



Få mere ud af bestyrelsens kompetencer



Hvis en bestyrelse skal kunne skabe værdi i en pludselig opstået krise, skal den have de egenskaber, som man normalt vil anbefale, tilsat den agilitet og improvisations- og kommunikationsevne, som en stor uventet omvæltning kræver.

En værdiskabende bestyrelse før og under kriser

Hvis bestyrelsen ønsker at være en bestyrelse, der kan og vil udøve strategisk ledelse under akutte kriser, må den sørge for at have medlemmer med de relevante kompetencer for institutionen og med tid til at være bestyrelsesmedlem, også når der kræves noget ekstra. En kombination af de to ting er ikke en selvfølge.

Denne anbefalingspakke (pakke 9) indeholder:

Bestyrelsen: Gør din institution robust og bæredygtig!

Kompetencekortlægning i bestyrelsen, guide og spørgeskema

Bestyrelsens selv-evaluering, guide og spørgeskema

Når institutionen lider nød, What to do?

Beredskab og kriseledelse

Bestyrelsen skal have viden om kriseledelse og opbygge et beredskab ved at sætte mulige krisescenarier på dagsordenen engang i mellem. En pandemi som den nuværende var et usandsynligt scenarie for kulturinstitutionerne for to år siden. Men sådan er det ikke længere, hverken juridisk (i forhold til force majeure-bestemmelser i kontrakter) eller i praksis. Se artiklerne om kriseledelse og forandringsledelse ([pakke 2](#)).

En bestyrelse med relevante kompetencer

For at kunne sammensætte en bestyrelse med relevante kompetencer, må bestyrelsen selv, tilskudsyderne og eventuelle udpegningsberettigede organisationer sætte sig ind i de fagligheder, driften af institutionen behøver for at kunne fungere optimalt. Behovet for kompetencer er primært bestemt af institutionens egenart, rammebetingelserne der arbejdes under, samt de strategiske mål, der arbejdes med.

Når krisen rammer, kommer nye krav til i form af tid til en forøget bestyrelsesindsats, fleksible arbejdsformer og agilitet. Det vil være en fordel, hvis bestyrelsen allerede er vant til at uddelegere opgaver til bestyrelsesudvalg og er øvet i at producere indstillinger til bestyrelsens vedtagelse.

Bestyrelsen og ledelsen må holde de nødvendige kompetencer op mod de kompetencer, bestyrelsen har. Det kan gøres med en kompetencekortlægning, som vi bringer en [guide](#) og et [spørgeskema](#) til.

Værdiskabelse i institutionen

Konstant udvikling af *institutionens* værdiskabelse gennem bestyrelsens arbejde for *robusthed og bæredygtighed* i tæt samarbejde med ledelsen er afgørende for, at institutionen kan have et beredskab, når en krise opstår.

Vi bringer en artikel om bestyrelsens arbejde for at gøre institutionen så [robust og bæredygtig](#) som mulig.

Værdiskabelsen i bestyrelsen

Konstant udvikling af *bestyrelsens* værdiskabelse har som forudsætning, at man arbejder konsekvent med kompetencernes opdatering og bestyrelsens arbejdsform. Man skal kunne identificere, hvilke kompetencer, institutionen har mest brug for og, hvilke der er til stede i bestyrelsen gennem en kompetencekortlægning. Bestyrelsen skal evaluere disse forhold regelmæssigt en gang om året.

Vi bringer en [guide til bestyrelsevaluering](#) og et [spørgeskema](#) til brug for dette.

Agilitet

Det er en fordel, hvis medlemmerne har erfaring med at arbejde fagligt uden for møderne (f.eks. bestyrelsesudvalg og direkte sparring med ledelsen) og er vant til at springe til med ad hoc-teamwork, når institutionen kræver noget særligt. Det indøver agilitet. Det er med til at give bestyrelsesmedlemmerne mulighed for at arbejdsdele og træde ind for hinanden, når andre pligter også skal opfyldes i medlemmernes liv. Se evt. [vejledning om bestyrelsesudvalg hos Komitéen for God Selskabsledelse](#).

Når krisen bliver alvorlig

Hvis det skulle ske, at den økonomiske situation bliver så alvorlig, at institutionens eksistens kan komme i fare, skal bestyrelsen være meget nøjagtig med sine handlinger for ikke at kunne anklages for uansvarlighed. Heldigvis frikendes langt de fleste bestyrelser, hvis de har passet deres bestyrelsesarbejde ansvarligt og har ført referater efter vedtægterne.

Vi bringer en [guide til de beslutninger, der må træffes, hvis faren for konkurs er til stede](#).

