

GUIDEN TIL DEN RIGTIGE BESTYRELSE

BESTYRELSESKOMPENDIUM

Marts, 2010

Guiden til den rigtige bestyrelse

Marts, 2010

Udgivet af:

BOARD INSTITUTE

www.bi.dk

Institut for Selskabsledelse

Havnegade 39

1058 København K

Telefon 3333 8888

Telefax 3333 8884

Bestyrelseskompendiet er udarbejdet
som en artikelserie i samarbejde med:

Nyhedsbrev for Bestyrelser

Slagtehusgade 4-6

1715 København V

Indholdet af kompendiet er omfattet
af copyright og må ikke gengives
uden særskilt skriftlig tilladelse.

Indholdsfortegnelse

Tidl. topchefer skal agere revisionseksperter	4
Finanskrisen øger behov for at få valgkomiteer	4
Krav til medlemmer af et revisionsudvalg	6
Overvejelser ved valg til en bestyrelse	7
Afmatning afslører svage bestyrelser	8
Bankbestyrelser svage på risikokompetencer	9
Kønskvotering i bestyrelsen?	10
Branchekompetencer en klar nummer ét	11
Udlændinge i bestyrelsen øger afkastet	12
Bestyrelser med finanseksperter gør det bedre	13
“Kendte” erhvervskvinder kommer i bestyrelser	14
Åbenhed om bestyrelsens profil	15
Guide: Forberedelse af bestyrelseskarrieren	16
Hvilken type topchef er der brug for?	17
Sådan forbedres bestyrelsens performance	18
Bestyrelsens 12 vigtige kompetencer	19
Sådan ser den ideelle bestyrelse ud	20
Portræt: Den professionelle bestyrelse 2015	21
Fra anbefalinger til god bestyrelsespraksis 1)	22
Fra anbefalinger til god bestyrelsespraksis 2)	23
Sådan evaluerer bestyrelsen “sin” topdirektør	24
Guide: Bestyrelsens selvevaluering 1)	25
Guide: Bestyrelsens selvevaluering 2)	26
Guide: Bestyrelsens selvevaluering 3)	27
Guide: Bestyrelsens selvevaluering 4)	28
Nørby: Problem med bestyrelser selvsupplering	29
Kunø vil have uafhængige valgkomiteer	30
Bestyrelsens selvevaluering fungerer ikke	31
Bankbestyrelser svage på risikokompetencer	32
Hele bestyrelsen skal videreuddannes	33
Opgør med aldersgrænser i bestyrelsen	34
Corporate governance - mere proces end kontrol	35
The Enron Code: The Hidden Lesson	36
Sådan evalueres bestyrelsesformanden	37
Evaluering giver bedre bestyrelser	38
Profil af den effektive bestyrelse	39
Bestyrelser dumper på strategiarbejdet	40
Hvor er den professionelle bestyrelse?	41
Opgør med den magtfulde formand	42
Åbenhed om bestyrelsens profil	43
Sådan ser den ideelle bestyrelse ud	44

Tidl. topchefer skal agere revisions-eksperter

Som bekendt skal samtlige bestyrelser for de børs-noterede selskaber fremover have mindst ét bestyrelsesmedlem med en særlig revisionsmæssig eller regnskabsmæssig ekspertise. Går man direkte efter ordlyden i den nye revisorlov, dumper hovedparten af de nuværende bestyrelser på dette krav. Men tolker man den faglige specialkompetence lidt bredere, slipper de fleste bestyrelser igennem nåleøjet.

Det meget afgørende spørgsmål er: Er det en tilstrækkelig kompetence, at man har arbejdet som topchef for en større finansiel virksomhed, og derigennem haft berøring med risikostyring og regnskaber, men ikke som en del af det daglige arbejde?

Det er nemlig tilfældet i en lang bestyrelser i børs-noterede selskaber, hvor den krævede fagkompetence tilsyneladende hentes hos en tidligere koncernchef for en finansiel virksomhed: Tidligere Topdanmark-chef Michael Pram Rasmussen sidder i bestyrelsen for A. P. Møller - Mærsk, Coloplast og William Demant. Tidligere Nordea-chef Thorleif Krarup har den eneste finansielle (altså regnskabsmæssige) kompetence i bestyrelserne for henholdsvis Lundbeck, ALK-Abelló og Bang & Olufsen. Tidligere Bikuben-direktør Tommy Pedersen sidder i Royal Unibrew, Tivoli og Jeudan. Tidligere director i AP Pension, Holger Doch, sidder i bestyrelsen for Sjælsø Gruppen. Tidligere Codan-direktør, Jens Erik Christensen for SAS. Endelig er tidligere Nationalbankdirektør Bodil Nyboe Andersen formand for revisionskomiteen i TrygVesta. I alle disse bestyrelser er det netop dem – og kun dem, der kommer i nærheden af den krævede fagkompetence.

Uenighed om opfyldelse af krav

På spørgsmålet siger bestyrelsesseksperter, direktør for bestyrelsesportalen Bestyrelsen.dk, Teddy Wivel, nej. Han mener ikke som udgangspunkt, at de lever op til de kompetencekrav, loven stiller. Han henviser til, at loven udtrykkeligt som minimum kræver erfaring med ansvar for ledelse af en intern revisionsfunktion, erfaring fra andre revisionsudvalg, erfaring med overvågning af regnskabsaflæggelse eller ”anden tilsvarende relevant erfaring.” Teddy Wivel vurderer, at den sidste mere elastiske adgangsbillet fremover vil blive hyppigt anvendt for at sikre, at bestyrelsen lever op til det nye kompetencekrav.

Professor Steen Thomsen, leder af Center for Corporate Governance på CBS siger ja. Han mener, at finanskrisen og erfaringerne fra de kuldsejlede banker viser, at der er brug for erfarne kompetencer med en vis regnskabsmæssig indsigt, men frem for alt overblik. Han vurderer altså, at det er vigtigere med det forkromede overblik sammen med en vis faglig indsigt, frem for en dyb specialistviden, hvor overblikket måske går tabt i afgrænsede systemovervejelser. Teddy Wivel er enig med Steen Thomsen i behovet for en bred tilgang og forretningsmæssig erfaring i revisionsudvalgene, men henviser til, at der er flere medlemmer i udvalget. ”Udvalget skal opfattes som et team og den høje faglige ekspertise er en nødvendighed for at kunne matche direktion og revision” siger han.

Landets nok mest erfarne revisionsudvalgsmedlem, tidligere Novo Nordisk-direktør, Kurt Anker Nielsen, sidder i Vestas, LifeCycle Pharma, Novozymes og Novo Nordisk, selvom han næppe kan kaldes uafhængig, når det gælder de to sidstnævnte selskaber.

