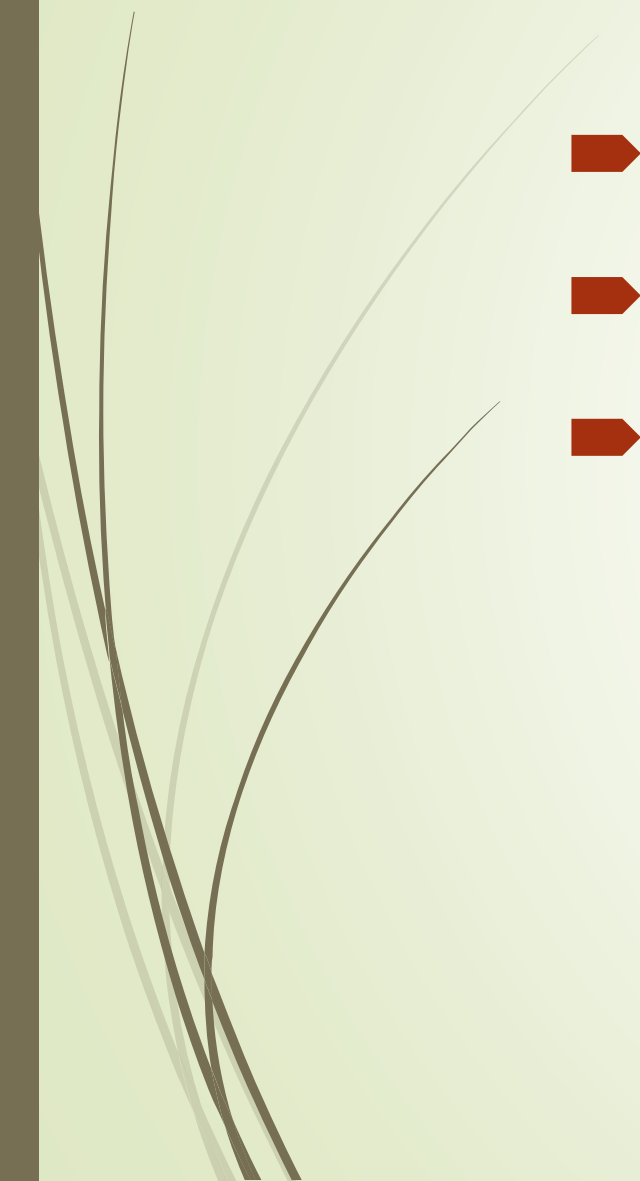
“You must give people purpose, not just rules. Once they understand and internalize the common purpose, they can choose to go that extra mile”

