



Bestyrelses

Geledder af nye kandidater til bestyrelserne i danske virksomheder tripper, men det kniber med at komme til fadet. Problemet? De gamle "hanelefanter" vælger de sikre kort. Men dermed forpasser de chancen for nyt og nødvendigt blod, lyder det fra andet geled.



muren

**KLAR, PARAT,
START:** Fire yngre
ledere med lyst
til bestyrelsesar-
bejde. Fra venstre:
Lars Juhl, Lotte
Møllerup, Gitte
Schjøtz og Lars
Christian Brask



AF ANDERS ROSTGAARD

RESEARCH: JENS RUSKOV CHRISTENSEN

FOTO: NIELS AHLMANN OLESEN

V armeblæseren spyer en strøm af varme ud på "Formandens Kontor" i børshbygningen i København. Men hvis maskinen skulle svigte denne iskolde formiddag i de historiske gemmer, er der ingen risiko for forfrysninger. For rummet er fyldt med engagement, iver og lyst blandt de personer, som Berlingske Nyhedsmagasin har inviteret til at give svaret på, hvorfor bestyrelsesarbejde er eftertragtet, og hvorfor det åbenbart er så svært at komme til fadet.

"De gamle hanelefanter bliver ved med at skyde debatten ned, fordi de ikke ønsker, at vi skal tage den," lyder det fra underdirektør Lotte Møllerup, som suppleres af Lars-Christian Brask:

"De tager det lette valg. Vi vælger ofte dem, vi kender, og dem, vi omgås, fordi vi ved, hvordan de fungerer, for så minimerer vi risikoen," siger han.

De fire medlemmer af netværket Institut for Selskabsledelse er underdirektør Lotte Møllerup fra Pensam; fra 1. marts administrerende direktør Lars-Christian Brask fra EFG Bank; senior vice president Gitte Schjøtz fra Underwriters Laboratories og direktør og ejer af Scan-Trans Chartering Lars Juhl.

En ny undersøgelse (se side 14) blandt netværkets medlemmer – typisk fra direktørlaget i danske virksomheder – viser, at knap 9 ud af 10 er på jagt efter bestyrelsesposter, men at knap 6 ud af 10 stadig ikke har en post. Hvorfor denne bestyrelses-hype? Handler det om oprigtig opofrelse eller egen vinding?

Mødet skal dog hurtigt vise sig at handle om meget mere end det. Undervejs breder der sig langsomt en indignation over, at mange af de lidt yngre kandidater har svært ved at komme til bordet.

Den store mur: For interessen er der. Det kribler i fingrene på de fire kandidater for at få fingre i nogle bestyrelsesposter.

Gitte Schjøtz er indtil videre gået forgæves i jagten på bestyrelsesposter. For fem år siden vendte hun ellers tilbage til Danmark, og med i bagagen havde hun en drøm om at bruge sin erfaring fra mange år i udlandet til at hjælpe danske virksomheder med at komme ud over internationaliseringsrampen.

"Jeg kom hjem fra USA efter seks år i udlandet. Jeg har også boet i Tyskland, haft globale medarbejdere, talt med kinesiske ministre, bukket i Japan og talt med repræsentanter fra den indiske Tata-familie," fortæller hun.

Men så kom hun hjem og gjorde opmærksom på sig selv i netværk og over for headhuntere.

"Er I parate? Nul, nul og nul. Det er en sammentømret klub. Det er som i Kina, hvor man skal kende fætre og kusiner," fortæller Gitte Schjøtz, der endvidere har forsøgt sig i databaser og hos headhuntere.

"Genial kandidat, siger de; lige til højrebænet. Men der sker ikke noget," fortæller hun.

Hun er ikke alene med den erfaring. Lars-Christian Brask fortæller, at det tilsyneladende heller ikke nytter at være et kendt og respekteret ansigt i forretningsverdenen. Som tidligere formand for de danske Goodwill Ambassadører under Copenhagen Capacity opdagede han, hvordan selv succesfulde navne på den internationale scene som Asieneksperten Martin Roll, brandguruen Martin Lindstrøm og tidligere BTX-direktør i Kina Helle Priess Sørensen har svært ved at finde plads i de danske bestyrelseslokaler.