Opfyldelse af kompetencekrav

En række selskaber har også de seneste år trukket nye folk ind i bestyrelser, som fuldt ud lever op til kompetencekravet. Senest blev DONG’s koncern-økonomidirektør Carsten Krogsgaard Thomsen indvalgt i GN Store Nords bestyrelse. Coloplasts økonomidirektør Lene Skole sidder i DFDS’ bestyrelse. Henrik Heideby i IC Companys bestyrelse. Søren Bjerre-Nielsen, som er koncern-økonomidirektør i Danisco, sidder i Carlsbergs bestyrelse. Tidligere økonomidirektør i FLSmidth og GN Store Nord, Jens Due Olsen, sidder i NKT, og tidligere økonomidirektør i Lundbeck, Hans Henrik Munch-Jensen i Genmab. De to statsautoriserede revisorer Jesper Jarlbæk og Niels S. Møller sidder i bestyrelserne for henholdsvis TK Development og Per Aarsleff. Legos økonomidirektør, uddannet statsautoriseret revisor, Jesper Ovesen, sidder hos FLSmidth. Hertil kommer NKT’s tidligere økonomidirektør, nuværende adm. direktør, Thomas Hofman-Bang, som sidder i Neurosearch.

Til gengæld er der stadig bestyrelser, hvor det er vanskeligt at få øje på den regnskabsmæssige eller revisionsmæssige kompetence: Det gælder eksempelvis i Rockwool, H+H International, Flugger og Parken.

Finanskrise øger behov for at få valgkomiteer

Den seneste tids pres på bankerne har udstillet en række bestyrelser uden de nødvendige kompetencer. Den begyndende økonomiske krise vil også føre til, at bestyrelser i andre brancher vil opleve at blive udstillet på lignende måde. Et af de svar, som en række lande allerede har givet, er en mere åben og veldokumenteret sammensætning af selskabsbestyrelserne gennem etablering af nomineringsudvalg. Vi venter spændt på det danske svar, skriver bestyrelseseksperten Teddy Wivel i denne analyse.

De seneste år har budt på et betydeligt pres på magtfordelingen mellem aktionærerne (ejerne) i de børsnoterede virksomheder og disses repræsentanter i ledelsen - nemlig bestyrelsen.

Fokus på god selskabsledelse (corporate governance) har gjort det vanskeligere for mange reelt selvsupplerende bestyrelser at bevare kontrollen med hvem, der skal sidde i bestyrelsen. Men indtil nu har dette kun ført til forholdsvis få reelle ændringer i måden, bestyrelsesmedlemmer indstilles og vælges på i Danmark. Svarene har indtil nu bestået af især tre elementer:

- Opfyldelse af kravet om beskrivelse af de enkelte bestyrelsesmedlemmer og kandidater til bestyrelsen.
- Bestyrelsesevalueringer, men ofte som en ren intern begivenhed i bestyrelsen.
- Anvendelse af rekrutteringsfirmaer til at finde kandidater til bestyrelsen.

Bestyrelsesevalueringerne har på det seneste været udsat for kritik for at være uden reel effekt, og rekrutteringsfirmaerne beskyldes af flere for at komme med de kandidater, som de fornemmer den siddende bestyrelse foretrækker.

Anbefaling fra EU Kommissionen

Allerede i 2005 anbefalede EU kommissionen i sine ikke bindende anbefalinger anvendelse af både nominerings-, vederlags- og revisionsudvalg, og disse anbefalinger er medtaget i de danske anbefalinger for god selskabsledelse fra samme år. Dog alene således, at bestyrelsen skal overveje en etablering, men ikke som en bindende del af anbefalingerne. Men på samme måde som med revisionsudvalg har kun en begrænset del af de danske virksomheder etableret nominerings- eller vederlagsudvalg. Først da revisionsudvalg blev en del af kravene fra EU, kom der gang i etableringerne i Danmark forud for en lovgivning.

Som det fremgår andet sted i dette nummer af Nyhedsbrevet, vil vi nok også her opleve, at mange danske bestyrelser vil søge at finde de lette løsninger.

Dette er i modsætning til bl.a. Sverige, hvor kravet om såvel revisions-, som vederlags- og nomineringsudvalg er en del af de bindende anbefalinger underlagt følg eller forklar princippet. Reglerne i Sverige tager sit udgangspunkt i et klart fokus på aktionærerne og deres interesser.

Sympati for den svenske model

Nyhedsbrevet har talt med flere danske bestyrelsesmedlemmer i svenske selskaber. Meldingen er den samme, nemlig at man som bestyrelsesmedlem føler sig testet og godkendt på en anden og bedre måde, når man har været gennem interview og indstilling af et nomineringsudvalg. Et væsentligt element i de svenske nomineringsudvalg er, at de vælges af generalforsamlingen (eller generalforsamlingen skal godkende hvorledes de vælges). Endvidere skal et flertal af medlemmerne være uafhængige af direktionen og ingen fra direktionen kan have sæde i udvalget. Mindst et medlem skal være uafhængig af selskabets største aktionær. Bestyrelsesmedlemmer kan være medlem af udvalget, men må ikke udgøre en majoritet. Sammensætningen af udvalget skal offentliggøres på selskabets hjemmeside, og den skal ligeledes indeholde oplysninger om, hvorledes aktionærer kan komme med anbefalinger om bestyrelsesmedlemmer til udvalget. Indstillinger om valg af revisor for selskabet skal også passere nomineringsudvalget. Sammen med en række specifikke krav til oplysninger om de enkelte kandidater til valg på generalforsamlingen, skal udvalget på generalforsamlingen redegøre for, hvorledes de har udført deres arbejde samt begrunde deres indstilling.

Den seneste tids pres på de finansielle virksomheder har udstillet en række bestyrelser uden de nødvendige kompetencer. Den økonomiske krise vil givet også føre til, at bestyrelser i andre brancher vil opleve at blive udstillet på lignende måde. Det var den økonomiske krise i slutningen af 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne, der satte fokus på corporate governance, og vi må forvente, at dette fokus nu forstærkes. Et af de svar som en række lande allerede har givet, er en mere åben og veldokumenteret sammensætning af selskabsbestyrelserne gennem etablering af nomineringsudvalg. Vi venter spændt på det danske svar.

Krav til medlemmer af et revisionsudvalg

For første gang stilles der specifikke krav til kompetencerne i en bestyrelse.

Kravene – der vedrører uafhængighed og faglig kompetence - gælder ét af bestyrelsens medlemmer, hvad enten man nedsætter et revisionsudvalg eller ej. Nedsættes udvalget skal den pågældende være medlem af udvalget. En foreløbig analyse foretaget af Nyhedsbrev for Bestyrelser viser, mange børsnoterede selskaber ikke opfylder kravene, skriver bestyrelseseksperten Teddy Wivel i guide.

Medlemmerne af revisionsudvalget udpeges af bestyrelsen og blandt bestyrelsens medlemmer. Der er således ikke tale om et ekspertudvalg, men om et begrænset antal bestyrelsesmedlemmer, som sættes til at løse denne konkrete opgave. Bestemmelserne om nedsættelse af revisionsudvalg blev vedtaget af Folketinget i juni 2008. Loven stiller krav til sammensætningen, hvad angår to forhold, nemlig uafhængighed og kompetencer.