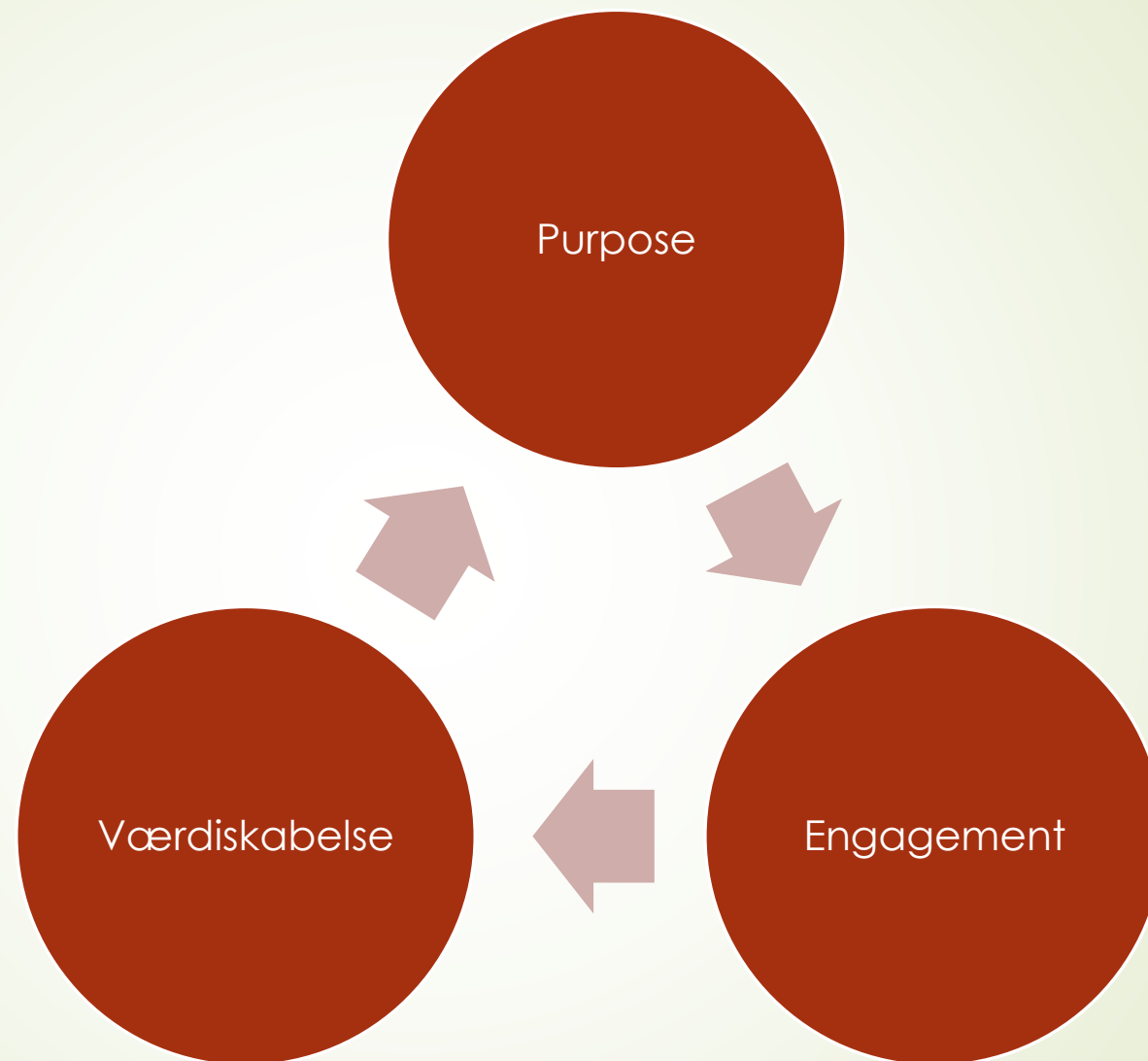
”The Disney Institute ”





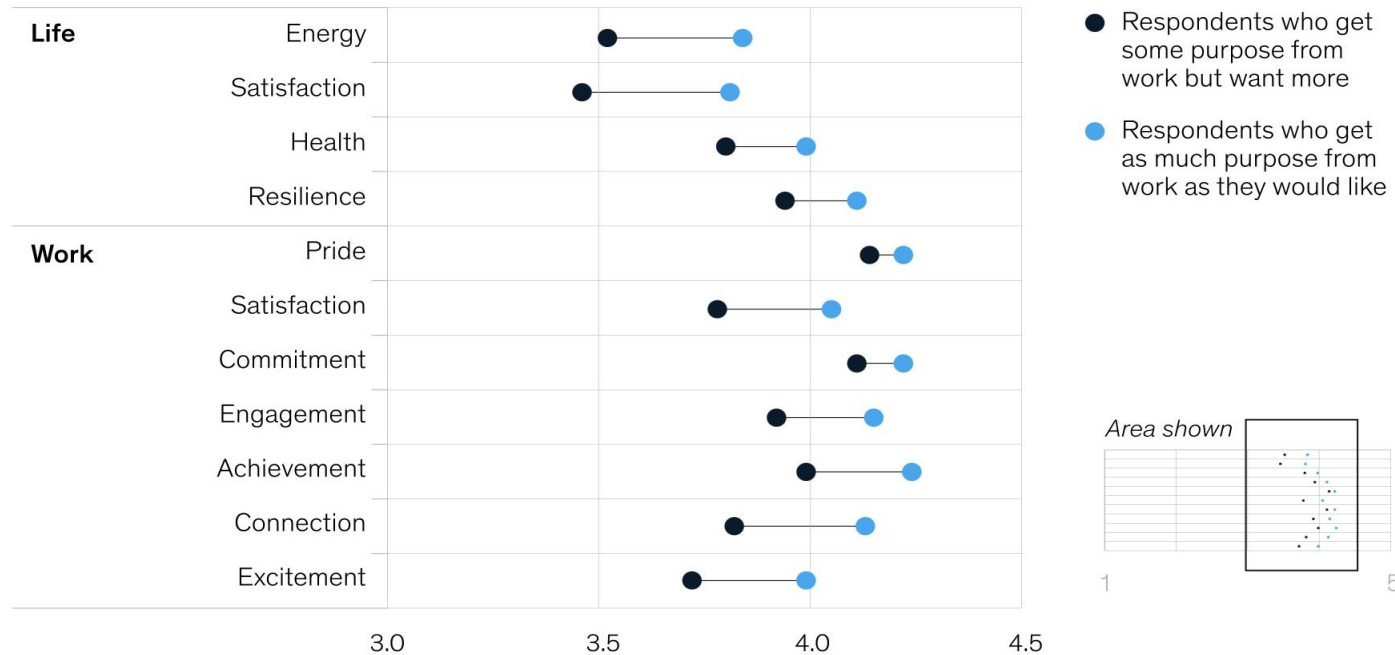
Hvorfor er purpose vigtigt ?

