

Selvbestaltet netværk for bestyrelser spiller ud med 20 gode råd

En gruppe prominente erhvervsfolk har formuleret et sæt praktiske anbefalinger for at fremme robust bestyrelsesarbejde, der sikrer virksomhedernes overlevelse i en foranderlig verden

Af Susanne Tholstrup

Den tidligere Irma-direktør Alfred Josefsen er blandt initiativtagerne til et nyt bestyrelsesnetværk, der er et sammenrend af forbindelser til ham og til tidligere



DSB-direktør Jesper Lok og tidligere HR-direktør i Topdanmark Søren Pahl.

Fælles for de i alt 13 netværkere er, at de er aktive i bestyrelserne og har et fælles ønske om at gøre bestyrelsesarbejdet mere effektivt, mere konkret, mere robust.

Netværket tæller bl.a. formand for A.P. Møller-Mærsk og Siemens Jim Hagemann Snabe, tidligere adm. direktør for TDC Pernille Erenbjerg, finansdirektør Anders Boyer, Pandora, og to ledelsesprofessorer ved CBS, Flemming Poulfelt og Henrik Holt Larsen.

Det 13 mand/kvinde store netværk har i det sidste års tid arbejdet på at formulere et sæt anbefalinger, 20 i alt, som de binder i halen på Komitéen for God Selskabsledelses anbefalinger til de børsnoterede selskabers bestyrelser.

Alfred Josefsen fortæller:

“Komitéen for god selskabsledelse har gjort et fantastisk stykke arbejde med deres anbefalinger om governan-

ce. Men det er ofte om ting, der peger bagud – det handler ikke om at drive forretning i praksis, som vores anbefalinger gør. Men der er ingen løftede pegefingre. Vores anbefalinger skal alene ses som huskepunkter, gerne hæftet på bestyrelsernes årshjul.”

Engagementet tæller med

Han understreger, at målet med de nye, supplerende anbefalinger er at få bestyrelserne til at interessere sig mere for at drive forretningen i stedet for kun at tale governance. Bestyrelserne bør kræve, at der med jævne mellemrum bliver taget en måling på medarbejdere og ledes engagement i virksomheden. Hvor stor er motivationen? Er vi holdspillere? Kan vi sammen klare store udfordringer, der kommer udefra?

“Vores anbefalinger “Resilient selskabsledelse” skal gerne gøre virksomhederne robuste, så de kan modstå de mere og mere voldsomme udfordringer, der kommer udefra,” siger Alfred Josefsen.

Levealderen falder dramatisk

Han peger på, at den gennemsnitlige levetid for virksomheder ifølge Credit Suisse er faldet de seneste årtier og nu i snit er omkring 20 år. Og den forudsiges i samme undersøgelse at falde til blot 12 år i 2030 mod 60 år i 1950.

Jeg opfatter udspillet mere som et inspirationsmateriale til bestyrelser

” Flemming Poulfelt, professor emeritus

De nye praktiske anbefalinger skal gerne imødegå den udvikling ved at sikre virksomhedernes evne til overleve de talrige forandringer.

Professor Emeritus ved CBS Flemming Poulfelt siger:

“Anbefalinger er måske et stærkt ord, når vi lægger os i slipstrømmen af Komitéen for God Selskabsledelses anbefalinger. Jeg opfatter udspillet mere som et inspirationsmateriale til bestyrelser. Og et værktøj til at videreudvikle komitéens anbefalinger.”

“Bestyrelsesformanden kan tage denne liste forud for bestyrelsens årlige seminar og se, om der er nogle af punkterne, de kan bruge, eller om de matcher det, de i forvejen gør i bestyrelsen,” tilføjer Flemming Poulfelt.

Der er meget på tallerkenen

Søren Pahl supplerer:

“Det her skal ses som et supplement til bestyrelserne. De har meget på tallerkenen i forvejen med komitéens anbefalinger. Men det her skal ikke ses som en slavisk gennemgang af alle vores 20 punkter. Vi vil med anbefalingerne gerne sikre, at bestyrelserne kommer længere ned i virksomhedernes maskinrum for at sikre deres succes. Bestyrelserne skal adressere nogle temaer, som de finder vigtige til organisationen,” siger Søren Pahl og understreger:

“Nu er det jo ikke meningen, at bestyrelserne skal sætte sig på ryggen af direktionerne og blande sig i den daglige ledelse. De her punkter skal alene være med til at inspirere direktionerne.”

Også Alfred Josefsen pointerer, at hans ærinde ikke er at ændre på magtbalancen mellem bestyrelse og direktion. Han ønsker blot en sikkerhed for, at bestyrelserne får stillet de konkrete, forretningsmæssige spørgsmål til direktionerne.

Bestyrelsens udvikling

“Et vigtigt punkt i vores udspil er også, at bestyrelsen udvikler sig selv. Det er ikke ensbetydende med udskiftninger, eller at man blander kortene på en ny måde i bestyrelsen. Det kan være fint nok. Men i stedet for at hyre og fyre til bestyrelserne kan man løbende udvikle sig i bestyrelsen – uden at vi får livslange ansættelser i bestyrelsen. Men at man udnytter de kompetencer, der er omkring bordet, bedre. At man får en seriøs diskussion af, hvem der har de personlige ressourcer til at vise vejen i en krise, eksempelvis coronakrisen. Det er et bidrag til at gøre virksomheden mere robust og vil uden tvivl føre til, at man får øje på de kompetencer, som kvinderne har, men som sjældent er i bestyrelsen.”

sth@borsen.dk

OVERBLIK Anbefalinger for resilient selskabsledelse, 20 råd til bestyrelserne

Et nyt netværk af erhvervsfolk har formuleret 20 anbefalinger til bestyrelserne med det formål at gøre virksomhederne mere robuste og levedygtige i en verden, der konstant kræver tilpasning. Bestyrelserne bør forholde sig til virksomhedens “kerne”, som er lig med virksomhedens formål, værdier. De skal for-

holde sig til de værdier, som enhver medarbejder skal kendetegnes ved. Til de kernekompetencer, der er nødvendige. Og til det ledelsesgrundlag, som enhver med ledelsesansvar skal være rollemodel for, og til de løfter, selskabet arbejder på at indfri for de respektive interesser. Passer virksomhedens organi-

sationsdesign til de strategiske mål? Er engagementet i virksomheden OK. Er holdet og holddynamikken i den øverste ledelse OK? Har selskabet den fornødne robusthed omkring talenter og succession? Driver incitamentsprogrammerne den rette adfærd? Passer antagelser og position til strategien? Hvilke strategi-

ske gennembrud skal virksomheden levere? Er der en køreplan for selskabets strategiske retning? Er den strategiske fortælling OK? Er der en kommunikationsplan for at rulle strategien ud? Er planen for virksomhedens krisehåndtering OK? Hvert forretningsområde/afdeling bør udarbejde en

eksistensberettigelse for at skabe eksekveringskraft. Og prioritere deres indsatser. Hvert kvartal bør de afrapportere deres strategifremdrift. Direktion og bestyrelse skal årligt afstemme fokus og rolle. Og bestyrelsen laver hvert år en plan for bestyrelsens udvikling.