

b

ANBEFALINGER FOR
RESILIENT
SELSKABSLEDELSE

Februar, 2025

INDHOLD

Side

F O R O R D til anbefalingerne	1-2
--------------------------------------	-----

KERNEN

K1. Formål.....	3
K2. Værdier.....	3
K3. Virksomhedskultur.....	4
K4. ESG.....	4

MENNESKER

M1. Engagement.....	5
M2. Hold & Holddynamikken og det fælles ledelsesgrundlag.....	6
M3. Kernekompetencer, Talent & Succession.....	6
M4. Incitamenters.....	6

STRATEGI

S1. Antagelser & Position.....	7
S2. Organisationsdesign.....	7
S3. Fortælling.....	8
S4. Kritisk Infrastruktur.....	8

EKSEKVERING

E1. Aftale og efterspørge en eksekveringsplan.....	9
E2. Status og afrapportering på strategi.....	9
E3. Møde udvalgte eksekveringsansvarlige	10
E4. Krisehåndtering.....	10

DEN VÆRDISKABENDE BESTYRELSE

V1. Bestyrelsens engagement og involvering	11
V2. Årshjul.....	11
V3. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer.....	12
V4. Bestyrelsesudvikling.....	12

OM ANBEFALINGERNE	13
-------------------------	----

FORORD

Den gennemsnitlige levetid for virksomheder er, ifølge en undersøgelse lavet af Credit Suisse, faldet de seneste årtier til omkring 20 år og forudsiges blot at være 12 år i 2030 mod 60 år tilbage i 1950.

Der er intet der tyder på, at verden de kommende årtier bliver mindre turbulent. Den teknologiske udvikling med kvanteteknologi, AI og cyberkriminalitet, klimaforandringer og bæredygtighed, arbejdsmarkedets udvikling, den geopolitiske situation og meget mere betyder, at virksomhedernes bestyrelser i stigende grad står over for komplekse valg, hvor de skal balancere økonomiske interesser mod deres værdier.

Det er derfor vigtigere end nogensinde, at bestyrelser sikrer virksomhedernes evne til at overleve og fastholde virksomhedens vitalitet og relevans i en verden, der konstant kræver tilpasning og udvikling samtidig med, at beslutningssituationerne er dilemmafyldte.

"Anbefalinger for RESILIENT selskabsledelse" giver et bud på, hvordan man kan bidrage hertil fra bestyrelseslokalet.

Netværkets perspektiv på Organisatorisk resiliens:

RESILIENS er det perspektiv netværket arbejder ud fra. En resilient virksomhed kan håndtere overraskelser og møde komplekse og usikre omverdens forhold på en ansvarlig og proaktiv måde. Ofte før forstyrrelsen indtræder.

Den resiliente virksomhed er forandringsorienteret, forandringsklar og villig til at udfordre status quo. Resiliens bliver i den forståelse til et holistisk perspektiv på virksomheden og med bestyrelsen i en central rolle.

*En modstandsdygtig organisation er derfor **ikke** kun fokuseret på at reagere på kriser, men den arbejder aktivt på at opbygge og styrke dens evne til at navigere succesfuldt i en konstant foranderlig verden.*

***Resilient selskabsledelse** er derfor en bestyrelses evne til at håndtere bestyrelsesarbejde på en værdiskabende måde under omskiftelige forhold.*

Anbefalingerne for RESILIENT selskabsledelse" skal ses som et supplement til "Anbefalinger for god selskabsledelse", der udgives af "Komiteen for god selskabsledelse".

God "Governance" må ikke bagatelliseres. God Governance er en betingelse for overhovedet at kunne drive virksomhed. Og takket være "Anbefalinger for god selskabsledelse" er de fleste virksomheder blevet bedre til "God Governance".

Vores pointe er, at bestyrelser skal have fokus på mere end Governance og sammen med direktionerne være tættere på centrale og afgørende forhold for virksomhedens fortsatte udvikling.