- Værdiskabelse
 - Organisatorisk resiliens
 - Fastholdelse og rekruttering af talent
- 



Employees who get the purpose they want from work report better outcomes at work—and in life—than their less-satisfied peers.

Purpose in day-to-day work,¹ score (5 = high, 1 = low)



Note: All the differences shown between the 2 groups of respondents are statistically significant except for work pride and work commitment, although both are directionally consistent with the other findings.

¹Question: "To what extent is your individual sense of purpose defined by work?" vs "How much of your work needs to be aligned with your purpose?"

Source: McKinsey Individual Purpose survey, August 2020 (n = 1,021)



Culture eats
strategy for
breakfast!



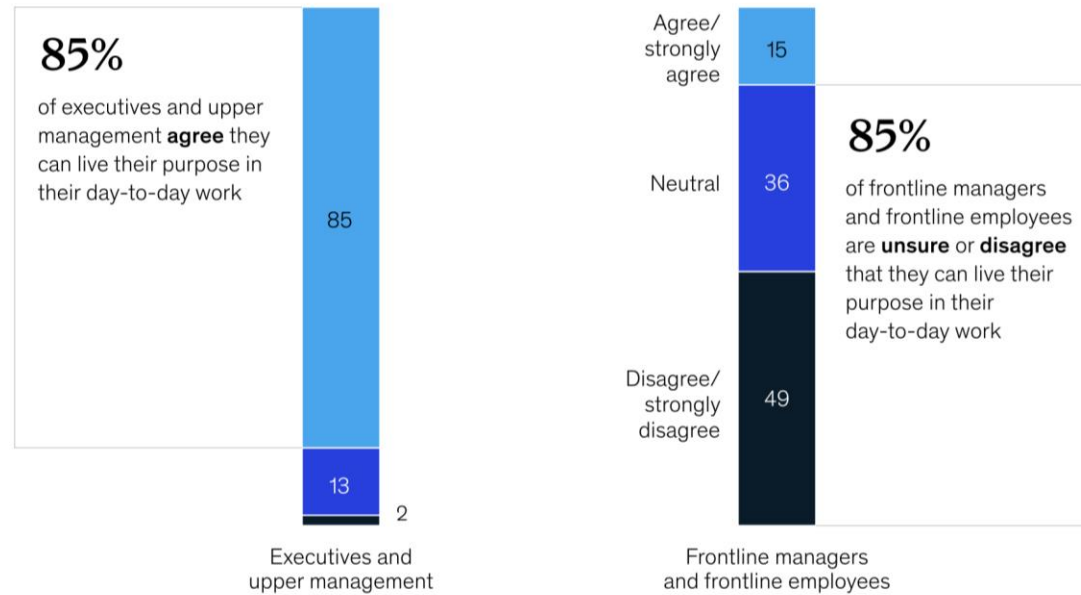
Purpose-gap?