Ingen af medlemmerne i udvalget må indgå i selskabets direktion og mindst et af medlemmerne skal være uafhængig og have kvalifikationer inden for regnskabsvæsen eller revision. Det vil udløse en opstramning af flere af de revisionsudvalg, som allerede findes i et antal danske bestyrelser. Samtidig viser nyhedsbrevets gennemgang, at mange bestyrelser, især i mindre selskaber, endnu ikke har et eneste bestyrelsesmedlem, der opfylder kravene. Blandt andet Rockwool og H+H International.

Uafhængighed

Uafhængigheden bedømmes ud fra 8. selskabsdirektivs uafhængighedsbegreb, der definerer ikke uafhængige således:

- er – eller har inden for de seneste fem år været - direktør/ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab.
- er direktør i et selskab, hvor der er krydsende bestyrelsesrepræsentation med selskabet.
- har modtaget større vederlag fra selskabet eller et associeret selskab i anden egenskab end som menigt bestyrelsesmedlem.
- repræsenterer en kontrollerende aktionærs interesser.
- er i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.
- er eller inden for de seneste tre år har været ansat eller partner hos ekstern revisor.
- inden for det seneste år har haft en væsentlig

forretningsrelation (partner, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet eller et associeret selskab.

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er som ansatte i virksomheden ikke uafhængige, og kan derfor ikke kvalificere sig som uafhængigt medlem af revisionsudvalget. Men derudover er der intet i vejen for, at et medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem er medlem af revisionsudvalget.

Kompetencer

Kompetencekravene skal sikre, at der er mindst et uafhængigt medlem af bestyrelsen eller revisionsudvalget, der kan medvirke til, at revisionsudvalget eller bestyrelsen, kan løse de opgaver, som loven foreskriver.

Kvalifikationerne skal være tilstrækkelige til, at der kan foretages en selvstændig vurdering af, om virksomhedens regnskabsaflæggelse, interne kontrol, risikostyring og lovpålagte revision er tilrettelagt og gennemført på en hensigtsmæssig måde set i forhold til virksomhedens og eventuelt koncernens størrelse og kompleksitet. Endvidere skal kvalifikationerne være tilstrækkelige til at kunne vurdere den eksterne revisions uafhængighed. Kvalifikationerne kan være opnået gennem særlig uddannelse, gennem vedkommendes nuværende eller tidligere ledelsesfunktioner eller gennem deltagelse i revisionsudvalgsarbejde. Kommentarer til loven nævner følgende kvalificerende uddannelser:

- Godkendelse til at foretage revision af regnskaber (statsautoriseret eller registreret revisor), eller andre tilsvarende kvalifikationer.
- Ledelsesansvar for aflæggelse af årsregnskaber opnået som økonomidirektør.
- Ansvar fra ledelse af en intern revisionsfunktion.
- Erfaring fra medlemskab af revisionsudvalg.
- Anden erfaring med overvågning af regnskabsaflæggelse og revision af regnskaber.
- Anden tilsvarende relevant erfaring.

Det centrale i vurderingen af om kompetencerne er tilstrækkelige er, om den pågældende har tilstrækkelig kendskab til krav til regnskabsaflæggelse og gennemførelse af revision i virksomheder svarende til den pågældende virksomhed. Det er endnu uvist, hvordan selskaberne vil reagere på de nye krav. Hvad enten man vælger at nedsætte et revisionsudvalg eller løse opgaven i den samlede bestyrelse er kompetencekravene de samme.

Overvejelser ved valg til en bestyrelse

Vi fortsætter her gennemgangen af OECD's nye praktiske guide til godt bestyrelsesarbejde, som er indsamlet hos en række toperhvervsledere i den vestlige verden og baseret på deres praktiske erfaringer fra bestyrelseslokalet. Især deres erfaringer og overvejelser ved valg af nye bestyrelsesmedlemmer åbner nye døre for brede dele af dansk erhvervsliv, og ikke mindst for praksis ved valg af nye medlemmer til de fleste danske banker.

Den legendariske Adrian Cadbury, ophavsmand til den engelske Cadbury rapport, har følgende budskab: En bestyrelseskandidat bør forberede en statement – til bestyrelsen eller generalforsamlingen – hvor han forklarer, hvordan han kan tilføre merværdi til bestyrelsen. En anden vurderer, at et godt bestyrelsesmedlem – ud over særlige funktionelle kompetencer – bør være god til at skabe og opretholde interpersonelle relationer, til at kommunikere og samtidig have høj personlig integritet og moralsk standard. De funktionelle kompetencer kan tillæres, det kan de øvrige egenskaber ikke, lyder vurderingen.

At "bygge" en god bestyrelse er en opgave for bestyrelsen og ikke topchefen. I mange selskaber behandler bestyrelsen ellers topchefen som en partner i udvælgelsen af nye bestyrelsesmedlemmer. Blandt andet ved at bestyrelsen involverer CEO'en i interviews med egnede kandidater, og ved at den spørger om CEO'ens syn på de forskellige kandidater.

Vigtige spørgsmål for bestyrelseskandidaten

Omkring kandidaters personlige overvejelser om, hvorvidt de skal sige ja tak til at gå ombord i en bestyrelse, skal der stilles to spørgsmål: For det første om, hvorfor bestyrelsen eller bestyrelsesformanden ønsker dem med i bestyrelsen. For det andet om deres indtræden har reelle årsager eller blot er "window-dressing" med et velkendt erhvervsnavn. Altså: ønsker bestyrelsen reelt at gøre brug af din erfaring, indsigt og dømmekraft.

Bestyrelseskandidater bør desuden gøre sig klart, hvor de har deres styrker og svagheder – og om ens kvalifikationer og evner reelt vil blive værdsat, og om de svarer til de behov selskabet og dets bestyrelse har. Hvis "tingene" ikke passer sammen, bør man sige nej tak til bestyrelsesposten. Når man så har sagt ja tak til bestyrelsesposten, bør man arbejde målrettet på at opnå en position indenfor ens styrkefelter. Nye bestyrelses-

medlemmer bør søge at fremlægge nye perspektiver – og undgå synspunkter, som er gentagelser af andres synspunkter - for at bygge troværdighed og en selvstændig platform.

Har man eksempelvis sin styrke indenfor strategi, kan man spørge om, hvordan konkurrenterne har indrettet strategien, og hvordan selskabet afskiller sig operationelt fra konkurrenterne. Nye bestyrelsesmedlemmer kan i startfasen blive nødt til at arbejde ekstra hårdt for at sætte sig ind i tingene, så man ikke bliver sat af de fleste debatter omkring bestyrelsesbordet.

Hvis et nyt bestyrelsesmedlem følger sig utilpas med kulturen i bestyrelsen, kan det gå ud over effektiviteten.

