

# 10 ÅR I DE OFFENTLIGE BESTYRELSERS TJENESTE

## LÆRING OG FREMTIDSUDSIGTER

TIDSSKRIFT FOR  
OFFENTLIGE  
BESTYRELSER  
NR. 42



---

# INDHOLDSFORTEGNELSE

## LEDER: 10 ÅR I OFFENTLIGE BESTYRELSERS TJENESTE

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

## 10 ÅR MED VÆRKTØJER, VIDEN OG VISIONER. ER DER STADIG BEHOV FOR DAGENS DAGSORDEN?

Af Mette Sejersen, konsulent, Pluss Leadership.....4

## SYV PEJLEMÆRKER FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER I 2020'ERNE

Af Jørgen Ulrik Jensen, Pluss Leadership.....7

## FREMTIDENS STRATEGI ER EN GRØN STRATEGI

Af Marie Skougaard, juniorkonsulent, Pluss Leadership.....10

## TRE KONKURRENCEPARAMETRE FOR FREMTIDENS OFFENTLIGE BESTYRELSER

Af Nana Kronberg Jensen, Pluss Leadership .....13

## BESTYRELSEN SKAL FASTHOLDE ET MENINGSFULDT PURPOSE I VIRKSOMHEDEN

Af Nana Kronberg Jensen, Pluss Leadership .....15

## ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSE 2021: ODENSE FILMVÆRKSTED

Af Nikolaj Schlüter og Nicolai Kofoed Løwenstein, Pluss Leadership.....17

## NØDVENDIGE KOMPETENCER I DE NYE BESTYRELSER

Af Jørgen Ulrik Jensen, partner, Pluss Leadership .....20

# 10 ÅR I OFFENTLIGE BESTYRELSERS TJENESTE

Af Jørgen Ulrik Jensen, partner og bestyrelsesformand, Pluss Leadership



Da jeg tidligt om morgenen den 1. november i år ankom til Hotel Scandic ved søerne i København, var det i selskab med de sædvanlige sommerfugle i maven. Selvom det nu var 10. gang, at vi skulle afholde Årets Offentlige Bestyrelseskonference, bliver det aldrig en rutine. Fungerer rummet og teknikken? Dukker alle de gode oplægsholdere op som aftalt? Og får deltagerne den viden og inspiration, som vi gerne vil give dem?

Nervøsiteten varer dog altid kun lige, til de første gæster ankommer. Oftest er det jyderne, da mange af dem har taget de tidlige tog eller fly. Hurtigt går snakken. Mange er kommet år efter år, og ofte skal der lige gøres status. Eller også skal en fælles udfordring vendes, relateret til eventuelle nye rammevilkår, reguleringer og lovindgreb. Det handler jo om offentlige bestyrelser.

I dette nummer tager vi temperaturen på, hvilken rolle Dagens Dagsorden har spillet og ikke mindst, hvad vi skal være opmærksomme på, hvis vi også skal have relevans de kommende 10 år.

Oplægsholderne kommer altid som aftalt. Et par enkelte ministeraffbud for år tilbage – med gode begrundelser – står som undtagelser, der blot indrammer billedet: År efter år har en stor flok travle og efterspurgte kapaciteter prioriteret at møde velforberejede op og givet værdifuld inspiration til de offentlige bestyrelser: Kristian Jensen, Christine Antorini, Lars Christian Lilleholt, Nina Smith, Bertel Haarder, Flemming Besenbacher, Birgit Aagaard-Svendsen, Lars Liebst, Pia Gjellerup, Michael Christiansen, Anders Ladekar, Lars Nørby Johansen, Agnete Raashou-Nielsen, Sten Scheibye, Anders Eldrup, Steen Thomsen, Lisbeth Knudsen, Lotte Bøgh-Andersen, Lene Espersen og mange flere.

I alt har ca. 150 erfarne og teoretisk velfunderede bestyrelsesmedlemmer bidraget med viden og inspiration på de årlige bestyrelseskonferencer, som over årene har samlet ca. 1.300 unikke deltagere.

I år var det som skrevet tiåret for den første konference; derfor var det en anledning til at tage temperaturen på de offentlige bestyrelser – og kigge fremad. I forlængelse heraf tager vi i dette nummer af tidsskriftet temperaturen på, hvilken rolle Dagens Dagsorden har spillet og ikke mindst, hvad vi skal være opmærksomme på, hvis vi også skal have relevans de kommende 10 år. Mette Sejersén har interviewet en række samarbejdspartnere og repræsentanter for offentlige bestyrelser om deres syn på sagen.

20'ernes udfordring var også i centrum på Årets Offentlige Bestyrelseskonference. Vi gengiver i artikler, hvilke bud Jesper Fisker, Connie Hedegaard og Louise Gade havde på fokuspunkter for offentlige bestyrelser i de kommende år. Bl.a. om kravene til at understøtte tværsektorielt samarbejde, fokus på bæredygtighed og klimaudfordringer, purpose som ledelsesredskab etc. Jeg havde også selv lejlighed til at identificere syv pejlemærker for offentlige bestyrelser i 2020'erne, hvilket også gengives i dette nummer.

Årets Offentlige Bestyrelsespris gik til Odense Filmværksted og med Aarhus Vand A/S og HF & VUC Klar som Best in Class i henholdsvis forsynings- og uddannelsessektoren. Tre flotte eksempler på godt bestyrelsesarbejde, der peger fremad, og som naturligvis også hyldes i dette tidsskrift.

Vi begynder allerede at se frem mod næste års bestyrelseskonference – den første af de kommende 10. Med disse årlige events, samt løbende formidling af faglig viden via artikler, webinarer mv. vil vi se frem til at stå i de offentlige bestyrelses tjeneste også det næste årti.

Tak for samarbejdet. Og glædelig jul.

# 10 ÅR MED VÆRKTØJER, VIDEN OG VISIONER. ER DER STADIG BEHOV FOR DAGENS DAGSORDEN?

Af Mette Sejersen, konsulent, Pluss Leadership



*Når man kigger ud over det offentlige Danmarks bestyrelseslandskab, er udsigten en anden end for 10 år siden. Terrænet er blevet højere. At oplyse, inspirere og uddanne i det terræn kræver et højere niveau. Vi gør status over Dagens Dagsordens første 10 år og ser frem mod de næste.*

Problemet for 10 år siden var, at det var de børsnoterede bestyrelser, som havde drevet udviklingen af bestyrelsesarbejde de sidste 20 år. Da de nye offentlige bestyrelser for de lige så nye selvejende uddannelsesinstitutioner og forsyningsselskaber skulle klædes på til deres arbejde tilbage i 00'erne, måtte meget undervisningsmateriale bygge på indsigterne og udviklingen hos de børsnoterede bestyrelser.

"Virkeligheden i en børsnoteret bestyrelse kan ikke bare overføres til de offentlige bestyrelser. Der er nogle helt andre spilleregler," siger Jørgen Ulrik Jensen, partner i Pluss Leadership, som bl.a. stod for uddannelserne til en række af de nye bestyrelser.

Pluss talte i slutningen af 00'erne 4.000 offentlige bestyrelser med 25-30.000 bestyrelsesmedlemmer. "Det arbejde, de lavede, fortjente en særlig opmærksomhed," siger Jørgen Ulrik Jensen. "Både for at skabe respekt for det og for at udvikle det." Så han tog initiativ til Dagens Dagsorden.

I år fejrer Dagens Dagsorden 10-årsjubilæum. I den anledning gør vi status over det, Dagens Dagsorden nu i et årti har arbejdet for: At højne niveauet hos de offentlige bestyrelser. Og så lader vi centrale aktører inden for offentligt bestyrelsesarbejde pege på, hvad der bliver Dagens Dagsordens opgave de næste 10 år.

## I BESTYRELSESNES TJENESTE

"Vi gør det for at hjælpe de offentlige selskaber og selvejende institutioner til at gøre det godt," fortæller Line Markert, partner i advokatfirmaet Horten, som er partner i Dagens Dagsorden, om motivationen for at være med. "Dagens Dagsorden er med til generelt at løfte baren og italesætte, hvor meget godt bestyrelsesarbejde kan gøre, og hvor meget dårligt bestyrelsesarbejde kan bremse en organisation," uddyber hun.

At skabe fokus på det offentlige bestyrelsesarbejde har været den fælles drivkraft for partnerne bag, som udover Pluss Leadership og Horten i disse år også tæller revisionsfirmaet BDO. Fra deres daglige arbejde har partnerkredsen en grundig viden om, hvad der rører sig i de offentlige bestyrelser – fra tre forskellige, men vigtige perspektiver.

Dagens Dagsorden opstod i 2011 som et tidsskrift. Men med en tæt føling med behov og efterspørgsler blandt dem, som det hele handler om – de offentlige bestyrelser – har Dagens Dagsorden udviklet sig til også at være en online portal af viden, værktøjer og inspiration, en årlig konference for offentlige bestyrelser med kåring af Årets Offentlige Bestyrelse, og nu også jævnlige webinarer om aktuelle temaer.

Så Dagens Dagsorden er mange ting. Spørger man repræsentanter for de offentlige bestyrelser, er det også forskellige dele af Dagens Dagsorden, som har gjort den største forskel.

## VÆRKTØJER, SOM HØJNER NIVEAUET

Det var som nævnt overgangen til selvejende institutioner i bl.a. uddannelsessektoren, som satte tankerne om Dagens Dagsorden i gang. Og for uddannelsesinstitutionernes nye bestyrelser var det også overgangen til at være selvejende, som gjorde Dagens Dagsorden relevant for dem, fortæller Ulla Koch, bestyrelsesformand for Danske HF & VUC.

"Da uddannelsesinstitutionerne overgik fra at være amtslige til selvejende institutioner med selvstændige bestyrelser, havde vi brug for at blive hjulpet på vej i bestyrelsesarbejdet," fortæller hun. "De nye bestyrelser havde helt andre og større beslutningsbeføjelser, og det var en helt anden situation end at referere til et amt. I den forbindelse fik vi i første omgang kontakt til det, der senere blev til Dagens Dagsorden."

En af de vigtigste bidrag har ifølge Ulla Koch været de forskellige værktøjer og redskaber til bestyrelserne. Særligt bestyrelsesbarometeret, som Pluss står bag, men som Dagens Dagsorden har formidlet bredt til de offentlige bestyrelser.

"Bestyrelsesbarometeret er et fantastisk redskab at bruge, både internt i bestyrelsen og ude i den enkelte institution. Det er et godt diskussionsoplæg, især nu hvor vi er i gang med at sammensætte nye bestyrelser. Man kan tage elementer af barometeret frem og spørge de nye bestyrelsesmedlemmer, som måske ikke ved så meget om offentligt bestyrelsesarbejde: 'Hvad tænker I? Er det også vores rolle?'"

>> ARTIKEL FORTSAT

Også Carl-Emil Larsen, direktør i DANVA, Dansk Vand og Spildevandsforening, har god brug af Dagens Dagsordens materiale, når han besøger medlemmernes bestyrelser.