Er purpose klart for alle ?

- Bestyrelsen
- Direktionen
- Mellemedere
- Frontlinjemedarbejdere

A stark 'purpose gap' exists between upper management and the front line.

Living your purpose in day-to-day work, % of respondents



Source: McKinsey Individual Purpose survey, August 2020 (n = 1,021)

McKinsey
& Company



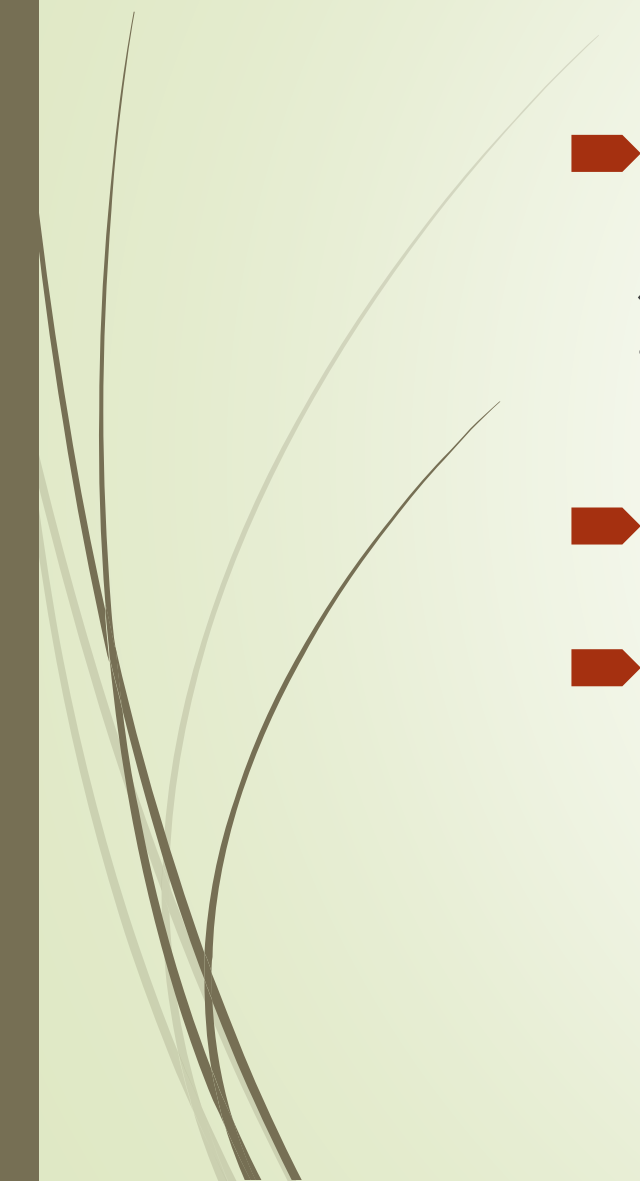
Purpose-gap ?

Kan alle oversætte det i rette kontekst ?

- Bestyrelsen
- Direktionen
- Mellemedere
- Frontlinjemedarbejdere



Bestyrelsens rolle

- Tilser at purpose fastholdes som strategisk mission, der er implementeret i bund
 - Nysgerrig sparringspartner
 - Inspirer og udfordrer
- 