Kan man ikke finde støtte til at ændre kulturen eller omstille sig selv, er eneste udvej at forlade bestyrelsen. Samme overvejelse bør man gøre sig, før man siger ja eller nej til en ny bestyrelsespost: Er der overensstemmelse mellem bestyrelsens og direktionens kultur og forretningsetik? Konkret kan det afdækkes ved at stille følgende spørgsmål:

- Er topchefen ydmyg? Evner CEO'en at sætte sin rolle i perspektiv? Omfatter CEO'en selskabet som "sit selskab"?
- Har topchefen arbejdet sig op gennem hierarkiet i samme selskab? Har CEO'en en klar fornemmelse af, hvad det betyder virkelig at arbejde hårdt?
- Er direktionen hjælpeløs? Forsøger den at få bestyrelsen til at tage de beslutninger, som ligger i en "gråzone" og som senere hen kan skade selskabet? Tager topchefen sin advokat med til lønforhandlinger og siger, at han forlader selskabet, hvis han ikke får, hvad han kræver?
- Er topchefens aflønning og incitamentsordning rimelig i forhold til de nærmeste konkurrenter? Er frynsegoder og andre private goder rimelige?
- Anvender direktionen og bestyrelsen regnskabsprincipper, som er lovlige, men også meget kreative? Stoler du på, at direktionen tager de rigtige beslutninger?
- Hvad siger medarbejderne om virksomheden, direktionen og bestyrelsen? Er opfattelsen, at bestyrelsen bidrager til selskabets fremdrift? Omtales direktion og/eller bestyrelse som "dem" eller "os". Hvad indikerer medarbejderes attituder om den sociale atmosfære og den generelle virksomhedskultur?

"Some people are so flattered when asked to join a board that they accept before conducting any analysis about the board and the company – rather, the answer should be 'maybe' instead of 'yes'", hedder det.

Afmatning afslører svage bestyrelser

Når virksomheder ryger ud i en krise eller en økonomisk afmatning falder de svage og inkompetente bestyrelser for alvor igennem. Det er sagerne om Danmarks Radios Ørestadsbyggeri og Roskilde Banks nedtur gode eksempler på. Med den aktuelle eskalerende økonomisk krise, kommer der antageligt flere eksempler de næste tolv måneder, skriver bestyrelseseksperten Teddy Wivel i denne kommentar, hvor han også giver nogle gode råd

Sommeren har budt på to markante sager, hvor bestyrelserne i to meget forskellige virksomheder er blevet udstillet i pressen.

Først kom en meget detaljeret rapport om byggeskandalen i DR-byen fra revisionsfirmaerne KPMG og Grant Thornton. Den tegner et billede af en direktion og bestyrelse, der ikke har sikret sig nødvendig og tilstrækkelig viden om den virksomhed, de sidder i ledelsen for. Det fremgår af rapporten, at bestyrelsen i DR ikke har stillet krav til de informationer, de skulle modtage for at bestride jobbet. Det fremgår endvidere, at direktionen heller ikke har stillet sådanne krav til sin organisation. Rapporteringen har været ufuldstændig og ofte tidsmæssigt stærkt forsinket. En vedtægts-bestemt økonomiinstruks, der skal udstikke ret-ningslinjer for økonomisk styring og regnskabs-aflæggelse, og som generaldirektøren skal forlægge bestyrelsen, findes ganske enkelt ikke.

Rapporten fik øjeblikkeligt konsekvenser for dele af bestyrelsen, herunder formanden Mogens Munk Rasmussen som måtte fratræde. Den lige så kritiserede direktør Kenneth Plummer sidder dog stadig i direktørstolen.

Den anden sag er Roskilde Bank, som på grund af en markant eksponering i ejendomssektoren, måtte bede Nationalbanken om hjælp. Ikke på grund af manglende solvens, men på grund af mangel på likviditet. Ligeledes her udstilles bestyrelsen og den tidligere direktion som en ledelse, der ikke har styr på forretningen. Grundlæggende sikkerhedsprocedurer har angiveligt ikke været på plads og informationerne til bestyrelsen omkring betydelige lånearrangementer synes at have været utilstrækkelige som beslutningsgrundlag. Tilstandene er fra den nuværende direktion blevet betegnet som dårligt håndværk.

Skønt der er tale om meget forskellige virksomheder med forskellig baggrund og kultur, synes der dog at være en række lighedspunkter i de to sager:

- I begge virksomheder har bestyrelserne til syne-ladende svigtet deres tilsynspligt over for

direktionen. Man har ikke gjort sig klart hvilket informationsgrundlag man skulle bruge for at kunne udføre et stykke forsvarligt bestyrelsesarbejde.

- Ingen af bestyrelserne har en samlet kompetenceprofil, der matcher opgaverne i en moderne bestyrelse – hverken hvad angår branchekompetence eller kontrolkompetence. På den måde kommer de også til at fremstå som eksempler på, hvorfor de netop vedtagne regler om revisionsudvalg i danske virksomheder er nødvendige.

- Begge bestyrelser har accepteret, at direktionen i alt for høj grad fik lov at være den reelt øverste ledelse i virksomheden. Bestyrelsen har ikke taget opgaven som virksomhedens øverste ledelse alvorligt, eller har ikke magtet det på grund af manglende kompetencer eller ressourcer. Ser vi tilbage på bank Trelleborgs kollaps tidligere på året, synes ovenstående punkter også at passe på den virksomhed.

Tilfældighed eller ej?

Det kan selvfølgelig være en tilfældighed, at vi inden for et halvt år får tre eksempler på tilsyneladende bestyrelsessvigt. Men mon ikke billedet alligevel er med til at tegne konturerne af en bestyrelseskultur, der stadig lever i mange danske virksomheder. Man ”sidder i bestyrelsen” – man arbejder ikke i den. Direktionen kører løbet, og bestyrelsen nikker til. Det var også det billede, som Lars Nørby Johansen tegnede af mange bestyrelser i børsnoterede virksomheder i interviewet i anledning af hans udnævnelse til månedens bestyrelsesformand i april i år. Desværre er de ovennævnte eksempler nok ikke de sidste, vi ser i det næste års tid. Den økonomiske krise vil sandsynligvis i de næste tolv måneder udstille flere bestyrelser, som ikke har gjort deres arbejde godt nok med de deraf følgende konsekvenser for ejere og medarbejdere. Der er derfor god grund til, at bestyrelserne bruger tiden her efter sommerferien til at se sig selv og virksomheden efter i sømmene.

- Foreligger der en bestyrelsesevaluering med udgangspunkt i en samlet kompetenceprofil for virksomheden? – og har man taget konsekvensen af konstaterede ”huller”?

- Er virksomhedens risikostyring (risikoen for virksomheden ikke når sine mål) opdateret?

- Har bestyrelsen besluttet, hvilken information den har brug for, for at have overblik over virksomhedens risici og udvikling?

- Har direktionen en sammensætning (kompetencemæssigt og ressourcemæssigt) der gør den i stand til at løse virksomhedens udfordringer?

Der er nok at tage fat på, hvis man ikke skal være de næste, der skal gennem pressens vridemaskine.