Sådan nogle personer og kapaciteter får ikke en chance. Selv om de har enorm international erfaring, er de slet ikke i nærheden af at blive eksponeret over for danske bestyrelser," siger Lars-Christian Brask.

Gode bestyrelser gavner: Alle fire kandidater, der er til stede denne formiddag på formandskontoret i børshbygningen i København, fornemmer denne mur. Men hvorfor



LARS-CHRISTIAN BRASK

46 år. Gift med Susan Brask, hjemmegående og tekstforfatter. To børn på 12 og 15 år.

Stilling: Fra 1. marts adm. dir. i EFG Bank i Danmark.

Uddannelse: Institute of Directors. Desuden forskellige ophold med fokus på finans- og bankdrift på bl.a. Oxford University, London Business School, CBS og New York Stock Exchange.

Karriere: 1984-1987: Jyske Bank som elev og aktiehandler. 1987-1990: vekselærer, børnsfuldmægtig og aktiechef hos bl.a. hos Sankt Annæ Bank/Rued Jørgensen. 1990-1996: Nordisk chef for Merrill Lynch. 1996-1999: Adm. dir., partner og stifter af Robertson Stephens i Europa. 1999-2003: Egen investeringsbank Brask og Company. 2003: Adm. dir. for Kaupthing Banks engelske afdeling efter salg af Brask og Company. 2003-2005: Chef for et segment af UBS' wealth management. 2005-2010: Chef for Carnegies private banking aktiviteter i Danmark.

"Det er som i Kina, hvor man skal kende fætre og kusiner"

GITTE SCHJØTZ, senior vice president.

overhovedet denne iver efter at komme til fadet?

En vægtig forklaring handler om den åbenlyse nødvendighed af godt bestyrelsesarbejde. Sager som IT Factory og finanskampernes kollaps illustrerer utvetydigt, at arbejdet rundt om bestyrelsernes borde er alt andet end ligegyldigt. Det mener bl.a. Lotte Møllerup, der i sit daglige virke arbejder med *corporate governance* og godt bestyrelsesarbejde og deltager i mere end 40 bestyrelsesmøder om året. Kravene til bestyrelserne og virksomhederne vokser, vurderer hun:

"Vi skal levere bedre og billigere produkter og services, og det skal gå hurtigt. Vi står over for en globalisering og skarp konkurrence. Det skal vores bestyrelser været gearet til," siger hun.

Direktør i Scan-Trans Charte-



LARS JUHL

41 år. Gift med Diana Juhl, der driver stutteri med islandske heste i Sorø. Sammen har de tre børn i alderen 4 til 8 år.

Stilling: CEO & partner i Scan-Trans gruppen, der driver rederi og operatørvirksomhed med speciale i projektlast og heavy lift.

Uddannelse: student fra Holte Gymnasium i 1989. Efter et år i London udlært som befragter hos Elite Shipping I/S i 1992.

Karriere: Co-founder af Scan-Trans Shipbrokers Pte. Ltd. i Singapore i 1993. Managing Director i Scan-Trans Shipping & Chartering Sdn. Bhd. Kuala Lumpur i 1996. Partner og direktør i Mønsted Chartering K/S fra 1997. Dette selskab fusionerede med Scan-Trans i 1999 og skiftede navn til Scan-Trans Chartering K/S. Stifter af og President i Scan-Trans Inc., Houston i 2001-2004. Siden 2004 CEO i Scan-Trans koncernen som tæller 14 kontorer fordelt på fem kontinenter.