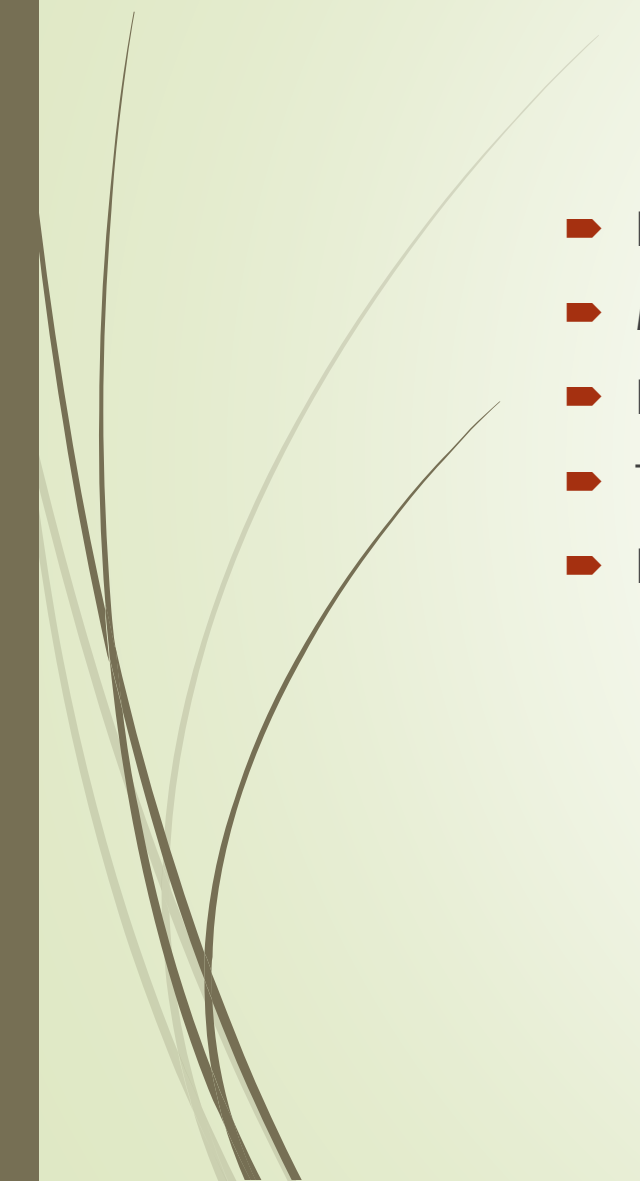


Hvordan afspejler purpose sig i :

- Virksomhedsværdierne
- Virksomhedsstrategien
- Ledelseskulturen
- Politikker og guidelines – kunde/borgervendt som medarbejdervendt
- Processerne – kunde/borger som medarbejdervendte
- Kvalitets og evalueringsmodeller
- Bruger/borger/kundeundersøgelser metode og resultat
- Omverdensanalyser



Hvordan afspejler purpose sig i :

- HR strategien/handleplanen
 - Medarbejder- trivsels og engagementsundersøgelser
 - Leder-træningsprogrammer
 - Talentprogrammer og talentfastholdelse
 - Kommunikationsstrategien
- 



Employees expect their jobs to bring a significant sense of purpose to their lives. Employers need to help meet this need, or be prepared to lose talent to companies that will.