Bankbestyrelser svage på risiko-kompetencer

Institutionelle investorer giver bestyrelserne i finansielle virksomheder en stor del af skylden for mangelfuld risikostyring under kreditkrisen. Hele 60 procent af investorerne vurderer, at bestyrelserne ikke har tilstrækkelig faglig indsigt og erfaring med risikostyring, fremgår det af en international undersøgelse fra rådgivningsfirmaet Riskmetrics med titlen: *"The Credit Crisis and Corporate Governance"* fra april 2008.

Af de i alt 100 respondenter blandt store portefølje-forvaltere, forsikringsselskaber og pensionselskaber mener 22 af dem, at bestyrelsernes overvågning af risikostyringen har været mangelfuld, og 38 mener, at der har været utilstrækkelig gennemsigthed og åbenhed om bankernes risikoforhold. 41 procent af de adspurgte mener, at hele bestyrelsen bør gøres ansvarlig i de tilfælde, hvor banken ikke har haft tilstrækkelig fokus på risikostyring.

Under alle omstændigheder forventer investorerne, at bestyrelserne skærper deres overvågning af risikostyringen fremover. *"With respect to mitigating future risks, a slight majority (52 percent) of survey respondents cited improved disclosure on mortgage lending practices and financial exposure as the best course of action. About a quarter of the respondents said that establishing independent board committees focused solely on risk management is the best recourse,* hedder det. Videre hedder det, at *"Although boards should not micro-manage a company's risk system, they should be held accountable for overseeing management's decision making a risk monitoring proces. Equally important is whether and to what extent boards are engaged, and whether directors are asking the right questions to management."*

RiskMetrics giver en oversigt med gode råd om, hvad de professionelle investorer bør lægge vægt på ved evaluering af bestyrelsernes arbejde med risikostyring i banker og realkreditinstitutter. Først og fremmest handler det om, at bestyrelsen skal have viden og forståelse for virksomhedens vigtigste risici. Bestyrelsen skal selvstændigt kunne evaluere disse risici og have adgang til præcis information fra direktionen. Samlet bør disse forhold indgå i de finansielle virksomheders governance politikker:

- Overvågning af risici: Hvilke actions tog bestyrelsen, da der var opræk til, at kreditkrisen eskalerede? Hvor store nedskrivninger på udlån var der i forhold til peers? Er risikostyring en nøglekomponent i selskabets overordnede strategi?

- Bestyrelsesstruktur: Hvem har ansvaret for overvågning af risikostyringen – hele bestyrelsen eller et bestyrelsesudvalg? Har bestyrelsen overvejet at styrke sin fokus på strukturen inden for risikostyring? Hvor effektiv har bestyrelsen været til at overvåge risici?

- Bestyrelseskompetencer: Sidder der eksperter inden for risikostyring og risk management i bestyrelsen? Hvis ikke: overvejer bestyrelsen i den fremtidige nomineringsproces at styrke sine faglige kompetencer inden for risikostyring? Er der flere bestyrelsesmedlemmer med mange års anciennitet, og påvirker det bestyrelsernes uafhængighed i den slags beslutninger? Er der bestyrelsesmedlemmer, som burde være fratrukket?

- Åbenhed om risikohåndtering: Hvilke actions har bestyrelsen taget for at øge gennemsigthed omkring selskabets risikohåndteringsinitiativer? Er risikoinstrumenterne fuldt oplyst til aktionærene? Hvilke instrumenter er ikke fuldt oplyst og hvorfor?

- Aflønningspraksis: Hvor stor en andel af topledelsens incitamentsaflønning er afhængig af kortsigtet performance? Afspejler ledelsens bonus selskabets faktiske performance?

Få risikoeksperter i danske storbanker

Riskmetrics lægger vægt på, at der i bankers bestyrelser sidder eksperter i risikostyring. Altså personer, som har så meget faglig indsigt og erfaring fra uddannelse og lederjob, at de kan give den daglige ledelse kvalificeret med- og modspil omkring risikostyring.

Vi har gennemgået bestyrelsesforhold i tre danske storbanker. Konklusionen er, at bestyrelsernes besætning med risikostyringseksperter er relativ tynd.

Danske Bank har kun to personer med funktionel kompetence inden for risikostyring, nemlig økonomidirektør Birgit Aagaard-Svendsen fra J. Lauritzen og skibsreder, tidligere CFO, Eivind Kolding fra A.P. Møller-Mærsk. Af de ti eksterne bestyrelsesmedlemmer har fire siddet mere end ti år i bestyrelsen. I Jyske Bank har ingen af bestyrelsesmedlemmerne umiddelbart særlige kompetencer inden for risikostyring. Da der ikke oplyses personprofil og baggrund for de enkelte medlemmer, er det usikkert, om det forholder sig anderledes.

Nordea har tre bestyrelsesmedlemmer med særlige finansielle kompetencer, blandt andet Danisco-direktør Tom Knutzen, der er tidligere CEO og CFO i NKT. Ingen af bankerne oplyser ikke om særlige funktionelle kompetencer for de enkelte bestyrelsesmedlemmer, som Fondsbørsens anbefalinger ellers foreskriver.

Kønskvotering i bestyrelsen?

Debatten om kønskvotering i bestyrelsen er blusset op igen. Men det bør ikke være en debat om flere eller færre kvinder i danske bestyrelser. Bestyrelsen bør sammensættes ud fra en strategisk synsvinkel og med fokus på en sammensætning af en mangfoldighed af kompetencer. Der er behov for et kulturskift, der kræver fremsyn og mod og ikke om regler eller anbefalinger skriver bestyrelsesseksperten Teddy Wivel i denne analyse.

Så er den her igen. Debatten om kønskvotering i danske bestyrelser. Denne gang inspireret af kvindernes internationale kampdag, Berlinske Nyhedsmagasins kortlægning og med argumenter hentet fra bl.a. Norge, hvor der er indført en kvotering med 40% kvinder. Debatten fik Erhvervsminister Bent Bendtsen til at bede ”Nørby-udvalget” om at se på eventuelle initiativer.

Men man kan undre sig over, at ministeren ikke med det samme nuancerer debatten og henviser til, at der allerede findes ganske udmærkede rammer i de nuværende anbefalinger fra udvalget. Heri siges bl.a.: *”Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en formel, grundig og gennemsigtig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater med henblik på at sikre en bestyrelsessammensætning, der tilsammen giver de kompetencer i bestyrelsen, som er nødvendige for, at bestyrelsen kan udføre sine opgaver på bedst mulig måde.”*

Tænk, hvis man her skulle indføje, at kvinder skulle have en særstatus.

Det må ikke blive en debat om flere eller færre kvinder i bestyrelserne. Debatten er uværdig for kvinderne, som ikke skal i bestyrelserne på grund af deres køn. De skal i bestyrelsen, fordi de har kompetencer, der sammen med andre relevante kompetencer giver den mangfoldighed i sammensætningen, som giver bedre resultater for virksomhederne.