Tillidshverv: Bestyrelsesmedlem i Danmarks Skibsmæglerforening siden 2009 samt Advisory Board-medlem i Landskabsarkitektfirmaet Opland siden 2009.

ring Lars Juhl ved erfaringsmæssigt, hvad godt bestyrelsesarbejde kan resultere i. I 1993 stiftede han shippingfirmaet Scan-Trans sammen med partneren Lars Bonnesen. Efter en fusion med Mønsted Chartering i 1997 etablerede virksomheden en bestyrelse, der dengang bestod af to lokale Næstved-advokater. Men de manglede den internationale erfaring, som virksomheden havde brug for.

"Det var bare ikke det, der skulle til i vores virksomhed," konstaterer han.

Shippingmanden Torben Østergaard-Nielsen fra United Shipping & Trading Company blev hentet til som bestyrelsesformand. I 2006 trådte også to repræsentanter fra en erfaren tysk partner ind i bestyrelsen.

"Det var utroligt godt for os at bli-



LOTTE MØLLERUP

45 år. Gift med Christian Graff Byrgesen, der er økonom i Industriens Pension. Har fire børn i alderen 6 år til 22 år.

Stilling: Underdirektør i PenSam.

Uddannelse: Uddannet cand. jur. fra Københavns Universitet 1988. Bestyrelsesakademiet Københavns Universitet. Perspektiv i Ledelse (PIL)

Karriere: 1987-1988: cand. jur. i Danske Bank. 1988-1991: cand. jur. i Finansrådet. 1991-1995: fuldmægtig i Danmarks Nationalbank. 1995-1997: juridisk-politisk konsulent i Finansforbundet. 1997-2001: chefkonsulent i Økonomiministeriet. 2001-2003: finansråd i Bruxelles. 2003-2004: chefkonsulent i Økonomi- og Erhvervsministeriet. Siden 2004 i PenSam.

ve udfordret. Vi havde en ufatteligt uigenomsigtig struktur, og hvert kontor rundt i verden havde forskellige ejerskabsstrukturer. Det var et kludetæppe," fortæller han.

"Vi havde ikke engang et indtægtsbudget. Vi har 25 skibe på charter, der koster op til 10.000 dollar om dagen, og dem skulle vi fylde op. Men han sagde: I er nødt til at gøre jer nogle tanker om indtægter," fortæller Lars Juhl.

Forretningen Scan-Trans blev stille og roligt struktureret med nyt holdingselskab, udnyttelse af tonnage-beskatningen og flere risikoscenarier blev beskrevet. Sidstnævnte kom faktisk til sin ret kort tid efter, da et af Scan-Trans' skibe blev kapret ud for Somalias kyst.

"Der var jeg rimeligt glad for, at jeg vidste, hvem jeg skulle ringe til," fortæller han.



GITTE SCHJØTZ

40 år. Gift med Jan Schjøtz, der er økonomichef i Loomis. Tilsammen har de tre børn i alderen 4 til 13 år.

Stilling: senior vice president i UL og medlem af UL's direktion, Chicago, USA (Underwriters Laboratories Inc.)

Uddannelse: 1994: cand. merc. fra Copenhagen Business School. 2008: Northwestern University – Global Leadership Training. 2009: Yale University – Executive Leadership Program.

Karriere: 1993-1999: sales, marketing and strategic planning manager UL, Demko A/S. 1999-2002: Frankfurt, Tyskland, european marketing manager (EMEA). 2002-2005; Chicago, USA, general manager knowledge solutions (new business development) & senere vice president international certification. 2005- (Danmark): senior vice president, global certification programs, accreditations and standards og med i UL's direktion.

Tillidshverv: Bestyrelsesmedlem i DQS, Frankfurt, Tyskland, og medlem af IEC's Market Strategy Board, Geneve-Schweiz.

Lotte Møllerup reagerer prompte på Lars Juhls historie:

"Det er en fantastisk historie om en bestyrelsesformand, der tager det rigtige ansvar og tager den afgørende sparring med direktøren og ledelsen i virksomheden," sige hun, og konstaterer, at alt for meget bestyrelsesarbejde i dag mangler den dimension. Bestyrelserne sidder for længe, og medlemmerne risikerer til sidst at sanktionere deres egne beslutninger og mister måske nye muligheder for virksomheden, mener Gitte Schjøtz.