"Nogle af artiklerne om bestyrelsens rolle har jeg brugt rigtig meget til at italesætte den rolle, bestyrelserne har. De refleksioner er især givtige for mange af de politisk udpegede bestyrelsesmedlemmer," fortæller han.

## HJÆLP TIL PROFESSIONALISERING AF BESTYRELSERNE

Hvad formålet med Dagens Dagsorden er, har ikke altid været lige klart, fortæller Carl-Emil Larsen. I den spæde start var det for ham uklart, hvad platformen både ville, skulle og kunne:

"Vi har været med på sidelinjen fra begyndelsen, og i starten var det noget spekulativt. Der var ikke rigtigt nogen, som vidste, hvad god offentlig selskabsledelse var, eller hvor et projekt, som handlede om god offentlig selskabsledelse, skulle ende henne," siger han, og tilføjer, at han i begyndelsen ikke var overbevist om, at der overhovedet var et behov for Dagens Dagsorden. Sådan ser han ikke længere på det.

**"Noget af det vigtigste, Dagens Dagsorden har gjort de seneste 10 år, har været stædigt at holde fast i behovet for at tale om bestyrelsesarbejdet i offentlige virksomheder og institutioner."**

"Noget af det vigtigste, Dagens Dagsorden har gjort de seneste 10 år, har været stædigt at holde fast i behovet for at tale om bestyrelsesarbejdet i offentlige virksomheder og institutioner," siger han.

"For det er relevant og helt fundamentalt. Hvis man ikke har en bestyrelse, som sætter strategiske retninger, kører virksomheden ikke. En visionær direktør er ikke nok. Hun eller han behøver en sparringspartner – bestyrelsen."

Mens professionaliseringen af bestyrelsesarbejdet har mere end et årti på bagen i uddannelses- og forsyningssektoren, er kulturbestyrelserne kommet senere med, fortæller Finn Schumacker, formand i foreningen Danske Kulturbestyrelser.

"Bestyrelserne i kulturinstitutionerne er bemandet med ildsjæle, som typisk har en holdning til den kunst og kultur, som skal findes i institutionen. Det betyder, at vi har noget at lære om det professionelle bestyrelsesarbejde," siger han.

Men hvorfor skal ildsjælene egentlig professionaliseres? Det handler om en grundlæggende forståelse af, hvad der er bestyrelsens vigtigste opgaver, forklarer han.

"I kulturinstitutionerne, hvor det handler om at skabe og programsætte kunst, teater og musik, kan institutionerne komme til at lukke sig om sig selv. Her er det en af bestyrelsens vigtigste opgaver at være periskop for, hvor publikum er på vej hen, og hvilken vej de politiske og samfundsmæssige strømninger flyder. Sådan kan bestyrelsen skabe værdi for institutionen og fastholde institutionens relevans."

Som Finn Schumacker oplever det, har Dagens Dagsorden været en væsentlig kilde til inspiration i arbejdet med at gøre bestyrelsesarbejdet til selvstændig disciplin i kulturinstitutionernes bestyrelser. En disciplin, som bl.a. kræver afstand til driften og en systematisk tilgang.

Det er også her, berettigelsen til de næste 10 år med Dagens Dagsorden skal findes, mener Carl-Emil Larsen fra DANVA. På spørgsmålet om, hvad den største berettigelse for Dagens Dagsorden er de næste 10 år, svarer han prompte: "At inspirere og skubbe på, ligesom man har gjort de sidste 10 år."

Men i takt med at niveauet for det offentlige bestyrelsesarbejde har hævet sig, er udgangspunktet for at inspirere og skubbe på anderledes. Det giver nogle nye udfordringer til Dagens Dagsorden.

## KAN MAN GÅ I DYBDEN OG FAVNE BREDT PÅ SAMME TID?

Arbejdet i de offentlige bestyrelser er blevet mere professionelt i løbet af de seneste 10 år. Den oplevelse deler parterne bag Dagens Dagsorden.

"For 10 år siden skulle 'bestyrelsesevaluering' oversættes. I dag arbejder stort set alle med evalueringer," siger Jørgen Ulrik Jensen fra Pluss. "Bestyrelsesuddannelser er blevet selvfølgelig. Systematiske bestyrelses- og direktionsevalueringer er udbredte, og især i forsynings- og kultursektoren arbejder man med anbefalinger til godt bestyrelsesarbejde. Om den her udvikling også var sket uden Dagens Dagsorden, er svært at sige. Men det vigtigste er, at den er sket," tilføjer han.

Men nogle bestyrelser er længere i arbejdet end andre, og det stiller nogle krav, hvis Dagens Dagsorden skal forblive relevant de næste 10 år.

"I takt med at bestyrelserne bliver mere og mere forskellige, og niveauerne for arbejdet i bestyrelserne gør det samme, bliver behovet for at favne bredt større," siger Line Markert fra Horten. "Det er en kæmpe udfordring at blive ved med at være relevant for alle."

Læg dertil bredden i de tre sektorer. Ulla Kock mener, at den største udfordring for Dagens Dagsorden i fremtiden er "at forstå, hvor forskellige vi er."

"Det var på et tidspunkt en udfordring for os, at Dagens Dagsorden dækker mere end bare uddannelsessektoren. Man kan ikke slå de tre grupperinger sammen, for der er forskellige forhold, der gør sig gældende i de tre sektorer. Men det ved Dagens Dagsorden godt, og vi har virkelig drøftet det med dem. Beslutningen om at give hver sektor sin egen eftermiddag på Årets Offentlige Bestyrelseskonference har givet endnu flere lyst til at arbejde med Dagens Dagsorden."

I fremtiden bliver kunsten for Dagens Dagsorden altså at være brede og dybe på samme tid. Og jo mere professionelle og specialiserede, bestyrelserne bliver, jo mere krævende bliver opgaven med at inspirere og berige også, forudser flere.

>> ARTIKEL FORTSAT

## HAR BESTYRELSENE TID TIL DAGENS DAGSORDEN?

For Line Markert er der ikke nogen tvivl: "Vi skal holde fast, vi skal blive ved med at løfte baren. Det bliver vigtigere og vigtigere, og bestyrelsesarbejdet bliver mere og mere komplekst," siger hun.

"Bestyrelsesarbejdet skal jo hele tiden udvikles og forfines, for der bliver hele tiden lagt endnu et lag oven på de offentlige bestyrelses arbejde. Det er et stort ansvar, som de offentlige bestyrelser sidder med, og derfor også en stor opgave at løfte."

Men i takt med professionaliseringen af bestyrelserne opstår en ny udfordring for Dagens Dagsorden.

"Bestyrelsesarbejdet bliver jo ikke mindre kompliceret," forudser Finn Schumacker. "Så hvordan får man medlemmerne til at prioritere tid til at tage imod den viden og sparring, som ligger fra Dagens Dagsorden?"

Ulla Koch er enig: "En af de største udfordringer for Dagens Dagsorden i det næste årti bliver at få de fremtidige bestyrelsesmedlemmer uddannede. Måske skal man tænke uddannelse på andre måder end de store dagsarrangementer?"

Der er samtidig et stærkt håb om, at Dagens Dagsorden tilpasser sig de vilkår, som præger bestyrelserne og bestyrelsesarbejdet fremadrettet.

"Jeg håber, at Dagens Dagsorden kan blive ved med at være på forkant med de vigtige dagsordener og sige til de offentlige bestyrelser: 'Det her skal I huske, det er vigtigt, og det kan vi hjælpe jer med.' Det er nemlig ikke andre, som på samme måde kan være en kikkert for, hvad der rører sig, hvilke dagsordener fra selskabs- og fondsbestyrelserne, som er relevante for os, og hvor det offentlige bestyrelsesarbejde er på vej hen," siger Finn Schumacker.

## DET AKTIVE EJERSKAB SKAL PÅ DAGSORDENEN DE NÆSTE 10 ÅR

Når snakken om de offentlige bestyrelser og deres udvikling falder på fremtiden, er det næsten uundgåeligt at berøre den konstant ulmende diskussion om, hvorvidt bestyrelser er den rigtige måde at lede de offentlige selskaber og selvejende institutioner. Selvejet og professionaliseringen af bestyrelsernes arbejde hænger nemlig meget tæt sammen. Som Ulla Koch siger:

"Det giver mening at gøre bestyrelsesarbejdet mere professionelt, hvis vi vil bevare selvejet. Vi mener, at selveje har sin berettigelse, men så må vi også sørge for professionelle bestyrelser."

I den diskussion har Dagens Dagsorden også en plads, mener Finn Schumacker:

"Der er jo hele tiden den her debat om, hvorvidt bestyrelser er den rigtige måde at lede de her organisationer på? Hvor befinder bestyrelserne og de offentlige bestyrelser sig i den offentlige styringskæde? Hvilken rolle spiller bestyrelserne i det samfund, vi gerne vil have? Det er interessant at følge Dagens Dagsordens holdninger her."

**"Jeg havde håbet, at vi var kommet længere med det offentlige, aktive ejerskab."**

Jørgen Ulrik Jensen følger naturligvis også med i den politiske debat om styringsformen i de offentlige selskaber:

"Alternativerne til selveje eller offentligt ejede selskaber er, at organisationerne bliver underlagt en statslig eller kommunal forvaltning igen. Men de alternativer er svære at se for sig," siger han. Til gengæld ser han gerne, at det offentlige, aktive ejerskab kommer højere på dagsordenen de næste 10 år:

"Jeg havde håbet, at vi var kommet længere med det offentlige, aktive ejerskab," siger Jørgen Ulrik Jensen om de forgangne 10 år og uddyber: "At vi var kommet længere med at få kommunerne og centraladministrationen til at interessere sig for, hvordan de offentlige selskaber bedst styres og ledes i praksis."

Interessen i at få kommunerne mere involverede deler Carl-Emil Larsen fra DANVA: "Man skal selvfølgelig holde fast i selskabsvinklen, så der ikke går politik i det hele." En aktør som Dagens Dagsorden kan være med til at få kommunerne til at engagere sig, mener han.

Formålet med Dagens Dagsorden i næste 10 år er helt klart for Jørgen Ulrik Jensen:

"Som samfund skal vi blive bedre til at se de offentlige bestyrelser som centrale led i den offentlige styringskæde, og ejerskabet skal udøves med respekt for bestyrelsernes kompetencer. Derfor er der stadig et behov for nogen, som sætter centrale temaer til debat og har fokus på, hvad de offentlige bestyrelser skal forholde sig til, for også at være relevant i fremtiden."