Vores anbefalinger intensiverer det fokus, de fleste virksomheder har indenfor områderne "Kernen", "Mennesker", "Strategi" og "Eksekvering". Men ved at gøre temaerne til en betydelig del af bestyrelsens årshjul, øges sandsynligheden for, at bestyrelsen skaber grundlaget for udviklingen af den resiliente virksomhed og dermed værdi.



Det vigtigste med anbefalingerne er hverken disciplinerne i sig selv eller de værktøjer, der benyttes til arbejdet hermed, men derimod, at drøftelserne finder vej ind i Bestyrelsens årshjul og maskinrum, så der sammen med direktionerne skabes konkrete handlinger, der sikrer virksomhedens løbende forbedring og udvikling.

Vi håber "*Anbefalinger for RESILIENT selskabsledelse*" kan bidrage hertil.

København, februar, 2025
 Netværket for RESILIENT selskabsledelse.

KERNEN

Bag de fleste virksomheder er en central ide, "Kernen" der definerer virksomheden i forhold til sine kunder, medarbejdere og andre samarbejdspartnere.

Det er omkring "Kernen", at strategien formuleres, og handlingsplaner udarbejdes.

Virksomheder er ofte kørt i grøften fordi de glemte at have fokus på og fælles fodslag omkring den centrale ide.

"Kernen" defineres af Formål, Værdier, Virksomhedskultur, Kernekompetencer og ESG, som skal udgøre en sammenhængende helhed. En klart defineret helhed gør det endvidere lettere for virksomheder at sikre en koordineret udvikling i takt med, at den vokser og indtager nye markeder.

Hvordan kan bestyrelsen sikre klarhed omkring virksomhedens centrale ide?



K1. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til virksomhedens "**Formål**" også kaldet "**purpose**".



Et formål skal beskrive den udfordring virksomheden forsøger at løse og gerne hvor og for hvem. En formålsbeskrivelse kan syretestes ved, om den er kort, præcis og unik, og dermed gør en forskel og er let at huske i hverdagen. Fremtidens medarbejdere kommer i stigende grad til at vægte et tydeligt og værdibringende formål, når de skal vælge arbejdsgiver, så sørg for, at formålet er bæredygtigt og attraktivt.



K2. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til og drøfter de "**Værdier**", som virksomheden ønsker at være kendetegnet ved.



Værdier skal være de essentielle kendetegn, som virksomhedens stakeholders kan forvente at møde og som virksomheden aktivt arbejder for at fremme. Det er centralt, at værdierne udgør en helhed og appellerer både til "hjerte", "hjerne" og "fødder" og tydeligt understøtter virksomhedens formål og strategi. Værdierne bør ses som virksomhedens professionelle og etiske kompas.



K3. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen minimum 1 gang om året forholder sig til og drøfter virksomhedens **"Virksomhedskultur"**.



Virksomhedskulturen er en konkurrenceparameter og skal være i sync med formål og strategi. Bestyrelsen bør derfor sætte strategisk fokus på virksomhedens kultur og dens udvikling og sikre, at kulturen afspejler formål, værdier og strategi. Bestyrelsen skal sætte fokus på at få "den sande historie" og ikke et glansbillede. For lidt fokus på at udvikle og forny kulturen kan være forbundet med en stor risiko. Virksomhedskulturen skal være i stand til at tilpasse sig til og honorere nye forretningsmæssige realiteter.



K4. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til og ser muligheder i **"ESG-temaet"**.



ESG og bæredygtighed udgør vigtige aspekter i alle strategiske prioriteringer. ESG fungerer dels som en "license to operate" og dels som et kerneelement i virksomhedens strategiske fundament. ESG er f.eks. blevet stadigt vigtigere i bank- og investeringsverdenen, hvor det bruges til at vurdere risiko og langsigtet bæredygtighed for virksomheder. Strategiske prioriteter må ikke stå i vejen for hinanden, men skal kunne indfris bæredygtigt, hånd i hånd og samtidigt for kunder, medarbejdere, leverandører, ejere, samfund og andre, så der leveres "3-dobbelte bundlinje". Det kræver en tydelig ESG-profil så virksomheden er i stand til at håndtere det krydspres, der kan opstå mellem værdier og forretning.