I en rapport fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen fra oktober 2007 fremgår, at virksomheder som har formået at sammensætte sine medarbejdere ud fra:

- Mangfoldighed i uddannelse og kompetencer
- Mangfoldighed i nationalitet og etnicitet
- Mangfoldighed i køn
- Mangfoldighed i alder og erfaringsbase

realiserer markant bedre resultater end andre virksomheder. Dette gælder såvel med hensyn til innovation som økonomiske resultater. Det er således langt mere relevant med en debat om mangfoldighed i bestyrelsen.

Nyhedsbrevet har tidligere beskrevet, hvorledes kun godt halvdelen af de større danske børsnoterede selskaber har f.eks. branchekompetence i bestyrelsen. Med den sandsynlige konsekvens, at den manglende kompetence fører til en dårligere og mindre indsigtfuld sparring med direktionen med hensyn til virksomhedens strategi og forretningsudvikling.

En relevant debat er, hvorledes mangfoldigheden kommer ind i bestyrelserne for de større danske selskaber. En konsekvens af Nørby anbefalingerne har været, at der nu i større omfang end tidligere sker en debat om de samlede kompetencer i bestyrelsen og nok en større grad af udvælgelse gennem en rekrutteringsproces. Men de profiler, der efterspørges er ikke kendetegnet ved mangfoldighed. Man kan få det indtryk, at executive search-firmaerne ved, at hvis de have succes, skal de komme med personer, der ligner dem, der sidder i bestyrelsen i forvejen.

Nødvendigt kulturskift

Der er således tale om både et nødvendigt kulturskift og en ændring af praksis. Hvordan får vi gjort forskellighed og mangfoldighed i bestyrelsen under hensyntagen til virksomhedens samlede behov til et aktiv? Hvordan får vi gjort op med frygten for det, vi ikke helt forstår og som vi ikke kender? Det er her udviklingspotentiallet ligger.

En af vejene kunne være den årlige bestyrelses-evaluering. At disse selvevalueringer ikke er samtaler over bordet anført af bestyrelses-formanden eller en evaluering af samarbejdet i bestyrelsen ud fra den givne sammensætning. Evalueringen kunne også omfatte en mere total bedømmelse af bestyrelsens kompetencer og mangfoldighed ud fra et strategisk perspektiv. Kan bestyrelsen med den nuværende sammensætning matche fremtidens krav? Kan den se udviklingen og være en reel sparringspartner for direktionen?

Der er ikke tvivl om, at de mange erhvervsledere, der slutter karrieren med at være bestyrelsesmedlem i et antal selskaber, gør en stor og værdifuld indsats. Men indsatsen og værdien heraf kan øges betydeligt, hvis den kombineres med yngre med mindre erfaring, men med større fantasi og forståelse for fremtiden. At kvinder kan bidrage med synsvinkler, som ikke kan komme fra mænd. At personer med anden etnisk baggrund forstår ting, som en indfødt dansker ikke forstår.

Spørgsmålet er, hvem der har mod til at komme først.

Branchekompetencer en klar nummer ét

Branchekompetencer i bestyrelsen er en central kvalifikation, hvis bestyrelsen skal sammensættes optimalt, vurderer direktør Jeppe Christiansen fra Lønmodtagernes Dyrtidsfond.

På det første medlemsmøde i Foreningen af Bestyrelsesadvokater optrådte Jeppe Christiansen med et indlæg om bestyrelsens kompetencer og opgaver.

Her gennemgik han, hvordan Lønmodtagernes Dyrtidsfond ser på bestyrelsens opgaver og hvordan fonden bidrager til besættelse af bestyrelsesposter især i ikke-noterede industri og handelsselskaber.

Som bekendt har LD investeret i en lang række ikke-noterede selskaber, som ejes helt eller delvist. Jeppe Christiansen viste en prioriteret liste med vigtige bestyrelseskompetencer. Han sagde, at brancheviden ligger på en suveræn førsteplads i denne type selskaber. ”Når vi er med til at vælge bestyrelsesmedlemmer, lægger vi afgørende vægt på, at bestyrelsen har mindst et par medlemmer med brancheindsigt, men også andre kompetencer er vigtige. Det er vigtigt, at der i bestyrelsen er personer, som kan give direktionen sparring,” siger han.

Manglende branchekompetencer

Ugebrev for Bestyrelser har tidligere påvist, at knap halvdelen af de 100 største hjemlige børsnoterede selskaber ikke har branchekompetencer repræsenteret i bestyrelsen. Ofte er holdningen, at den daglige ledelse har tilstrækkelig brancheviden, og at den derfor ikke behøver at være tilstede i bestyrelsen. Men den vurdering er en af landets største professionelle investorer altså ikke enig i.

På de næste pladser i oversigten over ønskelige kompetencer i bestyrelsen peger Jeppe Christiansen på følgende:

- **Ledelseserfaring:** Selvom det er vigtigt med funktionelle kompetencer i bestyrelsen, skal der også være noget generel ledelseserfaring.
- **Interesse for virksomheden:** Bestyrelsesmedlemmer skal ikke betragte hvervet som ethvert andet job, men have en interesse i virksomheden, så de er dedikerede i udøvelsen af bestyrelsesjobbet.
- **International viden:** Mindst ét bestyrelsesmedlem bør have erfaring med internationale markeder, hvis virksomheden opererer internationalt.
- **Track Record - erfaring:** Der skal også være erfarne folk i bestyrelsen, som tidligere vist resultater.

Særligt for bestyrelsesformanden gælder en række ekstra krav eller ønsker til kvalifikationer, idet formanden har ansvaret for at få bestyrelsen til at fungere som et hold. Jeppe Christiansen fremhæver, at en række menneskelige egenskaber hos formanden er væsentlige, nemlig forretningstalent, integritet og fasthed.

Bestyrelsesformanden skal kunne håndtere opgaven som mødeleder, så bestyrelsesmøderne styres på en måde, så alle får mulighed for at komme til orde og så der træffes klare beslutninger på et oplyst grundlag.

Formanden bør også kunne coache den adm. direktør, og så er det vigtigt, at formanden har tilstrækkelig tid og interesse til at varetage opgaven. Opgaven som bestyrelsesformand er de seneste år blevet stadig mere krævende, så det er sjældent en opgave, man klarer på fire årlige møder.

Over sig har bestyrelsen aktionærerne, der skal have information om selskabets udvikling, og aktionærerne skal tage stilling til kapitalforhold, eksempelvis omkring aktietilbagekøb, udvidelse af aktiekapitalen og aktieudbytte. I forhold til selskabet har bestyrelsen ansvaret for, at direktionen fungerer optimalt og at selskabets strategi er den ”rigtige.“

Fire overordnede fokuspunkter

Ifølge Jeppe Christiansen bør bestyrelsen derfor have fire overordnede fokuspunkter:

- **Kapitalforhold:** Sikring af en optimal kapitalstruktur, større investeringer, ændring af kapitalforholdene, og det rette miks mellem egenkapital og fremmedkapital.
- **Information til aktionærerne:** Aktionærerne skal på grundlag af den fremlagte information kunne vurdere selskabets udvikling, herunder om bestyrelsen udfører et tilfredsstillende arbejde.
- **Direktionens forhold:** Bestyrelsen skal sikre en optimal direktion, herunder ansættelse og eventuel afskedigelse, samt en aflønningspakke, som sikrer et konkurrencedygtigt lønniveau, samt incitamentsordninger.
- **Strategi:** Bestyrelsen skal involvere sig i strategiarbejdet, selvom det første oplæg skal komme fra selskabets direktion. Bestyrelsen skal imidlertid gå ind i en debat om den foreslåede strategi og mulige alternativer, samt i implementering af strategien.