# SYV PEJLEMÆRKER FOR OFFENTLIGE BESTYRELSER I 2020'ERNE

Af Jørgen Ulrik Jensen, partner og bestyrelsesformand, Pluss Leadership



*Hvad skal de offentlige bestyrelser sætte på dagsordenen i 2020'erne for, at de også i det kommende årti forbliver relevante? Få syv pejlemærker her.*

Det er i år ti år siden, at Dagens Dagsorden opstod. I Pluss tog vi initiativet til et forum for offentlige bestyrelser, fordi bestyrelsers rolle i den offentlige styringskæde på mange måder er helt anderledes end forholdet mellem en ejer og en bestyrelse i en privat virksomhed. Det er man nødt til at forstå og tage afsæt i.

Derfor har vi de seneste ti år sammen med samarbejdspartnere i Dagens Dagsorden formidlet faglig viden om governance og bestyrelsesarbejdet samt gennem bestyrelseskonferencer og webinarer faciliteret dialog, erfaringsudveksling og god praksis i offentlige bestyrelser. I løbet af de 10 år har de offentlige bestyrelser over en bred kam gennemløbet en markant udvikling. Vi er ikke i mål, men vi er godt på vej.

Her ved begyndelsen af 2020'erne står vi således med en anden baseline for forståelse af bestyrelsesarbejdet i offentlige selskaber og selvejende institutioner end for 10 år siden. Jeg vil i det følgende give mit bud på, hvad vi på det fundament ser ind i af udfordringer for offentlige bestyrelser i det kommende årti.

Jeg fremhæver syv pejlemærker for offentlige bestyrelser i det kommende årti. Det er trends eller udfordringer, som offentlige bestyrelser og styringsaktørerne omkring dem vil være nødt til at forholde sig til og håndtere strategisk, hvis bestyrelsesmodellen også i fremtiden skal have en central placering i samfundsstrukturen.

## 1. UDVIKLING AF KOMMUNERNES AKTIVE EJERSKAB

Der er det seneste årti sket en god og positiv udvikling i kommunernes arbejde med ejerstrategier som styringsredskab. Tilbage i 2011 gennemførte vi i Pluss en undersøgelse af kommunernes brug af ejerstrategier. Det var i kølvandet på den nye vandsektorlov og udskillelse af vandselskaberne fra den kommunale forvaltning til aktieselskaber. Vandsektorloven havde skabt en interesse i at sikre kommunens legitime ejerinteresser nedfældet i en ejerstrategi, som bestyrelserne skulle levere på.

I 2011 var det kun en tredjedel af kommunerne, der havde fået lavet en ejerstrategi for de selskaber og institutioner, som de var hel eller delvis ejere af. I dag kan der nok ikke opdrives en kommune, der ikke arbejder med ejerstrategier som styringsredskab.

Der er dog stadig mange kommuner, som i praksis ikke har helt styr på de formelle rammer og kommunikationslinjer, når de

ønsker at udøve aktivt ejerskab over for institutioner og selskaber. Mange steder blander man både aktivt ejerskab sammen med bestyrelsesrepræsentation, og man blander myndigheds-, planlægnings- og ejerrollerne sammen. Der er brug for at træne både politikere og embedsmænd i, hvordan de udøver aktivt ejerskab med respekt for armslængde og bestyrelsens kompetencer. Jeg ser det ikke som ond vilje, når tingene rodes sammen, men primært som et udtryk for mangel på en grundlæggende forståelse af henholdsvis ejerens og bestyrelsens rolle i selskabsledelse.

**Der er et uudnyttet potentiale for kommunerne i at få politikker til at hænge sammen på tværs af institutionelle skel.**

Også i forhold til selvejende institutioner kan f.eks. kommunerne komme meget længere ved at tænke i aktivt, intelligent ejerskab. En lang række selvejende institutioner og offentligt ejede selskaber leverer store dele af de velfærdsydelser og vækststøttende infrastrukturløsninger, som er med til at tegne en kommunes profil. Der er et uudnyttet potentiale for kommunerne i at få politikker til at hænge sammen på tværs af institutionelle skel via dialog med bestyrelserne og selvfølgelig med respekt for bestyrelsernes kompetence.

## 2. LEDELSE AF BESTYRELSER, SOM SJÆLDENT ER SAMMENSAT EFTER KOMPETENCER

Bestyrelsessammensætningen og bestyrelsernes konstituering er ofte et ømtåleligt tema, når snakken går på offentlige bestyrelser. Der findes en række organisationer med nærmest hævdvundne udpegningsrettigheder: I kultursektoren har vi mange steder foreninger, der i tidernes morgen har startet et museum eller et teater. Hvor meget skal de fortsat fylde i bestyrelserne? Store dele af forsyningssektoren har traditionelt været styret af kommunen og er underlagt politisk kontrol. Hvor meget skal politikerne fortsat fylde i bestyrelseslokalet, efter at forsyningerne er blevet udskilt fra det offentlige? Og i uddannelsessektoren har vi mange steder arbejdsmarkedets parter, der fylder godt i lokalene. Hvor meget skal de fortsat fylde, efterhånden som skolerne bliver mere og mere mangfoldige og tværfaglige og ikke kun uddanner til nogle få fag?

>> ARTIKEL FORTSAT

Kort sagt handler det om, hvor balancen skal ligge mellem lægfolk, der er udpeget eller demokratisk valgt til bestyrelsen på den ene side, og medlemmer, der er valgt på baggrund af en kompetencekortlægning i forhold til den enkelte institutions behov på den anden side.

De medlemmer, der vælges demokratisk eller udpeges af organisationer eller foreninger, besidder vigtige egenskaber. De er mere end gennemsnittet eksponent for sund dømmekraft og politisk tæft og repræsenterer naturligvis også faglige kompetencer. Men det er et særligt vilkår, at mange af dem ikke har erfaring og kompetence, der relaterer sig til den virksomhed eller institution, de sidder i bestyrelsen for. Det er vi nødt til at tage mere bestik af fremadrettet, for det bliver grundlæggende ikke anderledes fremover.

I forsyningsbestyrelserne er der flere og flere selskaber, der skruer ned for den politiske repræsentation og giver plads til at rekruttere medlemmer ud fra en kritisk kompetenceafdækning. Men jeg ser ikke en afgørende udvikling hen imod i højere grad at sammensætte offentlige bestyrelser ud fra kompetencer, selvom vi nu i mange år har snakket om vigtigheden af det.

Hvis ikke bestyrelserne formår at balancere bedre mellem konkurrence- og samarbejdsstrategier, risikerer de at køre sig selv af banen som problemløser.

Dette efterlader forpersonen og formandskabet med et særligt ledelsesansvar. De skal lede en bestyrelse, der overvejende er sammensat ud fra andre hensyn end kompetencer, nemlig ud fra et stakeholder-perspektiv. Denne konstruktion indeholder naturligvis væsentlige værdier. Men det er en særlig ledelsesopgave at få det bedst mulige ud af denne konstruktion. Det bør opfattes som en særlig disciplin at lede en bestyrelse med en sådan sammensætning, og ikke mindst at gøre det på en måde, hvor magten ikke koncentrerer hos forpersonen selv eller i formandskabet, men hvor medlemmernes kompetencer og

netværk aktiveres på den gode måde i institutionens interesse. Det stiller krav til rekruttering og uddannelse af bestyrelsesledere.

### 3. BESTYRELSENS ANSVAR FOR ORGANISATIONSKULTUR OG LEDELSESADFÆRD

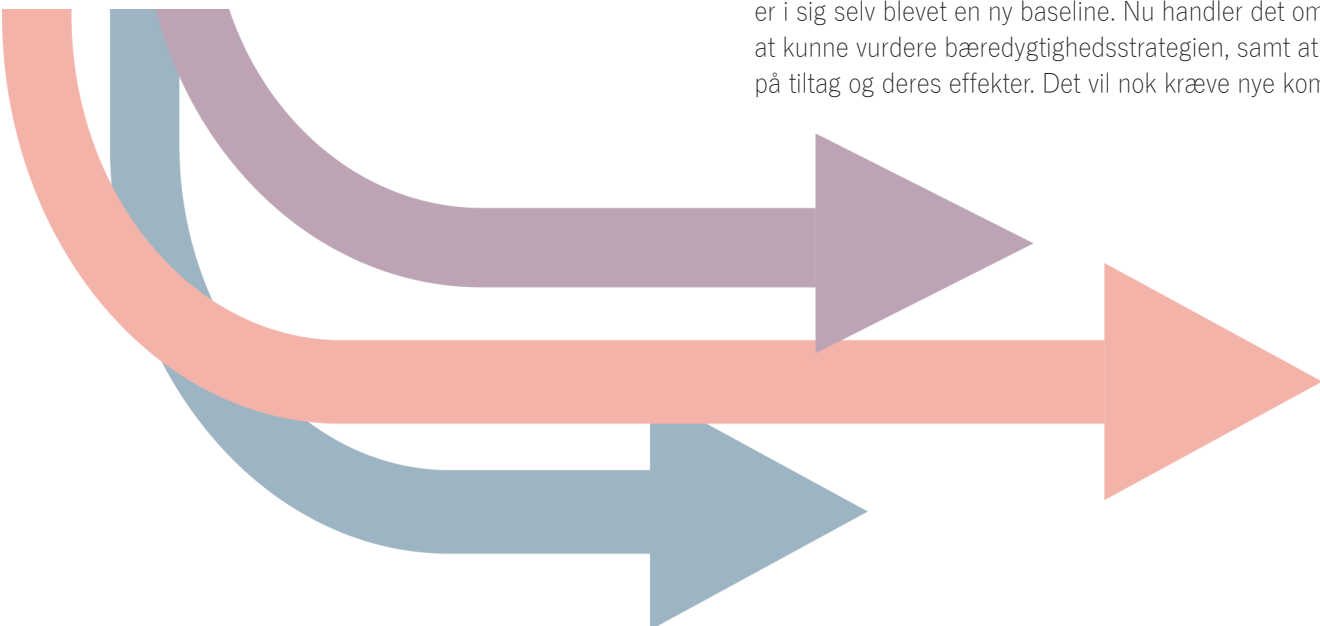
MeToo-bevægelsen og sagerne om sexismen og krænkelse har gjort det klart, at bestyrelserne også har et ansvar for, hvad det er for en adfærd, der præger dagligdagen, og hvordan ledere og medarbejdere opfører sig overfor hinanden. Vi har i den private sektor for nylig set eksempler på, at bestyrelsen kan blive afsat på den konto, hvis ikke den reagerer på signaler med en konsekvens og på en måde, der er i synk med folkestemningen.

Det bliver mere og mere nødvendigt, at også offentlige bestyrelser skaber en sikkerhed for, at ledere og medarbejdere møder omverdenen og hinanden med en attitude og adfærd, som man ønsker at stå på mål for. Uden at blande sig i driften. Etablering af en Whistleblower-ordning er blot ét instrument i den sammenhæng. Bestyrelsen bør herudover løbende sætte fokus på ordentlig adfærd og lægge et etisk perspektiv på den gode forvaltning af magt og ansvar. Man bliver kun klogere på etik ved at tage dialogen om den, og den dialog bør også finde sted i bestyrelsen. Ideelt set bør den faktisk starte der.