MENNESKER

Selv virksomheder, der er tunge på aktiver, har gennem årene måttet sande, at det vigtigste aktiv er menneskene bag. I en digital verden bliver den sandhed kun vigtigere og vigtigere at anerkende.

De "materielle" aktiver indgår i årsrapporten og vejes nøje både af Revision, Bestyrelse og Ledelse. Men kun de færreste virksomheder forholder sig med samme grundighed til de "menneskelige" aktiver. Det centrale er at være opmærksom på den adfærdsmæssige påvirkningskraft, der eksisterer mellem systemer, strukturer og mennesker.

Hvordan kan bestyrelsen sikre, at virksomheden er bedre rustet på den menneskelige og kompetencemæssige side?



M1. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen sikrer, at der minimum én gang årligt tages puls på **"Engagement"** i virksomheden, og forholder sig hertil.



En række studier viser klar sammenhæng mellem medarbejderengagement og virksomheders resultater og innovationskraft, men desværre også, at alt for mange virksomheder har en for stor andel af direkte "disengaged" medarbejdere. De økonomiske konsekvenser af "disengaged" medarbejdere og ledere er betragtelige, og Bestyrelsen bør derfor tage medansvar for at skabe en virksomhed præget af et stærkt engagement og følgeskab. Herunder vurdere om performancekulturen og de løn- og ansættelsesvilkår, der tilbydes medarbejdere, understøtter et positivt engagement.



M2. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen årligt forholder sig til **"Holdet & Holddynamikken og det fælles ledelsesgrundlag"** i den øverste ledelse.



Ét er at have dygtige spillere på holdet, noget andet at have spillere, der komplementerer hinanden, hvilket kræver indsigt i de enkeltes profiler, og en god forståelse af deres respektive personligheder og engagement. Der skal tages højde for diversitet og vurderes, i hvilket omfang de nødvendige kompetencer er tilstede. Den øverste ledelsesgruppe skal som et effektivt team spille hinanden gode, være forandringsorienteret og villig til at udfordre status quo. Ledelsen skal arbejde ud fra et fælles ledelsesgrundlag, der vægter samarbejde, resultater, relationer, fornyelse og værdier. Tilsvarende vigtigt er det at vide, hvilke medarbejdere, der er kritiske for selskabets drift samt hvem, der er toneangivende for at kunne gennemføre de forandringer, der skal sikre virksomhedens løbende udvikling.



M3. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen årligt forholder sig til, om virksomheden har den fornødne robusthed for så vidt angår **"Kernekompetencer, Talenter & Succession"**.



Kernekompetencer er de drifts- og udviklingsdiscipliner, som er helt afgørende at mestre for at lykkes med virksomhedens formål og strategi. Kernekompetencerne danner grundlaget for kundepræferencer, konkurrencefordele og resultatopgørelsen. De skal identificeres, tilpasses, udvikles, tiltrækkes og være robuste i forhold til fremtidens krav.

Det betyder, at virksomheden skal have de talenter, der skal til for at udvikle virksomheden på kort og lang sigt. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen dels efterspørger, hvad der skal til for at tiltrække og fastholde talent, og dels har fokus på et stærkt "Employer Brand" i et tiltagende konkurrencepræget arbejdsmarked.

Succession Planning er "sanity check" på, hvor solid virksomhedens talentmasse og diversitet er, og samtidigt en god mulighed for at forholde sig til, hvilke eksterne kandidater, der kunne være interessante til nøgleposter i den øverste ledelse.