"Det med at have en bestyrelse, der arbejder i 8-15 år for samme virksomhed, finder jeg underligt. Virksomhederne bevæger sig. Du har hele tiden brug for nye kompetencer i forhold til den fase, om det så er vækst, *turnaround*,

"Det med at have en bestyrelse, der arbejder i 8-15 år for samme virksomhed, finder jeg underligt"

LOTTE MØLLERUP, underdirektør

spin-offs, som virksomheden befinder sig i,” siger hun.

Lars-Christian Brask supplerer med et af de dårlige eksempler:

“Tag Amagerbanken, der har en af de mest hæderkronede formænd (advokaten N.E. Nielsen, *red.*): Var han med til at *pace* banken frem og kræve vokseværk. Der er masser af helt nye eksempler på, hvordan alle har sovet i timen,” siger han.

Erfaring går tabt: Professionelt bestyrelsesarbejde har altså en værdi, hvis man skal tro kandidaterne. Men kan de fire ivrige i de bløde møbler på formandskontoret gøre det bedre i bestyrelseslokalerne?

Lotte Møllerup mener, at hun med sin erfaring i hvert fald har et godt udgangspunkt.

“Det kribler i fingrene for at komme i gang. Jeg har 22 års erfaring i den finansielle sektor, og jeg har også siddet på den anden side af bordet og lavet lovgivning. Jeg har en tro på, at min erfaring og viden kunne have gjort en forskel i mange virksomheder under finanskrisen,” siger hun.

Iveren efter at få fingre i bestyrelsesarbejdet er stor, som undersøgelsen fra Institut for Selskabsledelse viser, og der er ifølge de fire kandidater især to forklaringer. Først og fremmest mener de, at de har en masse erfaring, som blot venter på at blive udnyttet. Lars-Christian Brask:

“Du kommer hjem til Danmark med en rygsæk fyldt med erfaringer, som er relevante – og fordi du har en passion for at gøre en forskel og udnytte din erfaring og indsigt; alt andet vil være spild,” siger han.

Ejerlederen Lars Juhl, der oplevede effekten af en god bestyrelse i sit shipping-firma:

“Jeg vil gerne bringe nogle af de ting videre, som vores bestyrelsesformand gjorde for os – selv om jeg nok ikke kan gøre det lige så karismatisk,” siger han.

Gitte Schjøtz fortæller, hvordan hun i forbindelse med sin tyske bestyrelsespost bidrog med sine erfaringer fra Asien i forbindelse med en Kina- og Indien-vækststrategi, som selskabet trods tilstedeværelse i Asien ikke havde.



“Havde der ikke siddet en ’international’ dansker som mig, så havde de siddet der med deres tyske kompetencer og tænkt, at det går fint. Det bliver jeg helt høj på at være med til at bidrage til,” siger hun. Hun understreger dog – og det er den anden forklaring på iveren – at det går begge veje:

“Det handler selvfølgelig også om egen vinding. Det, at man kommer ud i en virksomhed og ser helt andre ting, er jo erfaringer, som jeg kan tage med hjem til direktionsgangen i USA,” siger hun.

Behov for lovgivning: Men hvordan skal muren brydes ned? Lotte Møllerup er ikke bange for at gøre brug af lovgivningsværktøjer.

“På alle andre leder og kanter har vi det sådan, at får vi ikke den samfundssituation, vi ønsker, så hjælper vi udviklingen på vej med vejledning og til sidst benhård lovgivning. Faktum er f.eks., at vi i årevis har talt om kvinder i bestyrelserne, men der sker ingenting,” siger hun og åbner kort for den penible og ømtålige diskussion om kvinder og kvoter.