### 4. BESTYRELSENS ANSVAR FOR BÆREDYGTIGHED

EU ønsker at spænde bestyrelserne for den grønne omstilling. Man synes simpelthen ikke, at virksomhederne leverer tilstrækkeligt på den dagsorden, og nu ønsker man at gøre bestyrelserne ansvarlige. Som vi tidligere har beskrevet i Dagens Dagsorden, har der bl.a. været forslag til krav om bæredygtighedskomitéer knyttet til bestyrelserne i de store virksomheder. I første omgang er kommissionens forslag blevet hældt ned ad brættet af deres egen kvalitetskontrolorganisation. Men tendensen er klar nok.

Mange offentligt ejede selskaber og selvejende institutioner har allerede fokus på bæredygtighed og verdensmålene. Men nu er det ikke nok at dagsordensætte bæredygtighed og at sætte flueben ved, at man har en strategi for området. Dette er i sig selv blevet en ny baseline. Nu handler det om kritisk at kunne vurdere bæredygtighedsstrategien, samt at følge op på tiltag og deres effekter. Det vil nok kræve nye kompetencer





>> ARTIKEL FORTSAT

i bestyrelsen. Risikoen for eksempelvis at blive beskyldt for 'greenwashing' vil stige i fremtiden, og dermed vil manglende substans i bæredygtighedstiltag kunne få alvorlige konsekvenser for selskabets eller institutionens omdømme.

Det kunne være interessant at se en offentlig bestyrelse – f.eks. en erhvervsskolebestyrelse, eventuelt en af de nye klimaerhvervsskoler – organisere sig med en bæredygtighedskomiteé. Det ville være noget af et signal.

## 5. FOKUS PÅ PURPOSE OG FÆLLESSKABSINTERESSEN

Purpose er den store åbenbaring i dansk og internationalt erhvervsliv her i indgangen til 2020'erne. Her burde erhvervslivet kunne finde inspiration hos offentlige bestyrelser, idet offentlige organisationer er født med et højere formål, som ikke handler om vækst og økonomi. For en uddannelsesinstitution er institutionens bevarelse og vækst f.eks. ikke et mål i sig selv, men et middel til at levere uddannelse – det står direkte i institutionsloven. Det må betyde, at hvis det tjener det højere formål med f.eks. "uddannelse til alle" bedst, at man samarbejder med andre institutioner, herunder eventuelt sætter sin egen institution i parentes og sammenlægger sig med en anden institution, skal man gøre det.

Men sådan foregår det ikke altid. Det kan nogle gange opleves, som om der er mere konkurrence om eleverne, end der er samarbejde om at give den enkelte unge det bedste tilbud. Der er ingen tvivl om, at konkurrenceelementet også har været en væsentlig drivkraft for effektivisering og innovation i sektoren. Men spørgsmålet er, om man er gået for vidt ad det spor. De problemer, vi f.eks. oplever med de mange unge uden job og uddannelse og koncentration af bestemte elevtyper i særlige områder, kan kun løses med samarbejde.

Hvis ikke bestyrelserne i 2020'erne formår at balancere mellem konkurrence- og samarbejdsstrategier bedre, end vi har set det i 2010'erne, risikerer bestyrelserne at køre sig selv af banen som problemløserne.

## 6. BESTYRELSESKODEKSER ER DYNAMISKE VÆRKTØJER, SOM SKAL HOLDES AJOUR

I navnlig forsynings- og kultursektoren er der de senere år blevet arbejdet med udvikling af kodekser for godt bestyrelsesarbejde og god selskabs- og institutionsledelse (i uddannelsessektoren har man været knap så aktiv med udvikling af sådan et værktøj). Det vil sige et sæt anbefalinger, som den enkelte bestyrelse kan forholde sig til og lade sig inspirere af, således at bestyrelsesniveauet løftes i hele sektoren.

Kravene til bestyrelsesarbejde er i evig bevægelse. Derfor bør man ikke opfatte udvikling af bestyrelseskodekser som en stand-alone-aktivitet, hvor man én gang for alle, eller i hvert fald for en meget lang periode, har defineret, hvad man i en given sektor skal opfatte som godt bestyrelsesarbejde. For sådan fungerer det ikke.

Når man f.eks. udviklede et bestyrelseskodeks i 2015, kunne det ikke forholde sig til alle de ting, der er centrale i dag, men som ikke var på agendaen dengang. F.eks. bæredygtighed og forventningerne til bestyrelsens rolle i forhold til sikring af en

sund organisationskultur osv. Derfor er man nødt til at sætte en organisering i gang omkring kodeksarbejde, så der løbende kan samles op på gode og dårlige erfaringer med bestyrelsesarbejde. Dette skal ajourføres i opdateringer af kodekser, så de omfatter aktuelle udfordringer og strømninger. På den måde kan dialogen holdes kørende, så den også smitter af i de enkelte bestyrelseslokaler.

Inspiration kan hentes hos de børsnoterede selskaber. For disse blev det første kodeks formuleret i 2001, og det er siden blevet opdateret og ajourført 7-8 gange via en komité, der er nedsat til at følge udviklingen. Der sker hele tiden nyt, som bestyrelserne er nødt til at forholde sig til. Enten efter pres fra EU, presse, opinionsdannere o.l. I seneste revision af Kodeks for god Selskabsledelse (der primært sigter mod de børsnoterede selskaber) er purpose, bæredygtighedsdagsordenen og organisationskulturen tilføjet som nye ting, bestyrelserne bør arbejde med.

## Kravene til bestyrelsesarbejde er i evig bevægelse.

Når de børsnoterede selskaber har sat en organisation, en komité, til løbende at arbejde med kodeks for god selskabsledelse, er det bl.a. for at signalere til politikerne, at selskaberne tager (samfundsmæssigt) ansvar i eget hus, og at politikerne derfor godt kan holde igen med lovgivning og regulering. Behovet er ikke anderledes i sektorer, hvor vi har offentlige bestyrelser. Tværtimod. Det handler om gennem et kodeksarbejde at skabe tillid til, at man kan bidrage til at håndtere de store udfordringer lokalt inden for de politisk udstukne rammer og herigennem gør sig fortjent til sit ledelsesrum. Det er et løbende arbejde under dynamisk påvirkning.

## 7. VI BEHØVER EN GOVERNANCE-POLITIK

Erhvervsministeriet har i stort omfang finansieret kodeksarbejdet rettet mod de private børsnoterede selskaber. Det er faktisk ubegribeligt, at finansministeriet eller andre relevante fagministerier ikke kan se en fordel i at understøtte en tilsvarende facilitet eller organisation for offentlige bestyrelser.

Men som Siggie Winther Nielsen har beskrevet i sin bog *Entrepreneurstaten*, er der hos politikere, embedsmænd og presse kun interesse for det, der foregår ved fordøren, og til dels spillet i huset, mens der er meget lidt fokus på politikkers og reformers bagdør, dvs. der hvor de implementeres og realiseres.

Vi har i virkeligheden brug for en politik for governance. Der nedsættes hyppigt kommissioner i disse år. Et kommissionsarbejde for udvikling af, hvilken governance-struktur og hvilke styringsredskaber der bedst sikrer sammenhængen mellem politikker og reformer, der besluttet i folketinget, og den virkelighed, virksomheder og borgere møder i praksis, kunne virkelig være nyttigt.

Lad dette være det sidst håb for offentlige bestyrelser i 2020'erne.

# FREMTIDENS STRATEGI ER EN GRØN STRATEGI

Af Marie Skougaard, juniorkonsulent, Pluss Leadership

*Den grønne omstilling har en konstant stigende tilstedeværelse i vores hverdag, i politik, og nu er det på tide at det for alvor også kommer på dagsordenen i bestyrelseslokalerne landet over. Denne opfordring lyder fra Connie Hedegaard, der gæstede dette års offentlige bestyrelseskonference med et klart budskab til bestyrelserne om, at deres rolle som strategisk spiller er afgørende for at flytte offentlige selskaber mod en mere bæredygtig fremtid.*

Med et klik på fjernbetjeningen toner et verdenskort frem på lærredet. Klippet, som Connie Hedegaard afspiller for årets konferencedeltagere, viser temperaturudviklingen på jorden siden 1880. På videoen ses, hvordan den første del af århundredet balancerer mellem en kold blå farve og en sart orange, mens billedet, som tiden skrider frem, bliver mere rødt og mere mørkt. I 2019 synes polerne nærmest sorte. Det viser en klode med en global gennemsnitlig temperaturstigning på lige godt 1 grad i 2019.

**”En fælles organisatorisk forståelse af og fortælling om at være en grøn og bæredygtig virksomhed kan være et nyttigt værktøj til at rekruttere talentmasse.”**

”Om I kan lide det eller ej, så kommer den her dagsorden til at fylde. Klimaforandringerne sker NU, og det kommer ikke til at gå væk,” konstaterer Connie Hedegaard fra scenen.

Hun har som tidligere Klimakommissær i EU og Miljøminister under Anders Fogh siddet for bordenden under store forhandlinger indenfor klima og miljø og er både bevidst om udfordringerne, men særligt også vigtigheden af at levere gode løsninger på området. Hun har siden skiftet den politiske scene ud med bestyrelseslokalerne ved både Aarhus Universitet og den grønne tænketank Concito, hvor hun som bestyrelsesformand gør en dyd ud af at sætte sit grønne præg på de strategiske diskussioner og overvejelser.

”Det er en kompleks problemstilling, der kræver komplekse løsninger og samarbejder på tværs. Derfor er den grønne omstilling nødt til at fylde i bestyrelseslokalet,” hun siger.

Samarbejdet om løsningerne gælder både mellem bestyrelser og direktioner, men også med eksterne aktører i situationer, hvor vidensdeling og synergier kan bringes i spil. Her skal man fra virksomhedsledelsens side være mere åben over for fælles



opgaveløsning og ikke lukke sig om sig selv. En klode med en global gennemsnitlig temperaturstigning på en grad trækker den grønne omstilling ind i bestyrelseslokalerne, mener Connie Hedegaard.

Som eksempel peger Connie Hedegaard på Aarhus Universitets indledende tanker om at oprette et center for forskning i bæredygtige fødevarer med lokal tilknytning, hvor det ved nærmere eftertanke gav meget mere mening at oprette et fælles nationalt center på tværs af universiteterne.

## ET SPØRGSMÅL OM PRIORITERINGER

Som leder balancerer man konstant forskellige udfordringer, som skal adresseres. Dette oplever Connie Hedegaard selv i sit hverv som bestyrelsesformand for Aarhus Universitet; voksende sagsmængde, større kompleksitet, lovgivningskrav, valgcyklus, økonomiske rammer, krævende kunder, krævende studerende, krævende forældre og så lige en pandemi på toppen.