M4. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen årligt forholder sig til, om virksomhedens **"Incitamentsstrukturer og programmer"** driver den rette adfærd.



Vederlagsforhold er allerede en integreret del af "Anbefalinger for god selskabsledelse", men medtages her også for at sikre, at der i vurderingen indgår, at programmerne skaber den rette adfærd og helhedstænkning ift. den 3-dobbelte bundlinje. Det er vigtigt ikke bare at have fokus på den øverste ledelses programmer, men også på incitamentsstrukturen som et samlet hele i virksomheden.

STRATEGI

Strategi handler essentielt om at lave virksomhedens til-og fravalg for derved at skabe det fokus, der skal sikre bæredygtig profitabel vækst.

Det arbejde kræver en dyb forståelse og anerkendelse af virksomheden, dens markeder, den kritiske infrastruktur, kunder og konkurrenterne. Det er en opgave, der **ikke** levner megen fejlmargen, så det er vigtigt, at strategiarbejdet gøres struktureret, og at strategien gøres målbar og kommunikerbar, så fremdrift og resultater kan overvåges nøje, og de strategiske valg kan (re)vurderes med jævne mellemrum.

Hvordan kan bestyrelsen sikre, at virksomheden har en velfunderet strategi, som kan kommunikeres og monitoreres?



S1. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen årligt forholder sig til virksomhedens **"Antagelser & Position"**, og vurderer om der er behov for strategiske ændringer.



Udgangspunktet for enhver strategi-proces er en grundig forståelse af den position virksomheden befinder sig i. Hvilke tendenser og forandringer, der tegner sig for virksomhedens markeder, produkter, kunder og ikke mindst den teknologiske udvikling. Det kræver et solidt data-grundlag, hvori indgår; risikoanalyse, markedsanalyse, ESG-analyse, konkurrentanalyse, kundeanalyse, leverandøranalyse, vurdering af væsentlige/strategiske samarbejdspartnere, kernekompetencevurdering, kulturvurdering, medarbejderengagement, megatrends etc.



S2. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen årligt forholder sig til, om virksomhedens **"Organisationsdesign"** er passende til at indfri de strategiske mål.



Flere og flere virksomheder oplever en matrix-lignende hverdag, hvor produkter/services, geografier, distributionskanaler etc. vanskeliggør organiseringen. Der findes ikke et ideelt organisationsdesign, men det væsentlige er, at virksomhedens formål og strategi **ikke** undermineres af et utidssvarende design. Det handler derfor om løbende at vurdere det organisatoriske design i forhold til de strategiske prioriteter, så der sikres det fornødne ejerskab og den nødvendige koordinering. Det organisatoriske design skal stimulere beslutningsdygtighed og mobilisere ressourcer gennem netværkssamarbejde på tværs i virksomheden og med virksomhedens stakeholders.



S3. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til den strategiske **"Fortælling"** samt en kommunikationsplan for kaskadering af strategien.



Når en Bestyrelse og Ledelse har haft måneder til at gøre sig en række komplekse overvejelser og endelig er nået i mål hermed, er der risiko for, at den efterfølgende kaskadering ud i organisationen ikke gøres med samme grundighed. Manglende viderekommunikation kan resultere i utilstrækkeligt momentum for de ændringer og satsninger, der skal gøres.

Derfor skal strategien kunne koges ned, så den kan fortælles på den tid en elevator-tur måtte tage, og en flæthed af medier skal tages i brug for at sikre maksimal udbredelse.



S4. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til, hvilken **"Kritisk infrastruktur"** virksomheden er afhængig af.



I relation til teknologiudvikling og optimal udnyttelse af teknologiens muligheder bør bestyrelsen være aktivt involveret i udviklingen af en klar teknologistrategi, der er i overensstemmelse med virksomhedens overordnede forretningsstrategi og har fokus på at optimere forretningsprocesser, udnytte AI, forbedre kundeoplevelsen og øge virksomhedens konkurrenceevne.

