

Kendskabet til god ledelse er for lavt

Stadig flere direktører bruger ved siden af direktørjobbet tid i andre virksomheders bestyrelser. Men de færreste har et indgående kendskab til anbefalingerne for god selskabsledelse.

**AF ANDERS ROSTGAARD OG
JENS RUSKOV, BERLINGSKE RESEARCH**

Det var ventet med spænding, da Sten Scheibye, formanden for Komitéen for God Selskabsledelse, i fjor barlede med opdaterede anbefalinger for god selskabsledelse. For første gang siden finanskrisen, der bl.a. åbenbarede kritisabelt bestyrelsesarbejde, skulle de reviderede anbefalinger præsenteres og gøre sig gældende.

Forhåbningen var og er stadig, at anbefalingerne forbedrer bestyrelsesarbejdet i danske virksomheder.

Men her et år senere tyder det på, at udbredelsen af de opdaterede retningslinjer er yderst begrænset. I en undersøgelse foretaget af Analyse Danmark for Berlingske Nyhedsmagasin blandt 355 medlemmer fra Institut for Selskabsledelse – de fleste direktører i danske virksomheder – svarer fire ud af ti, at de ikke kender retningslinjerne. Fem ud af ti svarer, at de har et begrænset kendskab. Kun en ud af ti kender dem.

Det skyldes vel at mærke ikke, at disse direktører ikke interesserer sig for bestyrelsesarbejde. Interessen bare vokser. I fjor meldte godt 40 procent af medlemmerne fra Institut for Selskabsledelse, at de har en eller flere bestyrelsesposter. I år er andelen vokset til godt 60 procent.

Stor skuffelse: Professor og leder af Center for Corporate Governance på

Handelshøjskolen CBS, Steen Thomsen, er skuffet. For det er netop i denne målgruppe, at der burde være en interesse.

“Så må kendskabet til retningslinjerne blandt dem, der ikke interesserer sig for det, være langt lavere,” konstaterer han.

En lille detalje undskylder dog direktørerne i undersøgelsen. Lovgivningsmæssigt skal kun børsnoterede selskaber følge anbefalingerne, og de fleste af de adspurgte kommer fra ikke-børsnoterede virksomheder. Men formålet med anbefalingerne er også, at de skal sprede sig til bl.a. bestyrelser i fonde, statselskaber samt små- og mellemstore virksomheder.

Ifølge Steen Thomsen har de et praksisforbedrende sigte, som han kalder det.

“Derfor har vi en kommunikationsopgave,” siger han og foreslår, at brancheforeninger blandt andet kommunikerer tilpassede anbefalinger til sine medlemmer.

Men kommunikation i bl.a. brancheforeninger er kun en vej. Steen Thomsen mener også, at der er for mange anbefalinger.

“Antallet af anbefalinger er 78. Det kan man sagtens koge ned til 20,” siger han.

Han mener også, at de sprogligt kunne løftes. Han mener, at Scheibyeudvalget, som Komitéen for God Selskabsledelse hedder i folkemunde, har spændt ben for sig selv.

“Selv du, der skriver om erhvervslivet, burde jo kende dem,” siger han.

Meningsfyldte anbefalinger?: Administrerende direktør for Institut for Selskabsledelse, Christian Engelsen, vidste allerede før undersøgelsen, at kendskabsgraden ville være lav. På et



”Antallet af anbefalinger er 78. Det kan man sagtens koge ned til 20”

STEEN THOMSEN,
Professor, CBS.

topmøde for IS-medlemmerne i fjor, hvor formanden for Komitéen for God Selskabsledelse, Sten Scheibye, præsenterede de nye anbefalinger, viste en håndsoprækning, at de færreste kendte dem indgående.

“Jeg tror, at mange bestyrelser har svært ved at gennemskue de økonomiske fordele ved at implementere anbefalingerne. Hvis du vil have de små og mellemstore virksomheder med på vognen, skal anbefalingerne give forretningsmæssig mening. Gør de det, skal de nok også finde vej,” siger han.