Udlændinge i bestyrelsen øger afkastet

Ny nordisk undersøgelse viser, at børsnoterede selskaber i Sverige og Norge med udenlandske bestyrelsesmedlemmer præsterer et markant højere aktieafkast end selskaber uden udlændinge. Herhjemme kan denne sammenhæng ikke påvises blandt andet fordi, der er få selskaber med udenlandske bestyrelsesmedlemmer.

Andelen af udenlandske bestyrelsesmedlemmer i Norge er hele 12,8 procent, i Sverige 7,4 procent og i Danmark 6,5 procent. I undersøgelsen indgår også udenlandske topchefer, hvorefter andelen i Sverige kommer markant højere op end i Danmark. Undersøgelsen ”*A Nordic perspective on corporate board diversity*“ blev fremlagt på et debatmøde i Center for Corporate Governance på CBS. Undersøgelsen er udarbejdet for Nordic Innovation Center under Nordisk Ministerråd af tre nordiske forskere, nemlig professor Steen Thomsen fra CBS, Trond Randøy fra Agder University i Norge og Lars Oxelheim fra Lund University. De har gennemgået bestyrelsesstrukturen i de 500 største nordiske børsnoterede selskaber. Konklusionen er, at der i særlig grad mangler fornyelse og mangfoldighed i de danske bestyrelser.

Fordele ved udlændinge i bestyrelsen

Omkring udlændinge i bestyrelsen nævnes flere fordele:

For det første betyder muligheden for at trække på udenlandske bestyrelsesmedlemmer, at der bliver langt flere kandidater end, hvis de SKAL være danske.

For det andet kan udenlandske bestyrelsesmedlemmer give bestyrelsen nyt input om, hvordan bestyrelsesarbejdet kan tilrettelægges og i det hele taget om måden at drive forretning på.

For det tredje kan udlændinge være en slags ambassadør for udenlandske mindretalsaktionærer. I modsat retning trækker, at bestyrelsen må indføre engelsk som sprog i bestyrelsen og personen har måske sværere ved at finde sig til rette med den danske ledelseskultur.

Omkring manglende mangfoldighed fremhæves det, at der er meget få generalforsamlingsvalgte kvindelige bestyrelsesmedlemmer i Danmark. Andelen er 2,9 procent i Danmark mod 13,1 procent i Sverige og 20,4 procent i Norge. Endvidere er den gennemsnitlige alder på danske bestyrelsesmedlemmer højere end i de to andre nordiske lande og aldersvariationen mindre. Gennemsnitsalderen i Danmark er 56,3 år, i Sverige

54,1 år og 51,2 år i Norge.

Debatmødet blev indledt med oplæg af Novo Nordisks Kurt Anker Nielsen, direktør Agnete Raaschou fra Aalborg Portland Group og Steen Langebæk, formand for den europæiske ældreorganisation Age med erfaring fra en række danske og udenlandske bestyrelser.

Om årsagerne til den begrænsede mangfoldighed og fornyelse blev følgende fremhævet:

- Ingen stærk tradition for, at der sker udskiftning i bestyrelsen, når der er brug for andre kompetencer eller når et bestyrelsesmedlem ikke længere bidrager optimalt. Bestyrelsesmedlemmer klamrer sig ofte til deres bestyrelsestabet, indtil de falder for aldersgrænsen.
- Sjældent gennemføres systematisk selvevaluering i bestyrelsen, hvor det grundigt gennemgås, hvordan mangfoldigheden styrkes og hvor der gives plads til nødvendige kompetencer. Undtagelsen er de allerstørste børsnoterede selskaber.
- Bestyrelsesformanden er ofte berøringsangst over for de nødvendige opgør og udskiftninger i bestyrelsen, fordi det er ubehageligt at sige til en bestyrelseskollega, at personen bør forlade bestyrelsen.
- En aldersgrænse på typisk 70 år diskvalificerer ofte velegnede bestyrelsesmedlemmer, der har meget at byde på, herunder erfaring, kompetencer og den fornødne tid.
- Det blev endvidere drøftet, om der kunne indføres mekanismer, som kan forstærke fornyelse i bestyrelserne. Her blev følgende fremhævet som muligheder:
 - Mere konsekvente bestyrelsesformænd, som bør være drivkraft bag fornyelse i bestyrelsen.
 - Bestyrelsesmedlemmer bør selv i højere grad trække sig efter en kortere årrække, eksempelvis 5-6 år, hvorefter de måske ikke længere har så meget at bidrage med. Det kan skabe rum for fornyelse.
 - Efter amerikansk forbillede kunne man sætte et maksimalt åremål for anciennitet i bestyrelsen. Eksempelvis har mange amerikanske bestyrelser en åremålsgrænse på 8-10 år. Efter ét års pause kan tidligere bestyrelsesmedlemmer dog genindtræde.

Denne model vandt dog ikke gehør på debatmødet. Forskerne planlægger at bygge videre på undersøgelsen og inddrage andre parametre for bestyrelsens mangfoldighed, ikke mindst for at påvise en eventuel sammenhæng mellem bestyrelsens struktur og selskabets lønsomhed.

Bestyrelser med finanseksperter gør det bedre

Bestyrelser med revisionskomiteer og skarpe finansielle kompetencer har ofte bedre risikostyring og lettere ved at tiltrække risikovillig kapital. Men de nye anbefalinger fra Københavns Fondsbørs anbefaler ikke specielt revisionskomiteer. Der stilles heller ikke krav om, at mindst én person har finansiell eller regnskabsmæssig ekspertise, som i de amerikanske Sarbanes-Oxley regler. Herhjemme har flere store selskaber etableret revisionskomiteer, bl.a. A. P. Møller-Mærsk, Lundbeck, TDC og Danske Bank. Revisionsudvalget i Lundbeck (Thorleif Krarup), TDC (Kurt Anker Nielsen) og Danske Bank (Eivind Kolding) har medlemmer med særlig finansiell indsigt.

Især bestyrelsesmedlemmer med en finansiell uddannelse styrker selskabets risikostyring til gunst for aktionærerne, mens bestyrelsesmedlemmer alene med regnskabsmæssig erfaring som økonomi-direktør eller revisor ikke har samme betydning for risikohåndteringen, konkluderer en amerikansk undersøgelse.

Uddannelse frem for erfaring

Forskerne konkluderer, at personer med en finansiell universitetsuddannelse i højere grad end erhvervsfolk med finansiell erfaring fremmer arbejdet med at styre og afdække forretningsmæssige og strategiske risici.

