



Et af Daniel Sicilianos firmaer har tre gange fundet vej til den prestigefyldte Inc. 500/5000 liste.

Foto: Gregers Tycho

Stik næsen i, men hold fingrene væk

Dygtige bestyrelsesmedlemmer stiller de rigtige spørgsmål til den daglige ledelse, men holder hænderne fra rattet. Sådan lyder et centralt budskab fra professor Daniel Siciliano fra Stanford Law School, en af verdens førende eksperter i god selskabsledelse og stifter af flere succesfulde virksomheder.

ANDERS MØRKBÅK BRUUN | anmb@jp.dk

Daniel Sicilianos ry og bedrifter som ekspert i god selskabsledelse bringer ham det meste af kloden rundt. En efterårs-torsdag holdt professoren fra en af verdens mest prestigefulde akademiske institutioner, Stanford Law School i Californien, oplæg i Institut for Selskabsledelses domicil i København om en bestyrelses pligter og opgaver.

Professoren blev sekunderet af dansk erhvervslivs Mr. Corporate Governance, Lars Nørby Johansen. Sidstnævnte fik dog ikke lejlighed til at indskyde mange verbale guldkorn i de timer, Morgenavisen Jyllands-Postens journalist lyttede med. Dertil koncentrerede amerikaneren sig for meget om at nå hele sit arsenal af gode råd igennem. Som ophavsmand til succesfulde amerikanske virksomheder og som forretningsmand med bred bestyrelseserfaring tilgav man ham gerne bombardementet af informationer.

Daniel Sicilianos kernebudskab er, at bestyrelsesmedlemmer skal undlade at opføre sig som den nævenyttige medpassager, der fra højre forsæde kommenterer gearskifte og bilens fart. Bestyrelsens opgave er derimod mere passivt at lægge mærke til, hvad der foregår og huske at stille direktørerne de relevante spørgsmål.

»Stick your nose in, but keep your hands off. Bestyrelsesmedlemmer har ikke direkte indflydelse på folkene i firmaet. I Apple havde Steve Jobs f.eks. æren af de gode præstationer, mens bestyrelsens del af æren var den rolle, de evt. engang havde i at overtale ham til at vende tilbage til virksomheden,« sagde professoren – med henvisning til, at Steve Jobs havde været

væk fra Apple i nogle år, inden han vendte tilbage og gjorde virksomheden til den succes, den var ved hans død.

Stil de dumme spørgsmål

Helt konkret ser Daniel Siciliano det som bestyrelsesmedlemmernes opgaver at:

- 1) styre organisationen ved at hjælpe til med at etablere de brede rammer og mål,
- 2) udvælge, udnævne støtte og evaluere topchefens præstationer,
- 3) sikre tilgang til finansielle ressourcer,
- 4) godkende årlige budgetter,
- 5) stå til regnskab over for interessenterne.

»Et bestyrelsesmedlem skal ikke kunne de nøjagtige svar på specifikke spørgsmål, men skal vide, når en problemstilling er mere kompliceret end som så – og så uddelegere opgaven til de rette eksperter. Men bestyrelsesmedlemmer skal alligevel besidde et minimum af kapacitet til at sikre den basale forståelse, så de kan stille de rette spørgsmål. Også når de rette spørgsmål er dumme spørgsmål,« påpeger Daniel Siciliano. Hvilket endda kan være svært for fagfolk, når et svar synes indlysende, tilføjer han og nævner som eksempel en undersøgelse foretaget af forskere tilknyttet hans arbejdsplads:

»En gruppe læger blev bedt om at svare på følgende spørgsmål: "Hvis én ud af 1.000 mennesker bærer en smitsom sygdom, og der findes en test, som er 95 pct. nøjagtig, hvor stor er sandsynligheden så for, at en person rent faktisk har sygdommen, hvis testen finder ham positiv?" Flertal-

let af lægerne svarede 95 pct. – hvilket er det forkerte svar på spørgsmålet,« sagde Stanford-professoren.

I et land som USA kan bestyrelsesmedlemmer regne med at være under skarp bevågenhed, hvad angår svindel. Ikke fordi de nødvendigvis selv kommer under mistanke, men fordi den amerikanske virksomhedslovgivning gør, at man som medlem af ledelsen kan pådrage sig strafansvar ved at forsømme at holde ordentligt øje med bl.a. procedurer og ansatte.

To gange svindel

Daniel Siciliano har selv oplevet svindel begået af en medarbejder to gange i sin karriere som topchef. Første gang var, da han som CEO for en større amerikansk bagervirksomhed opdagede, at en tidligere leder på højt niveau havde forfalsket opskrifter: Hvad der udadtil fremstod som sundt bagværk med vigtige næringsmidler, var i virkeligheden det modsatte.

Han måtte efterfølgende kaste virksomheden ud i en større *turnaround*.

Anden gang, han stiftede bekendtskab med svig på nært hold, var en receptionist, som formåede at omgå kvitteringer fra kunderne og tog imod kontanter, som hun stak i lommen, indtil mistanken fra kollegerne blev for stærk.

I tilfælde af svindel mener Daniel Siciliano ikke, at bestyrelsens opgave er at opdage konkret svindel. Opgaven er derimod – igen – at træde et par skridt tilbage og stille den daglige ledelse de rigtige spørgsmål. Altså de spørgsmål, som sikrer, at direktionen indfører og vedligeholder procedurer, der minimerer risikoen for svindel.

DANIEL SICILIANO

Professor ved Stanford Law School og anset som en af verdens førende eksperter inden for corporate governance.

Har titel af faculty director for "The Arthur and Toni Rembe Rock Center" for corporate governance.

Har stiftet en række succesfulde virksomheder i sin karriere, bl.a. LawLogix Group, der tre gange har fundet vej til den prestigefyldte Inc. 500/5000 liste.

Arbejder som corporate governance-konsulent i en række af de helt store amerikanske virksomheder på Fortune 500 listen.

Kilde: Institut for Selskabsledelse