Der er rigeligt at tage sig til. Derfor er det heller ikke så mærkeligt, at mange kan fristes til at tænke: ”Vi ved godt, at vi skal have en bæredygtighedsstrategi, men behøver det at være lige nu?” Hvis du spørger Connie Hedegaard, så skal det være nu, og det er bestyrelsens ansvar:

”Den øverste ledelse har ansvaret for den strategiske retning – hvis vi mener den grønne omstilling alvorligt, så er den strategiske retning grøn.”



>> ARTIKEL FORTSAT

For at kunne sætte en grøn retning for en virksomhed er det afgørende at have de rette kompetencer til stede i bestyrelsen. Dette er ikke nødvendigvis detaljeorienteret, sektorspecifik viden indenfor miljø og klima, men nærmere kompetencerne til at forstå de større udviklinger på området fremadrettet og en nysgerrighed på dagsordenen.

### EN LANGSIGTET, MEN IKKE LANGHÅRET GRØN STRATEGI

At købe ind på den grønne omstilling og signalere det til omverdenen har omdømmemæssige risici, hvis man som organisation ikke formår at omsætte intentioner til reel handling. Mangel på resultater kan koste beskyldninger om greenwashing og tab af troværdighed, og denne risiko bliver kun større i fremtiden.

Derfor er en af Connie Hedegaards hovedpointer, at selvom bestyrelsens opgave er at tænke langsigtet, må den grønne strategi ikke blive langhåret. Dette skal forstås således, at man må prioritere behårdt og hellere vælge nogle få, relevante og målbare fokusområder, som organisationen har kræfter til at løse, end at gabe over for meget, så omstillingen bliver fuldstændigt uoverskuelig og umulig at levere på.

”Man skal som institution og arbejdsplads være sit ansvar bevidst,” siger hun fra scenen og fortsætter: ”og bestyrelsen kan og bør hjælpe den daglige ledelse med at gøre organisationens værdiskabelse i samfundet mere bæredygtig og nedbringe sit miljømæssige aftryk. Det er ikke nødvendigvis bestyrelsens opgave at oversætte strategien til konkrete handlinger, men det

er bestyrelsens opgave at komme med et kvalificeret bud på, hvordan oversættelsesprocessen skal foregå.”

#### Connie Hedegaards anbefaling til centrale pointer for bestyrelsesarbejdet og en bæredygtig strategi:

- ◇ Etablér en baseline (ellers ved I ikke, om det rykker)
- ◇ Prioritér, hvad der skaber reel forandring
- ◇ Overvej målbarhed
- ◇ Investér bæredygtigt
- ◇ Hjælp den daglige ledelse med at fastholde fokus, når det kommer til implementeringsfasen

### BÆREDYGTIGT UNIVERSITET – FRA FORSKNING TIL PRAKSIS

Opgaven med at bringe bæredygtighed ind i bestyrelseslokalet påtog Connie Hedegaard sig alvor, da hun i 2017 blev bestyrelsesformand for Aarhus Universitet. Hun ønskede, at kulturen i forhold til innovation og løsning af samfundsproblemer, der gennemsyrede forskningen og undervisningen, også blev afspejlet i institutionens strategiske arbejde med den grønne omstilling. Derfor tog bestyrelsen som noget af det første fat i universitetets investeringer og fik fastlagt grønne krav til bankens forvaltning heraf.

I det efterfølgende strategiarbejde fik både studerende og ansatte mulighed for at komme med input til fokusområder for en



>> ARTIKEL FORTSAT

grøn omstilling af Aarhus Universitet. Og selvom denne proces var gavnlig, blev omfanget af implikationerne også tydeligt.

”Hvis vi virkelig vil være bæredygtige, skal det jo også gennemsyre pensum og have konsekvenser for maden i kantinen og muligheden for at flyve på forskerkongresser. Det kommer tæt på. Men det er også den måde, man ændrer kulturer og vaner,” fortæller hun.

Det er en af Connie Hedegaards hovedpointer, at selvom bestyrelsens opgave er at tænke langsigtet, må den grønne strategi ikke blive langhåret.

Derfor var det også vigtigt for bestyrelsen at starte med at udvælge få områder, hvortil de kunne stille krav om en målbar forandring, såsom Aarhus Universitets indkøbsstrategi. Herefter blev opgaven med at konkretisere målsætningerne i detaljerede indikatorer delegeret ned i organisationen til ledere og medarbejdere med den nødvendige indsigt og viden.

#### BÆREDYGTIGHED SOM TRÆKPLASTER FOR NY TALENTMASSE

Den grønne omstilling har ifølge Connie Hedegaard endnu en strategisk fordel. I lyset af at mange virksomheder i dag har svært ved at tiltrække den nødvendige arbejdskraft, kan man som organisation udnytte at gå forrest i arbejdet med den grønne dagsorden. For yngre generationer er purpose – altså formål – en afgørende faktor ved valg af arbejdsplads og opgaver. Og her står bæredygtighed og billedet af det røde/sorte verdenskort meget højt på listen blandt unge. Derfor kan en fælles organisatorisk forståelse af og fortælling om at være en grøn og bæredygtig virksomhed være et nyttigt værktøj til både rekruttering og fastholdelse af talentmasse.

Samtidig er grøn bæredygtighed ikke blot en afgørende faktor internt i organisation. Det er i høj grad også noget, som kunder i stigende grad navigerer efter, og Connie Hedegaard karakteriserer det som et fundamentalt paradigmeskift i den yngre generations forbrug, som virksomheder skal imødekomme. Efterspørgslen efter kvalitet frem for kvantitet og hovedløs vækst skal tænkes ind i organisationers branding og ressourceforbrug. Måske særligt kulturinstitutioner har mulighed for at koble deres tilbud til denne udvikling på en fornuftig måde med fokus på de værdier, institutionerne baserer sig på.

Altså står Danmarks offentlige bestyrelser overfor en vigtig opgave, når de i nærmeste fremtid skal løfte den grønne strategiske dagsorden og sikre en klar prioritering af målbare, overskuelige målsætninger. På den måde tager de det fornødne ansvar for deres bidrag til den grønne omstilling og kan samtidig udnytte mulighederne i de nye segmenter indenfor rekruttering og kunder.



# TRE KONKURRENCEPARAMETRE FOR FREMTIDENS OFFENTLIGE BESTYRELSER

Af Nana Kronberg Jensen, juniorkonsulent, Pluss Leadership



*Hvilke udfordringer står offentlige bestyrelser overfor i dag? Det stillede Jesper Fisker skarpt på til Årets Offentlige Bestyrelseskonference 2021. Og han bød ind med, hvilke temaer det er afgørende for fremtidens bestyrelser at tage op for at honorere de krav og forventninger, der stilles til dem i styringskæden.*

”Hvis vi ikke havde bestyrelser i offentlige institutioner, blev vi nødt til at opfinde dem.” For Jesper Fisker, direktør i Kræftens Bekæmpelse og formand for Københavns Professionshøjskole, er der ingen tvivl om, at offentlige bestyrelser har deres berettigelse, og at de fortsat løser vigtige problemstillinger i samfundet.

Bestyrelserne opstod som et forsøg på at flytte ”bøvlet” ud lokalt, fortæller Fisker. Grundtanken var, at problemer løses bedst tæt på driften. Dette gav også politikerne og centraladministrationen på Christiansborg muligheden for at holde problemerne ud i en armslængde, så relativt små punkter ikke fyldte for meget på dagsordenen.

”Hvis de offentlige bestyrelser skal sikre deres fortsatte relevans, er det vigtigt, at de leverer på disse tre parametre.”

Hovedpunkter i arbejdet i de offentlige bestyrelser har ifølge Fisker de seneste år været at balancere hensyn til egen institution overfor de facto-ejere og at præsentere løsninger på det, Sigge Winther i bogen *Entreprenørstaten* kalder ”bagdørsproblematikker” – de mere implementerings- og procesorienterede problemstillinger, hvor særligt politiske aktører ikke har den store interesse. Samtidig har et centralt tema været bestyrelsernes evne til at udfordre egen ledelse samt evne til at samarbejde på tværs og bidrage til kollektive løsninger.

## AKTUELLE KONKURRENCEPARAMETRE FOR FREMTIDENS BESTYRELSER

I dag har forventningerne til offentlige bestyrelser samme grundtone, siger Fisker: offentlige bestyrelser befinder sig i et spændingsfelt mellem forskellige aktører i styringskæden og kan og bør fortsat arbejde med ovennævnte tematikker.

Men Fisker fremhæver også tre overordnede temaer, som fremtidens bestyrelser kommer til at konkurrere på – og derfor med fordel også kan have på dagsordenen for at honorere de krav

og forventninger, man berettiget kan stille op for bestyrelser. Hvis de offentlige bestyrelser skal sikre deres fortsatte relevans, er det vigtigt, at de leverer på de tre parametre. En kort opsummering af de tre parametre følger her.

### KOMPLEKSE PROBLEMER KRÆVER TVÆRINSTITUTIONELLE SVAR

I fremtiden er der brug for sektorsvar på tværs af institutioner på problematikker som eksempelvis den grønne omstilling. De svar bør de offentlige bestyrelser sigte efter at blive en del af. Arbejdet med disse komplekse problemer stiller store krav til offentlige bestyrelser om at bidrage til løsninger på tværs af temaer og aktører. Fisker understreger, at bestyrelserne her bliver nødt til at være offensive, skabe samarbejde og løsninger, som de kan stå inde for. For behovet (og potentialet) for reel forandring ligger i det længere træk – og her har fremtidens offentlige bestyrelser en afgørende rolle at spille.



>> ARTIKEL FORTSAT

”Hvis vi ikke havde bestyrelser i offentlige institutioner, blev vi nødt til at opfinde dem.”

### SPØRGSMÅLET OM KVALITET OG KVALITETSPØLFØGNING

Fremtidens bestyrelser bør ikke hoppe rundt mellem forskellige dagsordner, men bør blive bedre til selv at sætte en enkel, men bredere dagsorden, som favner temaer og problemstillinger på tværs. En mere fokuseret dagsorden gør det nemmere at arbejde med kvalitet og kvalitetsopfølgning: Hvad er god kvalitet på den længere bane, og hvordan bidrager vi som bestyrelser konkret til kvalitetsarbejdet?

I bestyrelsernes arbejde med kvalitet og kvalitetsopfølgning er det afgørende, at der foreligger gode rammekontrakter med ressortministeriet, og at denne kontrakt er baseret og forvaltes på tillid. Her er det afgørende, at bestyrelserne viser ambitioner om at skabe større handlefrihed – og at de leverer på denne handlefrihed inden for områder, hvor bestyrelsens arbejde er relevant.

### BALANCE I BESTYRELSESSAMMENSÆTNINGEN

Et tema, der vinder stigende indpas på dagsordenen, er udpegningen til offentlige bestyrelser. Jesper Fisker understreger her, at han hører til gruppen, der også mener, at faglighed skal have sin plads.

Men samtidig erkender han også, at særligt lokalt (og fagligt) forankrede bestyrelser er særligt udfordrede på rekruttering og kompetenceudvikling af bestyrelsesmedlemmer.