Supplerende materiale:

Baggrund for anbefalingerne – kriseledelse under coronapandemien

Samarbejdet mellem bestyrelser og ledelser i de fire første hektiske måneder af coronapandemien forløb ikke alle steder, som man i teorien kunne forvente. Der var meget store forskelle mellem forventningsopfyldelsen fra institution til institution.

Ledelsesdyder i en pludseligt opstået krise som coronapandemien kan formuleres som agilitet, handlekraft, improvisationsevne, dømmekraft.

Forventningen til det gode bestyrelsesarbejde ville typisk være, at bestyrelsen ekstraordinært trådte sammen straks efter udmeldingen om nedlukningen, og flere gange efter. Man ville forvente, at bestyrelsen her trak på de forskellige kompetencer og drøftede forhold som ændret strategi, nøddøkonomi, personalepolitik under nedlukning mmm. Sådan var det også nogle steder. Det ser dog ikke ud til at have været tilfældet ret mange steder at dømme fra de gennemførte interviews. Det viser sig også i den gennemførte spørgeskema-undersøgelse, at mange direktører har givet en lav vurdering af, om der har været tid til at drøfte i bestyrelsen.

Til gengæld har *bestyrelsesformændene* i vidt omfang været til stede og til rådighed for et positivt samarbejde med direktøren i langt de fleste tilfælde ifølge både interview og survey.

Der er dog også institutionsledere, der har oplevet, at heller ikke bestyrelsesformanden har været aktivt tilstedeværende. Det ses på ca. hver sjette institution, heldigvis et klart mindretal. Men nok alligevel ikke tilfredsstillende, at denne gruppe af institutionsledere skal have en sådan oplevelse.

Årsager til vanskelighederne med at trække på bestyrelsernes kompetencer

Det er et meget broget billede, der viser sig, når man spørger dem, hvor bestyrelsernes kompetencer ikke kom i spil de første fire kritiske måneder af pandemien. Undersøgelsens respondenter giver følgende typiske svar:

- Bestyrelserne kunne være umulige at indkalde pga den travlhed, bestyrelsesmedlemmerne havde med andre gøremål. Det kunne være virksomhedsledere, borgmestre eller politikere, hvis travlhed med andre ting i coronatiden forhindrer agilitet i bestyrelsen. Det kan også gælde bestyrelsesformænd, der ikke har haft den fornødne tid.
- Formændene kan have haft tid til møder med lederen, men ikke også med bestyrelsen.
- Lederen kan være uinteresset i, at bestyrelsen blander sig undervejs i krisens voldsomt forøgede arbejdsmængde, og prøver at holde afstand.
- Kommunen kan sætte bestyrelsen til side i en direkte styring.
- Bestyrelsen kan mangle kompetencer, som har værdi for institutionen i situationen.
- Bestyrelsen får nogle steder karakter af blåstempling af lederens oplæg uden at medvirke til kvalificering.
- Bestyrelserne har været uvante med eller uvillige til at påbegynde virtuelle møder.
- Bestyrelserne har ikke erfaring med direkte kontakt mellem leder og et bestyrelsesmedlem i enkeltspørgsmål

Når formand og leder arbejder tæt sammen

Der var en stor tilfredshed med den måde, ledere og bestyrelsesformænd fandt sammen om opgaverne på i den overvejende del af besvarelserne. Det viste sig i et flertal af både interviews og i surveyen. Svarene handlede om:

- Løbende dialog om muligheder og udfordringer finder sted, så lederen ikke står alene
- Der var stor fleksibilitet og nytænkning fra begge sider
- Lederen trækker på bestyrelsesformandens erfaringer og kompetencer
- Lederen og formanden reflekterer sammen om krisehåndteringen og ny ukendte udfordringer, f.eks. hvordan man ansøger om og håndterer hjælpepakkerne og takler problemstillinger om personale, der er hjemsendt.
- Formanden bidrager med forretningsmæssig forståelse og kendskab til økonomisk scenarieplanlægning og holder bestyrelsen orienteret undervejs.
- Formanden prioriterer sit ansvar som formand, selvom han selv er leder af en kriseramet virksomhed.

Når bestyrelse og ledelse arbejder tæt sammen

Et antal af interviews og survey tyder på, at der nogle steder har været tid til - og i praksis også været - et tæt samarbejde mellem bestyrelse og leder, hvor bestyrelsens kompetencer virkelig er kommet i spil. Udsagn i undersøgelsen om dette kan handle om:

- Bestyrelsesformanden inddrager andre bestyrelsesmedlemmer i drøftelserne med lederen
- Lederen udtrykker stor anerkendelse af bestyrelsens kompetencer og trækker på dem gennem individuelle dialoger
- Bestyrelsen og ledelsen er rykket tættere sammen i krisetiden og ses oftere
- Bestyrelsen træder sammen straks efter nedlukningen og deltager i beslutningerne løbende i form af hyppige møder. Nogle har møder hver 14. dag.