At sikre en modstandsdygtig organisation mod teknologiske trusler og cyberkriminalitet er afgørende i dagens komplekse forretningsmiljø. Bestyrelsen bør derfor have en klar forståelse af virksomhedens specifikke trusselslandskab. En omfattende risikovurdering af teknologiske risici og cybertrusler bør gennemføres regelmæssigt. Baseret på denne vurdering skal bestyrelsen udvikle og opdatere en strategi for håndtering af disse risici. Hvordan er vi forberedt, hvilke backupsystemer er på plads og hvor hurtigt kan vi komme tilbage?

EKSEKVERING

Virksomhedens eksekveringsevne skal sikre, at der sættes handlinger bag virksomhedens formål og strategier. Eksekvering handler om *"At få det til at ske"*.

Alt for mange forretningsstrategiske beslutninger kommer ikke videre end til de strategidokumenter, der ligger bag ledelsens og bestyrelsens beslutninger. Ofte svigter den praktiske gennemførelse eller også går der for lang tid, før der eksekveres. Manglende eksekveringsevne har konsekvenser for finansielle resultater, fremdrift og trivsel for både ledere og medarbejdere. Eksekveringskraften og hastigheden er derfor afgørende kulturtræk for den resiliente virksomhed.

Hvordan kan bestyrelsen sikre, at virksomheden mobiliserer tilstrækkelig og fokuseret eksekveringskraft?



E1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen er proaktiv ved at **efterspørge og aftale en eksekveringsplan** i forhold til centrale forretningsmæssige mål og beslutninger.



Det er **ledelsen** der har ansvaret for at eksekvere, men også for bestyrelsen udgør virksomhedens eksekveringsevne et centralt fokus og opmærksomhedspunkt. Bestyrelsen skal tydeligt tilkendegive, at eksekveringskraft er et tema bestyrelsen interesserer sig for, fordi en struktureret tilgang kan forbedre eksekveringsprocessen. En vellykket eksekvering kræver klare mål og deadlines og eksekveringshastighed er en konkurrencefordel.



E2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen på hvert bestyrelsesmøde får en kort **status og afrapportering på strategi**.



Virksomheden skal konsekvent rette sin opmærksomhed på eksekvering og bestyrelsen skal forvente en løbende opfølgning på virksomhedens eksekvering af tidligere beslutninger. En kontinuerlig evaluering og opfølgning vil bidrage til at forbedre virksomhedens eksekveringsproces og udvikle sig til et betydende element i virksomhedskulturen.



E3. DET ANBEFALES, at bestyrelsen i årets løb får lejlighed til at **møde udvalgte eksekveringsansvarlige**.



Det vil ofte være nyttigt for bestyrelsen at være tæt på og have et kendskab til de nøglepersoner, der på et mere praktisk plan har ansvaret for at eksekvere på de forretningsstrategiske beslutninger ledelsen og bestyrelsen har besluttet. Dels får man en status fra den direkte ansvarlige og dels får man anledning til at komme tættere på "maskinrummet", ved at stille spørgsmål til, hvad der fremmer/hæmmer eksekveringen af konkrete forretningsmæssige beslutninger.