Et centralt opmærksomhedspunkt for fremtidens bestyrelsesarbejde bliver derfor at sikre en vellykket balance i bestyrelsessammensætningen, så både de forretningsmæssige og lokalfaglige kompetencer er repræsenterede. Dertil kommer vigtigheden af løbende at udvikle bestyrelsernes kompetencer og deres evne til at tage en fælles ”institutionskasket” på i bestyrelsesarbejdet.

Balance i bestyrelsessammensætningen er vigtig, så både de forretningsmæssige og lokalfaglige kompetencer er repræsenterede.

De offentlige bestyrelser varetager altså en vigtig rolle, men står samtidig overfor nye konkurrenceparametre, som de skal levere på – alt sammen for at levere fremtidens løsninger til fremtidens samfund. Arbejdet med de tværinstitutionelle løsninger, forståelsen af og opfølgningen på kvalitet samt balancen i bestyrelsessammensætningen er alle temaer, som Jesper Fisker på konferencen understreger, bør stå fasttømret på dagsordenen ved næste bestyrelsesmøde.



# BESTYRELSEN SKAL FASTHOLDE ET MENINGSFULDT PURPOSE I VIRKSOMHEDEN

Af Nana Kronberg Jensen, juniorkonsulent, Pluss Leadership



Formålsbaseret ledelse er ikke kun en direktionsopgave. At formulere et klart purpose for organisationen og have det som udgangspunkt for bestyrelsesarbejdet er ifølge Louise Gade en vigtig opgave for de offentlige bestyrelser. På Årets Offentlige Bestyrelseskonference gav hun sit bud på, hvorfor og hvordan formålsbaseret ledelse også er en bestyrelsesopgave.

”Hvis du giver folk et purpose i stedet for regler – og de forstår det – så får du folk, der arbejder virkelig målrettet efter dette, er ekstra motiverede i arbejdet og skaber en stærk kultur.” Sådan lagde Louise Gade ud til Årets Offentlige Bestyrelseskonference, hvor hun stillede skarpt på formålsbestemt ledelse, og hvordan offentlige bestyrelser kan arbejde med purpose.

Den private sektor giver efterhånden det offentlige kamp til stregen ift. at have et virkeligt stærkt purpose, fastslog Gade, som er Executive Vice President i Salling Group, medlem af en række bestyrelser og råd og forhenværende borgmester i Aarhus. Det offentlige har ikke længere den stærkeste position, når det gælder purpose – det formål, som giver organisationen sin eksistensberettigelse.

Den store meningsfuldhed er udgangspunktet for al aktivitet. Dette gælder også for bestyrelsesarbejdet.

## PURPOSE SIKRER RETNING, RESILIENS OG VELLYKKET REKRUTTERING

Purpose er vigtigt, fordi det skaber værdi for den enkelte virksomhed eller institution. Purpose skaber nemlig:

- ◇ en klar retning og sammenhængskraft blandt medarbejdere. Formuleres og kommunikeres et purpose klart, øger det motivationen og derigennem både produktivitet, effektivitet samt innovation på medarbejderniveau.
- ◇ organisatorisk resiliens. Ved at have et klart og rodfæstet purpose kan organisationen modstå pres og tackle nye udfordringer uden at tabe retningen for værdiskabelsen, da purpose fungerer som kompas i navigationen af hidtil ukendte problemstillinger og kontekster.
- ◇ forudsætningerne for en vellykket rekruttering og fastholdelse af talenter. En klar dagsorden og et klart værdisæt hjælper med at tiltrække og fastholde særligt unge medarbejdere.

Med andre ord: Hvis en institution eller virksomhed er knivskarp på purpose, så får man en stærk og sund kultur, der understøtter og fremmer innovation, produktivitet og effektivitet. Dette fordi purpose understøtter den store meningsfuldhed for folk i arbejdet.

## PURPOSE SOM UDGANGSPUNKT FOR BESTYRELSESARBEJDET

Formålsdrevet ledelse er vigtigt for at skabe en kultur, hvor medarbejdere bruger deres fulde kapacitet. Hvis purpose og kulturen ikke er stærk, så dør strategien også, mener Gade.

Bestyrelser i offentlige virksomheder og institutioner er defineret ved forskellige bekendtgørelser, hvor det står ret klart defineret, hvad det overordnede formål med bestyrelsens virke er. Men det er jo ikke gjort hermed. Det er en vigtig opgave for hver enkelt bestyrelse at oversætte og kommunikere institutionens eller virksomhedens purpose, så det står klart for hver en medarbejder og for omverdenen. ”

Hos langt de fleste organisationer er der et ”purpose-gap”, og dette er særligt udtalt ved frontmedarbejderne. Det kan bestyrelsen konkret arbejde med.

Men er vi i bestyrelserne klar på vores purpose, spørger Gade retorisk. Får vi diskuteret vores formål, og hvordan vi arbejder med det? Og står purpose knivskarp i bestyrelsen, direktionen, samt hos mellemledere og frontmedarbejdere? Kan alle lag i virksomheden nikke genkendende til det krystalklare formål og de værdier, som virksomheden drives på?

Louise Gader understreger, at der hos langt de fleste organisationer er et ”purpose-gap”, og at dette er særligt udtalt ved frontmedarbejderne. Dette kan bestyrelsen konkret arbejde med ved at have en konstruktiv, kritisk tilgang til, hvordan man arbejder med purpose, på dagsordenen: At man i bestyrelsen er afstemte med, hvad purpose er og betyder for organisationen, og at alt, hvad man foretager sig i bestyrelsen, skal afspejle dette purpose.

Når man er enige i toppen af virksomheden, er det derefter afgørende at få oversat formålet til helt konkret adfærd, som medarbejderne i frontlinjen kan genkende og udøve i hverdagen. Hvordan bidrager salgsmedarbejderen i Føtex eksempelvis til at ”forbedre hverdagen for kunderne”, som er en del af de overordnede formål i Salling Group? Fx ved proaktivt at spørge kunder, som ser søgende ud, om de har brug for hjælp, frem for at vente på at blive spurgt.

>> ARTIKEL FORTSAT

Men er vi i bestyrelserne klar på vores purpose, spørger Gade retorisk. Får vi diskuteret vores formål, og hvordan vi arbejder med det?

### BESTYRELSEN INSPIRERER OG UDFORDRER DIREKTIONENS PURPOSE-ARBEJDE

Konkret er bestyrelsens rolle i arbejdet med formålsbestemt ledelse først og fremmest at tilse, at purpose fastholdes som strategisk mission, der er implementeret til bunds og indarbejdet i alt ledelseskommunikation og alle ledelseshandlinger. Dernæst er det bestyrelsens opgave at være en nysgerrig sparringspartner i processen samt inspirere og udfordre direktionen på udformningen og udbredelsen af purpose i organisationen.

Dette kan bestyrelsen konkret gøre ved i arbejdet at være opmærksom på og spørge ind til, hvordan purpose kommer til udtryk i:

- ◇ Virksomhedsværdierne: Hvilke værdisæt opererer vi under, og hvordan afspejles disse i vores arbejde med purpose?  
Virksomhedsstrategien: Afspejler strategien realiseringen af vores purpose?
- ◇ Ledelseskulturen: Evner ledelsen at få tydeliggjort medarbejdernes bidrag til purpose?
- ◇ Politikker og guidelines: Hvordan kommer vores purpose til udtryk her?
- ◇ Kvalitets- og evalueringsmodeller: Evaluerer vi på det, vi skal, ift. vores purpose?
- ◇ Bruger-/borger-/kundeundersøgelses metode: Er purpose integreret i designet?

- ◇ Omverdensanalyser: Oplever vores målgrupper rent faktisk vores purpose?
- ◇ HR-strategien og -handleplanen: Afspejler vores rekruttering og onboarding vores purpose?
- ◇ Medarbejdertrivsels- og engagementsundersøgelser: Er purpose integreret her?
- ◇ Ledertræningsprogrammer: Klæder vi lederne på til at bedrive formålsbestemt ledelse?
- ◇ Talentprogrammer og talentfastholdelse: Er purpose her en integreret del af vores tilgang?

Gade understreger, at bestyrelsen ikke selv skal lave ovenstående, men spørge ind til direktionens arbejde med samme. Micromanagement af direktionens arbejde med formålsbestemt ledelse er ikke bestyrelsens lod, men det er noget, som direktionen over for bestyrelsen skal stå på mål for. Lykkes bestyrelsen med at bidrage til formuleringen og forankringen af et klart purpose i virksomheden, så har denne gode chancer for at øge værdiskabelsen og samtidigt få fingrene i og fastholde talentfulde ledere og medarbejdere.

Bestyrelsens rolle i arbejdet med formålsbestemt ledelse er først og fremmest at tilse, at purpose fastholdes som strategisk mission.

Med Gades egne ord er det kort sagt "ret forretningskritisk at være skarpe på, hvordan man arbejder med purpose – og det er noget direktionen og bestyrelsen skal finde sammen og arbejde sammen om".





# ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSE 2021: ODENSE FILMVÆRKSTED

Af Nikolaj Schlüter, konsulent og Nicolai Kofoed Løwenstein, juniorkonsulent, Pluss Leadership



*Dagens Dagsorden kårer hvert år Årets Offentlige Bestyrelse i forbindelse med bestyrelseskonferencen. Formålet er at sætte fokus på de offentlige bestyrelser, som gør et ekstraordinært godt og værdiskabende arbejde til inspiration for andre. I år vandt Odense Filmværksted prisen, mens Aarhus Vand og HF & VUC Klar blev Best in Class i hhv. forsynings- og uddannelsessektoren.*

Odense Filmværksted er Årets Offentlige Bestyrelse 2021 og Best in Class i kultursektoren. Valget faldt på Odense Filmværksted, fordi bestyrelsen har etableret en excellent governancestruktur, og fordi bestyrelsen har skabt en professionalisering af Odense Filmværkstedets arbejde både internt og eksternt.

## Bestyrelsen har spillet en meget afgørende og direkte rolle for Odense Filmværkstedets overlevelse.

Det er i sagens natur vanskeligt at kåre en samlet vinder på tværs af et stærkt felt af offentlige institutioner og selskaber, som opererer under forskellige sektorvilkår, økonomiske betingelser og med betydelig variation i omsætning. Lars Goldschmidt, som uddelte prisen, lagde i uddelingen vægt på bestyrelsens helt afgørende rolle for Odense Filmværkstedets kamp for liv eller død: "Det handler om at spørge, om virksomheden eksisterede, hvis bestyrelsen blev sat ud af spil," sagde han. "Odense Filmværkstedets bestyrelse er en essentiel del af Institutionens virke og succes".

Bestyrelsen har spillet en meget afgørende og direkte rolle for Odense Filmværkstedets overlevelse. Institutionen var i 2017 lukningstruet, og efter en udskiftning i både bestyrelsen, ledelsen og medarbejderstaben blev der iværksat en større kommunalpolitisk turnaround. Et arbejde, som i 2020 kulminerede med, at Odense Filmværksted kom tilbage på en driftsaftale med Odense Kommune.