McKinsey april 2021



Tak for opmærksomheden

Årets Offentlige Bestyrelse 2021

Ved Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership



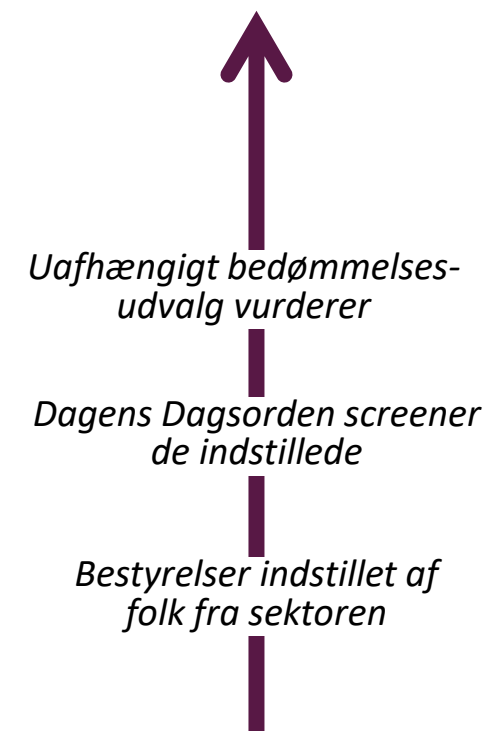
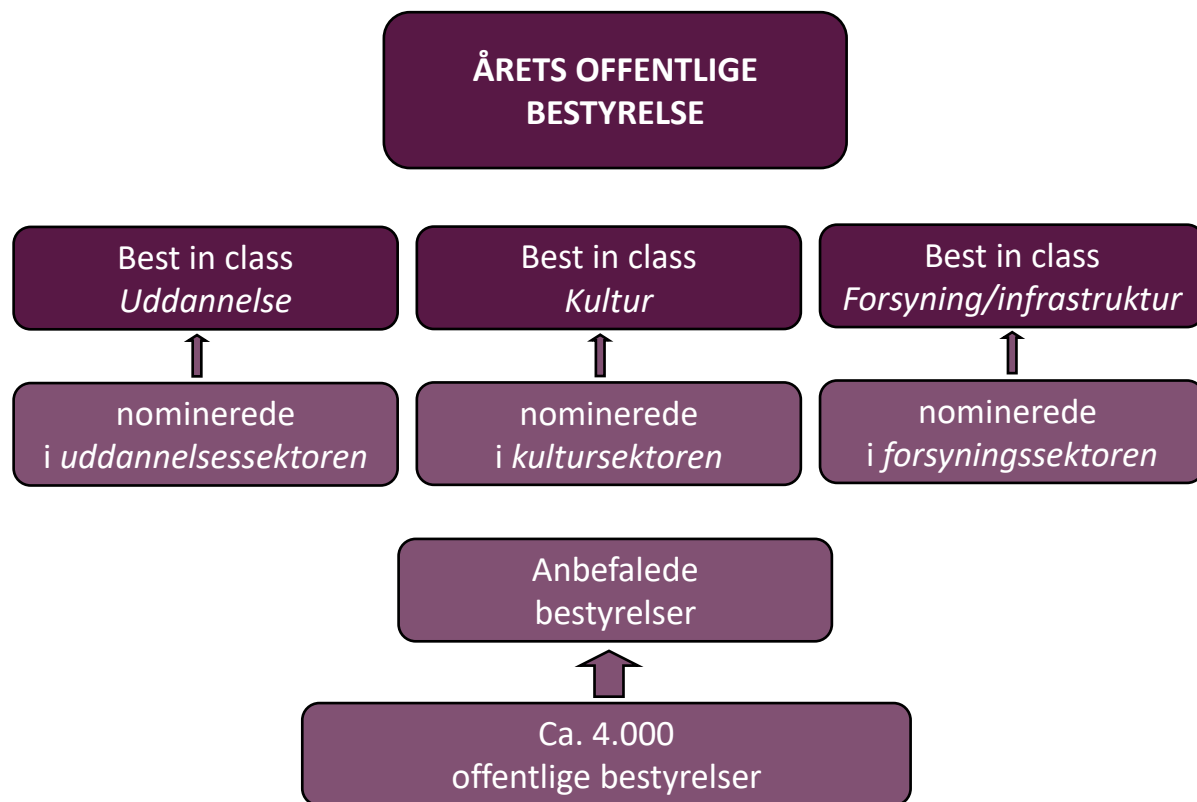
Pluss