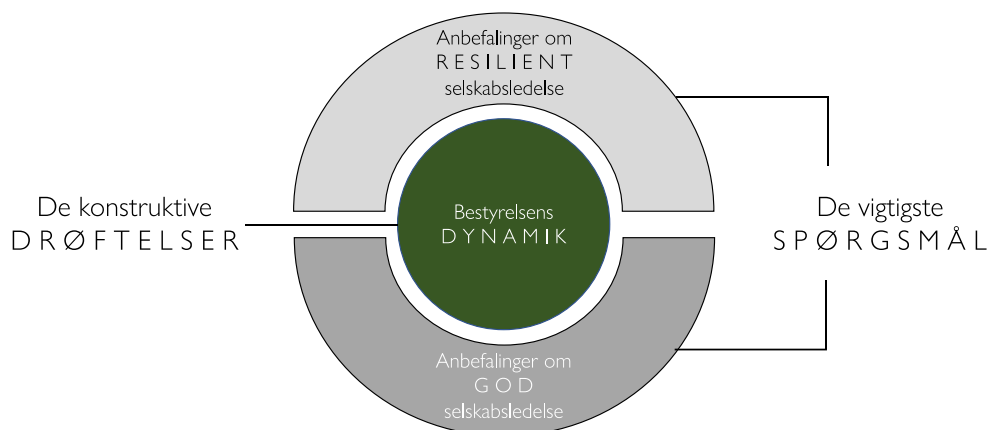


E4. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til planer for "**Krisehåndtering**".



I en verden, med styrket fokus på virksomhedernes ESG-profil, risiko for cyberangreb, kombineret med nyheder der rejser hurtigere end nogensinde, er det helt centralt at have et godt kriseberejdskab. Et godt udgangspunkt er, at identificere en "Issues List", så man er parat til at forklare nogle af de forhold, der mere eller mindre uberettiget kan udvikle sig og uhåndteret risikerer at ødelægge et hårdt opbygget renommé. Dette inkluderer identifikation af kritiske aktiver, etablering af klare kommunikationslinjer og træning af medarbejdere til at håndtere og rapportere sikkerhedsincidenter effektivt. Bestyrelsen skal således være klar til at håndtere balancen mellem både at være forberedte og forberedte på det uforberedte.

DEN VÆRDISKABENDE BESTYRELSE - hvad er vigtigt?



Bestyrelsevaluering (kvantitativ/kvalitativ) er en del af "Anbefalinger for god selskabsledelse", og det er væsentligt, at bestyrelsen afsætter ressourcer, tid og kræfter hertil.

Det handler om en forventningsafstemning, samarbejds kvalitet, om møderne bidrager med energi, om brug af bestyrelsesudvalg, om brugen af medarbejderrepræsentanternes særlige indsigt i virksomheden og ikke mindst et fokus på arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion.

Hvordan tilsikres det, at bestyrelsen ved sin årlige og grundige evaluering får skabt grundlaget for at være en værdiskabende bestyrelse?



V1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen rammesætter relationen til ledelsen og får tydeliggjort forventninger til bestyrelsens **engagement og involveringsniveau** i forhold til forretningsmæssige drøftelser og beslutninger.



Det er vigtigt, at bestyrelsen formår at agere som "den agile bestyrelse", og dermed får skabt en mere samarbejdsorienteret og produktiv relation til ledelsen. Traditionelt set vil bestyrelser ofte skifte mellem en passiv rolle og en kontrollerende rolle, men det er vigtigt, hvor det er relevant, at der også skabes plads til en mere aktiv og rådgivende rolle. Ledelsen skal kunne søge råd, feedback, anbefalinger og nye muligheder. Bestyrelsesmøderne vil i sidstnævnte sammenhæng typisk anvende mindre tid på ledelsespræsentationer, men mere tid på den efterfølgende debat ved at trække på bestyrelsesmedlemmernes erfaringsgrundlag.

Bestyrelsen bør derfor skræddersy graden af engagement i forhold til virksomhedens situation og de beslutninger, der skal træffes. Hvilken rolle skal bestyrelsen spille i forhold til strategisk retning, allokering af ressourcer, ændringer i organisationsstruktur, M&A aktiviteter, performance, transformation, eksekvering etc. Det centrale er, at bestyrelsen og ledelsen får drøftet og opstillet en model for bestyrelsens engagement og involvering i beslutningskomplekset, så rolleforventningen er på plads.



V2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen etablerer et **årshjul**.