Bestyrelsen er efter 2017 blevet nøje sammensat, så hvert medlem bidrager med kompetencer inden for et relevant fagområde til gavn for ledelsen, medarbejderne og Institutionens talenter i hverdagen. Det betyder, at Odense Filmværkstedets bestyrelse i høj grad kan støtte og kvalificere institutionens opgaver. Bestyrelsen er dermed ikke kun til gavn for Odense

Filmværksted på det strategiske plan, men også til gavn for Odense Filmværkstedets talenter. Hvert medlem stiller sine kompetencer til rådighed for institutionens brugere i relevante sammenhænge – fx ved at stille op til master classes og anden erfaringsudveksling.

Bestyrelsens arbejde har generelt skabt en større professionalisering af Odense Filmværkstedets arbejde – både internt i arbejdet med filmtalenter og eksternt i samarbejdet med politiske partnere og erhvervspartnerne om store nationale projekter og internationale samarbejdsprojekter med bl.a. Netflix.

Det var en smilende bestyrelsesformand Henrik Dresbøll, som tog imod og takkede for prisen i selskab med Nicklas Clark (filmkonsulent) og Mette Bihl (direktør). Dagens Dagsorden vil gerne ønske bestyrelsen og hele Odense Filmværksted tillykke med prisen og det fornemme arbejde.

### Nominerede som Best in Class i kultursektoren

- ◇ Betty Nansen Teatret
- ◇ Brandts Kunstmuseum
- ◇ Odense Filmværksted



Odense Filmværksted med Årets Offentlige Bestyrelsespris og Best in Class-prisen i hånden

>> ARTIKEL FORTSAT

## OM ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSESPRIS

Årets Offentlige Bestyrelsespris uddeles hvert år af Dagens Dagsorden på Årets Offentlige Bestyrelseskonference. Med prisen ønsker Dagens Dagsorden 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 både uddannelse-, kultur- og forsyningssektoren, indstiller et nomineringsudvalg tre kandidater til prisen Best in Class inden for hver af de tre sektorer. Nomineringsudvalget består af partnere fra Pluss Leadership, Horten og BDO.

Det uafhængige bedømmelsesudvalg udvælger herefter en Best in Class-bestyrelse inden for hver af de tre sektorer, og Årets Offentlige Bestyrelse vælges blandt de tre vindere af Best in Class.

Det uafhængige bedømmelsesudvalg bestod i år af Lars Goldschmidt (bl.a. formand for Danske Erhvervsskoler og -Gymnasier – Bestyrelserne), Steen Thomsen (professor ved Center for Corporate Governance, CBS) og Ole Drost (bestyrelsesformand i SK Forsyning og sidste års vinder af Årets Offentlige Bestyrelsespris).

## BEST IN CLASS I FORSYNINGSSEKTOREN: AARHUS VAND

Aarhus Vands bestyrelse har i de senere år gennemført en række imponerende initiativer og agerer forbilledligt i sit bestyrelsesarbejde. Derfor faldt valget på Aarhus Vand som vinder af Best in Class fra forsynings- og infrastrukturektoren.

Initiativerne tæller bl.a. en certificering i FN's verdensmål for bæredygtig udvikling, som Aarhus Vand i øvrigt er det første vandselskab i verden til at få. Bestyrelsen har spillet en afgørende rolle i forhold til at skabe fundamentet for dette, bl.a. gennem udvikling af Strategi 2025, der har et meget stærkt fokus på bæredygtighed, cirkulær økonomi og verdensmålene 6, 11, 13 og 17.

Certificeringen har i den grad sat Aarhus Vand, Aarhus og Danmark på verdenskortet som et af de steder, man skal se hen for at få demonstreret de nyeste vandteknologiske landvindinger, der kan yde et stort bidrag til en klode i balance.

Effektiviseringskrav udfordrer økonomien, så der arbejdes aktivt på at skabe nye forretningsområder nationalt og internationalt. Samtidig skal selskabet leve op til kommunens ambitiøse klimastrategi. Derfor er Aarhus Vands bestyrelse for et år siden blevet styrket yderligere med nye, fagligt tunge, eksterne medlemmer.

Bestyrelsen er i høj grad med til at udbrede resultater og løsninger på den globale scene og står sammen med DI som initiativtager til dannelsen af Water Valley Denmark. Initiativet skal accelerere samarbejdet på tværs af private vandteknologivirksomheder og styrke offentligt-private partnerskaber.



Aarhus Vand modtog prisen for Best in Class i forsyningssektoren. Fra venstre: Bjørn Rohde, Johanne Sønderlund Birn, Flemming Besenbacher

Nominerede som Best in Class i forsyningssektoren

- ◇ Lemvig Vand A/S
- ◇ Vandcenter Syd A/S
- ◇ Aarhus Vand A/S

## BEST IN CLASS I UDDANNELSESSEKTOREN: HF & VUC KLAR

Bestyrelsen for HF & VUC Klar er lykkedes med at skabe en institution med meget klare sigtelinjer og har taget meget aktiv del i at løse udfordringerne forbundet med transformationen af VUC-sektoren i 2019. Bestyrelsen blev derfor hyldet ved Årets Offentlige Bestyrelseskonference for det arbejde, som er gennemført de seneste år. Med kåringen slås det fast, at bestyrelsen agerer forbilledligt.

Siden den Forberedende Grunduddannelse (FGU) slog dørene op i august 2019, har VUC-sektoren som helhed været udfordret både på økonomi og aktivitet. Det slog ikke HF & VUC Klar ud.

Bestyrelsen har op til og efter oprettelsen af FGU'en arbejdet intensivt med at øge aktiviteterne indenfor Voksen- og Efteruddannelse (VEU) til erhvervsliv, kommune og stat.

Bestyrelsen har medvirket til, at institutionen fik en tydeligere strategisk profil og samtidig oparbejdet et tæt, konstruktivt fællesskab og samarbejde med kommunerne i området.

>> ARTIKEL FORTSAT

I bestyrelsen er der fokus på, at HF & VUC Klar skal løfte en samfundsopgave. En forudsætning for at løfte denne opgave såvel professionelt som udviklingsorienteret er, at fokus er på samarbejdet frem for konkurrencen, hvorfor der i bestyrelsen sidder repræsentanter fra en lang række uddannelsesinstitutioner.

Nominerede som Best in Class i uddannelsessektoren

- ◇ Erhvervsakademi Aarhus
- ◇ HF & VUC Klar
- ◇ NEXT Uddannelse København.



HF & VUC Klar, vinderen af Best in Class i uddannelsessektoren. Modtaget af (fra venstre): Michael Kaas-Andersen, Ulla Winther Koch, Hanne Normann Michelsen

## TIDLIGERE VINDERE AF ÅRETS OFFENTLIGE BESTYRELSESPRIS

2012: Aarhus Vand

2013: NRGI, Tradium og Ringkøbing-Skjern Museum (tildelt til hver

hovedkategori)

2014: Holbæk Forsyning og Niels Brock

2015: Esbjerg Gymnasium

2016: TEC København

2017: Skanderborg Forsyning

2018: Aalborg Symfoniorkester

2019: Rønne Havn

2020: SK Forsyning

2021: Odense Filmværksted

## EKSPERTER I OFFENTLIGE BESTYRELSER

**HORTEN**  
horten.dk

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

# NØDVENDIGE KOMPETENCER I DE NYE BESTYRELSER

Af Jørgen Ulrik Jensen, partner og bestyrelsesformand, Pluss Leadership



*I mange offentlige bestyrelser er en ny bestyrelsesperiode netop skudt i gang. En bestyrelsesperiode, som vil bære præg af, at bestyrelsernes arbejde det seneste årti er blevet mere krævende. Få her et overblik over de kompetencer, som de offentlige bestyrelses forskellige funktioner kalder på.*

Kommunal- og regionsvalget er overstået, og det er samtidig startskuddet til en ny bestyrelsesperiode i mange offentligt ejede selskaber og selvejende institutioner. I denne artikel stilles der skarpt på, hvilke kompetencemæssige hensyn, der bør overvejes i forbindelse med bestyrelsessammensætningen, herunder hvilke kompetencer, der bør opbygges gennem uddannelsesaktiviteter.

## DEMOKRATIET SKABER ET GODT FUNDAMENT

Bestyrelsesmedlemmerne i offentlige bestyrelser er i stort omfang demokratisk valgte. Det er ikke uden udfordringer at anlægge et kompetenceperspektiv på udpegningsmekanismerne og særligt ikke i forbindelse med demokratiskvalgte bestyrelser. Jeg oplever, at der ofte kommer følelser i spil. Er man ikke som udgangspunkt kompetent, når nogen har vist tillid ved at vælge en ind i bestyrelsen?

Jo – til en vis grænse, vil jeg hævde. For der er naturligvis andre end de strengt faglige kompetencehensyn, der bør fylde ved udpegnings af bestyrelsesmedlemmerne. Bl.a. hensyn til troværdighed og folkelig legitimitet. Vigtige for, hvad en bestyrelse kan præstere, er også egenskaber som dømmekraft, politisk tæft og mod, blik for fællesskabets interesser samt evne til at indgå i og formidle det gode samarbejde. Disse ting får man i stort omfang med i pakken, når en bestyrelse vælges demokratisk. Hvis rammerne for bestyrelsessammensætning så også understøtter en passende uafhængighed af ejere og andre særinteresser, så fokus kan være på selskabet, er grundlaget for et fornuftigt bestyrelsesarbejde skabt. Alt dette overses desværre ofte, når der anlægges en kritisk kompetencevinkel på offentlige bestyrelser.

Men når dette er sagt, kan ovenstående styrker ved de offentlige bestyrelser ikke bruges som et argument til at negligere de kompetencemæssige krav. Hvis ikke kompetencerne (tilfældigvis) følger med de demokratiske valg og med udpegnings, har den enkelte bestyrelse en forpligtigelse til at søge dem tilvejebragt på anden vis – gennem eksterne bestyrelsesmedlemmer og gennem uddannelse.