HORTEN

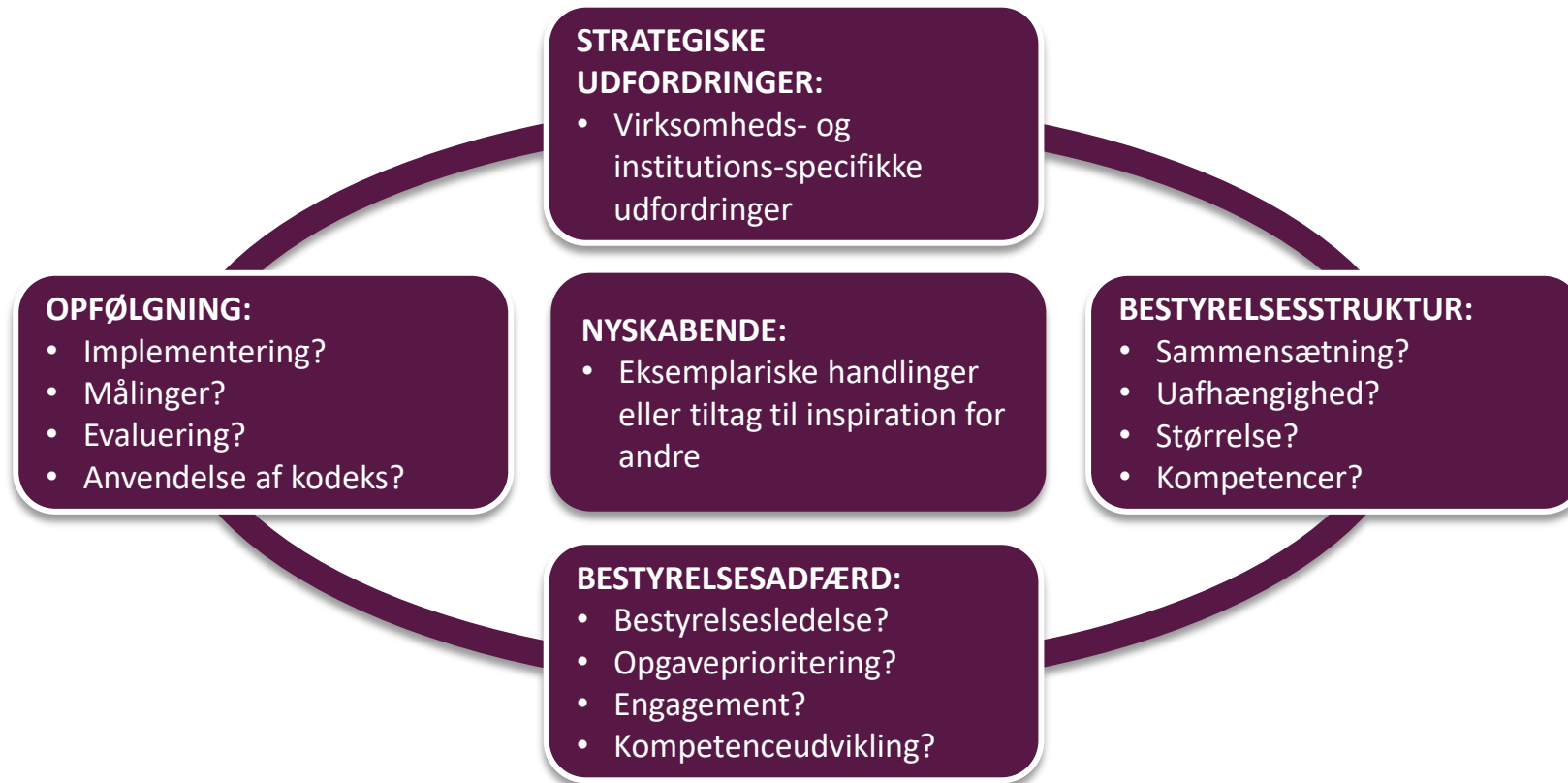
BDO

mandagmorgen

Årets Offentlige Bestyrelsespris



Nomineringsmodellen



Bedømmelsesudvalget

- Professor **Steen Thomsen**, CBS
- Bestyrelsesformand **Lars Goldschmidt**
- Bestyrelsesformand **Ole Drost**, SK Forsyning

Tidligere vindere

2012: Aarhus Vand

2013: NRGi, Tradium og Ringkøbing-Skjern Museum (tildelt inden for hver af hovedkategorierne)

2014: Holbæk Forsyning og Niels Brock

2015: Esbjerg Gymnasium

2016: TEC København

2017: Skanderborg Forsyning

2018: Aalborg Symfoniorkester

2019: Rønne Havn

2020: SK Forsyning

Best in class - uddannelse

HF & VUC KLAR

Best in class – forsyning & infrastruktur

Aarhus Vand

Best in class - kultur

Odense Filmværksted

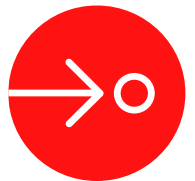
Årets Offentlige Bestyrelse 2021

Odense
Filmværksted

Frokost

Kl. 12.00 – 12.45

→ Gå direkte til workshop-lokalerne – vi starter kl. 12.45



DAGENS
DAGSORDEN

Pluss

HORTEN

BDO

mandagmorgen

Paneldebat

Ved Lisbeth Knudsen, strategidirektør Mandag Morgen/Altinget

Martin Ågerup, direktør CEPOS

Pelle Dragsted, debattør og tidl. MF Enhedslisten

Tak for i dag

Ved Peter Damsted Rasmussen, partner BDO