Lars-Christian Brask er helt uenig i, at lovgivning er vejen frem – og da slet ikke kvindekvoter:

“Lovgivning og kontrol skaber ekstra bureaukrati. De dygtige virksomheder skal nok finde talentet og kompetencerne over tid,” siger han og kalder på en darwinistisk forklaring, fordi han mener, at virksomheder med dårlige bestyrelser over tid vil dratte omkuld af sig selv.

“Men vi skal blive ved med at have debatten og gøre opmærksom på, at der findes talent, der er uudnyt-

BRUG OS: Erfaringer indhentet i flere virksomheder og i udlandet må være brugbare for danske virksomheder, mener Lotte Møllerup og Lars-Christian Brask.

“Du kommer hjem til Danmark med en rygsæk fyldt med erfaringer, som er relevante”

LARS-CHRISTIAN BRASK, administrerende direktør, EFG Bank

tet: at der siddet talenter, der ikke er over 50 år,” siger han.

Lars Juhl tror heller ikke på lovgivning, men på, at erkendelsen nok skal ramme bestyrelserne.

“Er det ikke det samme som med CSR? I starten dømt som noget stads, men virksomhederne opdager faktisk, at det er okay, og at bundlinjen bliver bedre,” siger han.

Gitte Schjøtz peger på en genomsigtighed i forhold til sammensætningen af kompetencer i bestyrelserne.

“Kunne man på en eller anden måde kræve, at formanden årligt skal gennemgå sin bestyrelsesgruppes kompetence-miks? Virksomhedernes udfordringer, samt hvilken fase de er i, skifter jo hele tiden. Sommetider er det godt med mange jurister eller økonomer i bestyrelsen, andre gange mere kreative og innovative folk,” siger hun.

Det alene vil sikre en naturlig udskiftning og et farvel til bestyrelsesmedlemmer, der besætter posterne i mange år.

Lars Juhl mener, at tre-fire år er nok på en bestyrelsespost og alt rigeligt:

“Mere end tre-fire år er svært. Så er de ting, som bestyrelsen er kommet frem med, etableret. Den har aftjent sin værnepligt, og det vil være godt at få nye øjne ind. Det kan gå hen at blive usundt at sidde længe,” siger han.

Om 10 år er det os: Indtil videre er iveren, lysten og behovet i hvert fald til stede hos kandidaterne i sofagruppen på Formandens Kontor. At måle efter enagementet synes forklaringen også at være alt andet end en jagt på trofæer eller penge.

Indtil videre må de vente. Lars-Christian Brask vurderer dog, at pladserne med tiden nok skal komme til dem, der ønsker – i hvert fald når de har alderen. Og til den tid er der nok en god grund til at erindre denne debat i de historiske gemakker.

Som Lars-Christian Brask siger: “Problemet er bare, at så vokser vi og sidder pludselig i bestyrelserne, hvor vi kigger efter vores egne kandidater. Og så er det måske os, der glemmer at kigge efter de nye.”

anrb@berlingske.dk ▶



BESTYRELSESHYPE

86%

af dem, der allerede har bestyrelsesposter, vil gerne have flere.

72%

af dem, der ikke har bestyrelsesposter i forvejen, vil gerne have en eller flere bestyrelsesposter i fremtiden.

Der er to hovedårsager til, at direktørerne gerne vil have (flere) bestyrelsesposter:

1. De mener, at de kan bidrage med viden og erfaringer,
2. Det kan hjælpe dem med personlig og faglig udvikling og give dem nye udfordringer.

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

SÅDAN HAR VI GJORT

Analyse Danmark har spurgt de 847 medlemmer af Institut for Selskabsledelse om deres erfaringer med og ønsker til bestyrelsesarbejde. 428 har svaret. Det giver en svarprocent på 50,3 procent. Svarene er indsamlet i perioden 9. til 21. december 2009.