Bestyrelsen skal arbejde med et årshjul, der skaber luft til at tage andre temaer end de traditionelle ind i bestyrelsesarbejdet og tilpasset den enkelt virksomheds særkende. Bestyrelsen skal sørge for, at compliance ikke kommer til at fylde mere end højst nødvendigt. Temaerne "**Kernen**", "**Mennesker**", "**Strategi**" og "**Eksekvering**" bør indgå i årshjulet og i en aftalt frekvens og dybde. Dertil kommer, at der altid skal være plads til det uventede, så årshjulet ikke bliver for stramt og ufleksibelt. Dette perspektiv på bestyrelsens årshjul vil kræve et større tidsforbrug for bestyrelsen og vil ofte være forbundet med hyppigere møder og 1 til 2 årlige bestyrelsesseminarer.



V3. DET ANBEFALES, at bestyrelsens forpersoner løbende vurderer **bestyrelsens sammensætning og kompetencer**.



Forpersonen har som leder af bestyrelsen ansvaret for, at bestyrelsen besidder de nødvendige kompetencer og en diversitet, der understøtter forretningen. Det er vigtigt, at hvert bestyrelsesmedlem har indsigt i og viden om virksomhedens kerneopgaver, forretningsmodel, brancheforhold, værdiskabelse, kunder, leverandører, strategisk retning, virksomhedskulturen, og de udvalgte indsatser, som skal indfri den strategiske retning. Desuden skal det enkelte bestyrelsesmedlem have et overblik over de lovgivningsmæssige regler og bestemmelser, som definerer bestyrelsens opgaver. Forpersonen har ansvaret for, at der for nye bestyrelsesmedlemmer gennemføres et onboarding-program.



V4. DET ANBEFALES, at der hvert år udarbejdes en plan for "**Bestyrelsesudvikling**".



Bestyrelsen skal udvikle "sig selv" og sin arbejdsform. Derved afdækkes potentialet til at bearbejde relevante temaer, sikre åbenhed i alle relationer, konstruktiv deltagelse og sammenhold i Bestyrelsen. Bestyrelsesudvikling handler derfor i lige så høj grad om at sikre dynamik og kontinuitet fremfor udskiftning. Som en del heraf kan uddannelse af bestyrelsens medlemmer også være relevant.

OM ARBEJDET MED ANBEFALINGERNE

Netværkssamarbejdet omkring arbejdet med *"Anbefalinger for RESILIENT selskabsledelse"* udtrykker et ønske om at inspirere til og bidrage til at styrke et mere og mere komplekst bestyrelsesarbejde. Vores anbefalinger tilpasses årligt og er i denne version tilpasset med den inspiration vi har taget med fra netværkets drøftelser i 2024. Vores i alt 3 møder i 2024 har haft fokus på temaerne:

- *"Fremtidens bestyrelse – kompetencer, diversitet og relationen til CEO"*
- *"ESG - Fra Compliance til strategi og værdiskabelse - hvilken rolle spiller bestyrelserne?"*
- *"Bestyrelsen har et ansvar for at engagere sig i og bidrage til en stærk, attraktiv og forretningsunderstøttende virksomhedskultur..... men hvordan, og hvad siger erfaringerne?"*

Efter hvert møde opsummeres konklusionerne, og det er muligt at følge netværkets opsamlinger fra disse møder på vores LinkedIn profil. Netværket for Resilient Selskabsledelse – link:

 <https://www.linkedin.com/company/resilient-selskabsledelse/>

Vores hovedpointe er, at bestyrelsesarbejdet bør ses som en dynamisk størrelse, hvor løbende justeringer af temaer, samarbejdet i bestyrelsen, samarbejdet med ledelsen etc. er påkrævet for at skabe de rette forudsætninger for virksomhedens relevans i en konstant foranderlig og turbulent verden.

Kun når det lykkes, kan Bestyrelsen i et konstruktivt samarbejde med virksomhedens Direktion være katalysator for og skabe pladsen til at fokusere på de konstruktive spørgsmål og samtaler og derigennem skabe værdi for virksomheden.