Han istemmer dog i kritikken af, at anbefalingerne kan være ufremkommelige.

“Jeg er ikke utilbøjelig til at sige, at man kan hente inspiration også uden for de børsnoterede selskaber i anbefalingerne, men de er lidt langhårede i dag,” siger han.

Undersøgelsen viser i øvrigt, at medlemmerne faktisk gerne vil blive dygtigere til bestyrelsesarbejdet. I hvert fald er der stor interesse for bestyrelsesuddannelser, fortæller Christian Engelsen. Men appetitten på anbefalingerne til god selskabsledelse er dog fortsat begrænset.

Pixi-udgave: Manden, der stod i spidsen for de reviderede anbefalinger, formanden for Komitéen for God Selskabsledelse, Sten Scheibye, ærgres sig over, at reglerne tilsyneladende ikke har vundet større udbredelse. Han mener, som Steen Thomsen, at kommunikationsindsatsen skal styrkes. Men foreløbig har en forsimplicering ikke været på tale.

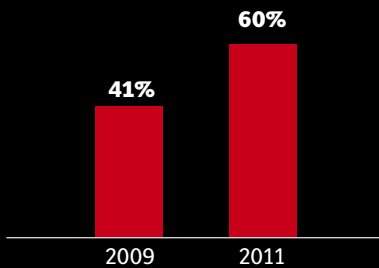
“Jeg kan godt forstå dem, der siger, at det ville være rart med en pixi-udgave til dem, der blot søger inspiration. Men komitéen er sat i verden for de børsno-

Betyrelses-barometer

Svar fra 355 medlemmer af Institut for Selskabsledelse. De er stort set alle direktionsmedlemmer i danske virksomheder.

FLERE DIREKTØRER

Antallet af direktører i bestyrelserne



41%

kender ikke de nye anbefalinger for God Selskabsledelse.

5 møder

holder virksomhedernes bestyrelser i gennemsnit om året.

17%

holder flere bestyrelsesmøder end tidligere, mens 4 procent holder færre.

AD HOC-MØDER

- Der bliver holdt lidt flere ad hoc møder mellem bestyrelsesformanden og direktionen. Nærlig omkring 5½ møder om året.
- 25 procent holder 8 eller flere ad hoc møder om året.
- Der bliver også holdt ganske mange ad hoc møder mellem andre bestyrelsesmedlemmer og direktionen. Nærlig omkring 3½ møder om året.
- 29 procent holder aldrig ad hoc møder mellem andre bestyrelsesmedlemmer og direktionen. 59 procent holder ad hoc møder, 12 procent svarer "ved ikke".

64%

er tilfredse eller meget tilfredse med samarbejdet med bestyrelsen. Kun 5 procent er utilfredse eller meget utilfredse.

DET VIGTIGSTE ...

... for at få en velfungerende bestyrelse er (efter direktørernes mening):

- Godt match mellem kompetencer og strategiske udfordringer
- At bestyrelsen tør udfordre direktionen
- At bestyrelsen kender grænsen mellem bestyrelsesarbejde og direktion
- God forberedelse

Kilde: Analyse Danmark, Institut for Selskabsledelse og Berlingske Nyhedsmagasin.

UDBREDELSE: Sten Scheibye, der har stået fadder til de nye corporate governance-regler, vil gerne styrke kommunikationen for at udbrede kendskabet, men han ønsker ingen pixi-udgave af reglerne.

terede selskaber, og vi vil ikke have en *light*-version, så nogle tror, at de blot kan nøjes med at følge den," siger han, men moderer og siger, at komiteen måske bør drøfte situationen igen.

Men hvis I ikke skulle lave en light-version, hvem skal så?

"Det er ikke tilfredsstillende for os,

hvis andre skal gøre det. Så det kan godt være, at det skal placeres hos os. Vores synspunkt har været, at er man børsnoteret og beder investorerne om at lægge store summer, så skal man opretholde et højt informationsniveau og leve op til høje standarder," siger han.

✉ anrb@berlingske.dk