## BESTYRELSENS FUNKTIONER OG NØDVENDIGE KOMPETENCER

De nødvendige kompetencer skal naturligvis ses i forhold til de funktioner, en bestyrelse skal varetage. Disse kan overordnet kategoriseres i seks områder:

- ◇ Strategifunktionen, hvor der er fokus på fremtiden, og hvor bestyrelsen sikrer tilstedeværelsen af en bæredygtig strategi og vision for selskabets virke, med behørig involvering af interessenterne.
- ◇ Organiseringsfunktionen, hvor bestyrelsen sikrer den overordnede ledelses- og organisationsstruktur til understøttelse af strategien, herunder bidrager med ledelsessparring, -evaluering, etc.
- ◇ Beslutningsfunktionen, hvor bestyrelsen træffer eller sanktionerer de beslutninger, som efter sædvane og aftale er bestyrelsesanliggender, eller som har strategiske implikationer.
- ◇ Kontrollfunktionen, hvor bestyrelsen fører kontrol og tilsyn med institutionens økonomi og kapital, har fokus på risikostyringen og i det hele taget følger op på effektueringen af vedtagne strategier, politikker og trufne beslutninger.
- ◇ Kontaktfunktionen, hvor bestyrelsen sikrer en passende kontakt til og berøring med det politiske bagland samt øvrige centrale interessenter, medier, etc. og herigennem sikrer både ejerskab til beslutninger og indflydelse i relevante sammenhænge.
- ◇ Radarfunktionen, hvor bestyrelsen orienterer sig mod samfundet og omgivelserne i øvrigt med henblik på at sikre, at selskabet eller institutionen i nødvendigt omfang tilpasser sig aktuelle strømninger og forretningsmæssige muligheder.

Ud fra disse funktioner kan man udlede de minimumskrav til en bestyrelses kompetencer og erfaring, som skitse-mæssigt fremgår af figuren på næste side.

>> ARTIKEL FORTSAT

### KRAVENE TIL KOMPETENCERNE SKIFTER

Bestyrelseskompetencer skal anskues dynamisk. Hvad der er relevante kompetencer i én periode, kan være nogle andre i den næste periode. Virksomheder udvikler sig, herunder udvikler nye forretningsplaner og -strategier, og det stiller nye krav til kompetencerne i hele organisationen, også i bestyrelsen.

Hvis ikke kompetencerne (tilfældigvis) følger med de demokratiske valg og med udpegningen, har den enkelte bestyrelse en forpligtigelse til at søge dem tilvejebragt på anden vis.

Inden for de senere år er fokus på bæredygtighed og klima kommet til at stå centralt, og bør derfor også mere end tidligere afspejle sig i bestyrelsessammensætningen. Det er et område, som EU har stort fokus på og aktuelt er i overvejelse om, hvordan man kan forpligtige bestyrelserne mere på den dagsorden. De vil have større og offentlige virksomheder til at levere på klimadagsordenen, og midlet er bl.a. at stille krav til, at bestyrelserne har kompetencer på området.

Der har været en klar tendens til, at bestyrelsernes arbejde og bidrag i virksomheder generelt over det seneste årti har udviklet sig og er blevet mere arbejdskrævende. Med den øgede bevågenhed og almene bevidsthed om bestyrelsernes rolle og ansvar, herunder diverse formuleringer af kodeks for godt bestyrelsesarbejde, er de opgaver, der knytter sig til formalia, kontrol mv. ikke blevet reduceret.

Samtidig er kravene til bestyrelsernes strategiske rolle, herunder bidrag til forretningsudvikling, til stadighed blevet øget.

Hovedparten af bestyrelsens tid i dag bør gå med at udvikle virksomheden, definere en strategisk retning, samarbejde med ejerne og i det hele taget være fremadskuende. Ikke på bekostning af kontrol, overvågning og det bagudskuende – men i tillæg. Den øgede opgaveportfølje stiller selvsagt nogle andre krav til bestyrelsens kompetencer i dag end for 10 år siden.

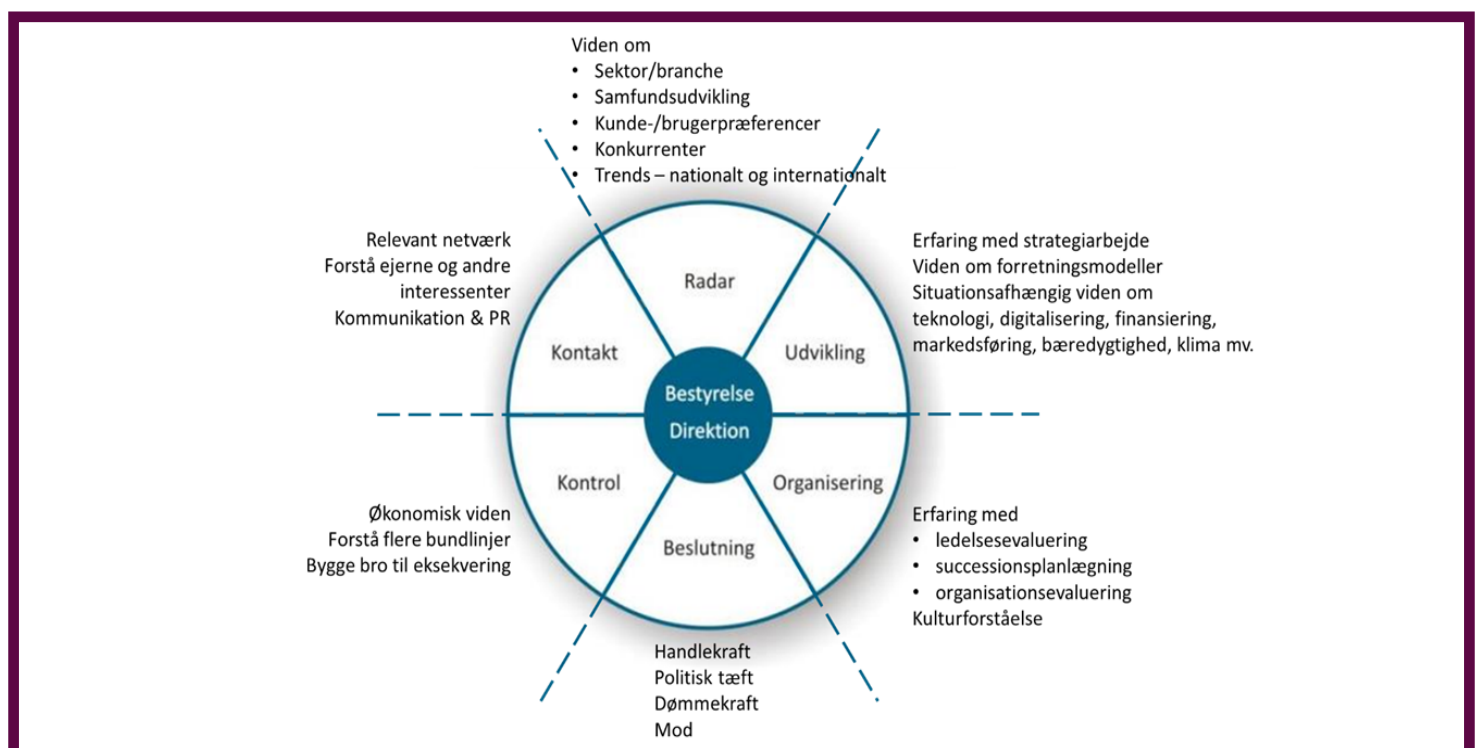
### BESTYRELSEN SKAL MATCHE LEDELSEN

Lederne af vores offentligt ejede virksomheder og selvejende institutioner bliver mere og mere professionelle. Det følger dels af det generelle uddannelsesniveau i samfundet, dels af den stigende opmærksomhed på og respekt om ledelse som disciplin og dels af den konsolidering, der sker i de forskellige sektorer, som gør, at der kan rekrutteres til lederstillinger fra et kvalitativt stadigt højere niveau.

Men det er en misforståelse at tro, at kravene til bestyrelserne mindskes i takt med, at ledelseslaget i selskabet eller institutionen bliver stadig bedre uddannet og stadig mere professionelt. Tværtimod. Det vender den anden vej. Kravene til bestyrelserne øges i takt med, at ledelseslaget bliver mere og mere kompetent, for bestyrelserne skal matche ledelseslaget.

De nødvendige kompetencer skal naturligvis ses i forhold til de funktioner, en bestyrelse skal varetage.

Der skal selvfølgelig ikke være en konkurrence om kompetencer mellem de to ledelsesniveauer. De har forskellige roller og forskelligt ansvar i governancestrukturen, og vi skal have topklasse på begge niveauer (og for så vidt også på



>> ARTIKEL FORTSAT

ejerniveauet). Hvis ikke bestyrelsen matcher direktionen, får den ikke den magt og indflydelse, som er en afgørende forudsætning for, at bestyrelsen over for ejeren (samfundet) og omgivelserne kan stå som en vigtig garant for, at ledelsen har fokus på at levere effektivt på det, selskabet eller institutionen er sat i verden for.

## Den øgede opgaveportfølje stiller selvsagt nogle andre krav til bestyrelsens kompetencer i dag end for 10 år siden.

### NYE KRAV TIL BESTYRELSESUDDANNELSER

Kompetenceperspektivet på bestyrelser er ikke nyt. Et hav af uddannelses tilbud til bestyrelser er skudt op over det seneste årti. Efterhånden har de fleste bestyrelsesmedlemmer på et tidspunkt også deltaget i et bestyrelsesseminar eller et bestyrelseskursus. En stor del af disse seminar- og kursusaktiviteter har handlet om at præcisere bestyrelsens rolle, ansvar og pligter, at skabe et fælles sprog omkring bestyrelsesarbejdet og at tilegne sig værktøjer til udvikling af bestyrelsesarbejdet.

Det er der fortsat brug for. Men vi skal videre! På samme måde som man ikke bliver en dygtig direktør ved alene at kende sin stillingsbeskrivelse og sin direktørinstruks, bliver man heller ikke et dygtigt bestyrelsesmedlem alene ved at kende sin rolle og sit ansvar.

De uddannelser, der tilbydes de nye bestyrelser, skal også træne deltagerne i at kunne forholde sig og manøvrere strategisk i den virkelighed, som kommer. Som sagt er forståelsen af og forventningerne til godt bestyrelsesarbejde ikke en statisk størrelse. Der kommer hele tiden nye krav til bestyrelserne – fra ejerne, myndighederne, medarbejderne, kunderne, EU og omgivelserne i øvrigt. Læg dertil, at de strategiske udfordringer, som bestyrelserne skal forholde sig til og kunne håndtere, vil være nogle andre i 20'erne, ligesom nogle af de problemstillinger, som bestyrelserne allerede har fokus på, vil skulle imødegås med endnu større alvor i det næste årti end det, der har kendetegnet 10'erne. Det gælder eksempelvis

bæredygtighed, grøn omstilling, krav til ledelse, etik, regulering, diversitet, selskabers bidrag til byudvikling mv.

I konstitueringen af de nye offentlige bestyrelser, som finder sted netop i disse måneder, er kompetenceperspektivet altså ikke til at komme udenom. Den demokratiske udpegning af nogle bestyrelsesmedlemmer skaber et godt fundament, men det er nødvendigt at supplere med en analyse af de kompetencer, som bestyrelsen skal råde over for at matche ledelsen, imødegå omverdenens foranderlige krav og forventninger samt løse de problemstillinger, som det kommende årti utvivlsomt vil sætte på bestyrelsernes dagsorden.

Kravene til bestyrelserne øges i takt med, at ledelseslaget bliver mere og mere kompetent, for bestyrelserne skal matche ledelseslaget.



## 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 Grønæk på 29454250 eller klg@bdo.dk