CITATER FRA UNDERSØGELSEN

“Det er en del af min skæbne som selskabsleder at levere arbejde i bestyrelser”

“Det er spændende og giver mulighed for at påvirke udviklingen i et selskab – samtidig med at man selv lærer noget i processen”

“Det giver dig mulighed for at få en inspiration i dit eget arbejde og samtidig kan du ‘øse’ af den viden og ekspertise, du selv behersker. Noget vigtigt er også ‘skabertrangen’. At gøre en forskel”

“Det giver meget set i forhold til min personlige udvikling og min evne til at se på min egen virksomhed fra flere sider”

“Jeg har meget at bidrage med og finder det udfordrende, spændende og sjovt at være med til at udvikle virksomheder”

“Det er spændende at kunne hjælpe andre med at løse de udfordringer, de står overfor. Bestyrelsens ‘gruppearbejde’ med opgaven giver inspiration til eget ledelsesarbejde”



Flere vil sidde med ved bordet

Knap 9 ud af 10 medlemmer af Institut for Selskabsledelse længes efter bestyrelsesposter eller vil gerne have flere. Iveren er langt større end antallet af poster til rådighed.

AF ANDERS ROSTGAARD
RESEARCH: JENS RUSKOV CHRISTENSEN

Danske virksomheder behøver ikke frygte for, at de kommer til at stå ganske alene og hjælpeløse. Et hav af personer med især direktørtitler står parat til at træde ind på bestyrelsesgangen og bidrage med deres viden og erfaring.

En ny undersøgelse foretaget af Berlingske Nyhedsmagasinet i samarbejde med Institut for Selskabsledelse viser, at 86 procent af netværkets knap 1.000 medlemmer gerne vil have flere bestyrelsesposter. 59 procent af dem har indtil videre ingen poster. Af dem, der har en bestyrelsespost, bestrider de fleste blot en enkelt. Få har flere end tre.

Formand for Institut for Selskabs-

ledelse Christian Engelsen vurderer, at lysten er vokset kraftigt de senere år. Søgningen er nu så stor, at mange af kandidaterne må væbne sig med tålmodighed:

“Udfordringen er, at søgningen er eksploderet de sidste tre år, mens udskiftningen i bestyrelserne foregår i et helt andet tempo,” siger han.

Kontinuitet: Han er i moderat omfang enig i de fire kandidaters (se foregående artikel) oplevelse af, at der mange steder godt kan være et behov for nye friske kræfter. Omvendt vurderer han, at mange bestyrelser lige nu drager god nytte af kontinuitet og stabilitet:

“Især den finansielle sektor har et ekstremt behov for at navigere igennem krisen med kontinuitet. Midt i den udfordring kan man ikke bare smide de gamle travheste på porten,” siger han og påpeger, at mange virksomheder allerede har fornyet ved at skifte direktøren.

“Vi er tilbage ved hønen og ægget. Der er behov for nye kræfter, men udskiftningen skulle nok være sket,

“Der er behov for nye kræfter, men udskiftningen skulle nok være sket før der opstod problemer”

CHRISTIAN ENGELSEN,
formand for Institut for
Selskabsledelse.



**SE MERE PÅ
bny.dk:**

Derfor er bestyrelser attraktive

før der opstod problemer,” siger han.

Men ikke alle døre er lukkede i en rum tid fremover, vurderer han.

Potentialet: Rigtigt mange ejerledere i mindre virksomheder er blevet vækket af finanskrisens alvor. De har fået øjnene op for, at en professionel bestyrelse nok er bedre end den klassiske tantebestyrelse bestående af forældre, svigerforældre og en advokat; når strategien fastlægges på rådslagningsmøderne.

“Der ser jeg et stort potentiale. Tidligere har det i høj grad været sådan, at de ikke ville have eksterne medlemmer ind; andre udefra skulle ikke bestemme noget. Traditionelt har bestyrelsen været oplevet som et irriterende kontrolorgan, der bare generer én. Nu ser de værdien,” siger han og opfordrer alle på jagt efter bestyrelsesposter at søge den vej.

“Det er nok de færreste, der får deres første post hos A.P. Møller - Mærsk. Det handler om at få en portefølje af poster og en erfaring, der kan opkvalificere én,” siger Christian Engelsen. arb@berlingske.dk