Jo flere bestyrelsesmedlemmer med denne uddannelsesmæssige baggrund, jo stærkere er sammenhængen, konkluderer de i undersøgelsen *"Risk Management: The Importance of Independent and Financial Knowledge for the Board and the Audit Committee."*

Udgangspunktet for undersøgelsen er, at der efter de amerikanske erhvervsskandaler kom fokus på, at det var vigtigt med finansiell og regnskabsmæssig ekspertise og øget fokus på risikoafdækning. I flere af skandalerne er bestyrelserne efterfølgende blevet kritiseret for ikke gøre deres hjemmearbejde ordentligt med at overvåge regnskabsaflæggelsen, skønsommæssige værdiansættelser, interne kontroller og risikostyring.

I Powers rapport om Enrons fald konkluderes det, at Enrons bestyrelse *"failed to monitor .. to safeguard Enron's shareholders."*

Ligeledes i flere hjemlige konkurssager kan man efterfølgende med rette spørge, om bestyrelsen burde have set advarselssignaler tidligere, blandt andet omkring forudfaktureringer gennem flere år i eHuset, hvor der snart falder dom mod tre tidligere

direktører – mens bestyrelsen ikke står i skudlinjen. For at genoprette tilliden til finansmarkedet indførte de amerikanske myndigheder krav om etablering af revisionskomiteer med mindst ét medlem med finansiell ekspertise. Men det er ikke nærmere defineret, hvad der skal til for at opfylde kravet om "finansiell ekspertise". Det overlades til selskabets bestyrelse.

Forfatterne vurderer, at det for bestyrelsen som helhed er langt vigtigere med finansiell ekspertise end "uafhængighed". For – som de skriver – heller ikke de ansatte direktører og andre ikke-uafhængige bestyrelsesmedlemmer – har lyst til at blive involveret i en regnskabs-skandale. Men det er i langt højere grad et spørgsmål om tilstrækkelig viden og indsigt i regnskabsmæssige spørgsmål: Powers rapport konkluderer også om Enrons bestyrelse, at den *"should be faulted .. for failing to probe and understand the information that did come to it."*

Grundlaget for analysen er, at det gennem adskillige undersøgelser er dokumenteret, at risikoovervågning og risikostyring er til gunst for selskabet og dets aktionærer. Samtidig kræver det dyb finansiell indsigt at kunne gennemskue og vurdere selskabets risikostyringssystem. Forskerne har testet graden af risikostyring i forskellige selskaber som en funktion af forskellige typer finansiell og regnskabsmæssig ekspertise.

Konklusionen er altså, at universitetsuddannede finansfolk er bedst til at sikre fokus på overvågning og styring af risici. På det grundlag anbefaler de det amerikanske finanstilsyn at præcisere kravene til definitionen på "finansiell ekspertise". En tidligere undersøgelse har vist, at erhvervsbankfolk i bestyrelsen ofte giver selskabet lettere adgang til risikovillig kapital.

Herhjemme vil det fortsat være valgfrit, om bestyrelsen etablerer en revisionskomitee. Oplægget til opgaverne i revisionskomiteen i Fondsbørsens anbefalinger omfatter blandt andet:

- at udvalget skal føre tilsyn med rigtigheden af de finansielle oplysninger i årsrapporter.
- at vurdere hensigtsmæssigheden af den valgte regnskabspraksis samt de indregnings- og målingsmetoder, der benyttes i forbindelse med væsentlige og usædvanlige transaktioner, hvis regnskabsmæssige behandling kan baseres på alternativ regnskabspraksis.
- at mindst én gang om året gennemgå og vurdere de interne kontrol- og risikostyringssystemer samt ledelsens retningslinjer herfor og overvågning heraf med henblik på at identificere og styre de væsentligste risici.

“Kendte” erhvervskvinder kommer i bestyrelser

Grundlæggende skal mænd og kvinder have de samme kvalifikationer for at få sæde i erhvervslivets tunge bestyrelser; De skal kunne fremvise en stærk erhvervsmæssig *track record*; de skal have vist god forretningsforståelse; de skal have et stærkt personligt netværk i erhvervslivet. Men på en række andre områder er der forskel på, hvad der fremmer kvinders og mænds vej ind i bestyrelserne. Det viser en omfattende empirisk analyse af kvinders placering øverst i erhvervslivets hierarki.

Undersøgelsen er omtalt i den seneste udgave af det anerkendte internationale tidsskrift *“Corporate Governance,”* hvor to forskere fra New England Business School i Australien fremlægger deres resultater i en artikel under overskriften: *“Accessing Board Positions: a comparison of female and male board members views”*.

Analysen tager således udgangspunkt i, hvad henholdsvis mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer, selv bedømmer har haft betydning for deres vej ind i bestyrelseslokalerne.

Undersøgelsen forsøger også at give et bud på, hvorfor der fortsat er langt flere mænd end kvinder i erhvervslivets bestyrelser.

Spørgsmålet er naturligvis, om udvælgelsesprocessen er forskellig for mænd og kvinder, og om gældende praksis fremmer valg af mænd frem for kvinder. Den meste litteratur på området fremhæver, at bestyrelsesmedlemmer meget ofte udpeges blandt erhvervslivets topchefer, der i forvejen er meget mandsdomineret.

Som forklaringer på de store kønsforskelle i topledelserne nævnes bl.a., at ældre mandlige topchefer fremmer yngre ”modeller” af dem selv, ulige fordeling af arbejdsbyrderne i hjemmet, eksklusionen af kvinder i sociale netværk i ledergruppen og især manglende deltagelse i ”old boys network” En række studier bekræfter opfattelsen af, at organisation, systemer og dagsordener normalt er indrettet på en mandsverden, hvilket giver mænd og maskulinitet en fortrinsstilling.

Forfatterens hypotese var, at mænd og kvinder selv ser meget forskelligt på deres mulighed for at blive inviteret indenfor i bestyrelseslokalerne. Men som nævnt er der store grundlæggende fællestræk. Til gengæld er der også markante forskelle: De empiriske undersøgelser viser, at 23 procent af kvinderne mener, at et forretningsmæssigt netværk er afgørende for at få bestyrelsesposter, men kun 11

procent af mændene mener det. 11 procent af kvinderne mener, at ”intelligens” er afgørende for deres valg til bestyrelsen, mens kun 6 procent af mændene mener det.

På spørgsmål om, hvorfor de tror, at de blev valgt til bestyrelsen svarer 32 procent af kvinderne, at det var på grund af stærk synlighed i det offentlige rum, herunder erhvervsmedier. Kun 11 procent af mændene peger ”synlighed” som en afgørende parameter.

Medierne vigtigt værktøj for kvinder

Forfatterne fremhæver, at kvinder hjælpes ind i bestyrelseslokalerne, hvis de formår at brænde igennem i medierne. Ved at blive en kendt offentlig erhvervsprofil styrkes deres umiddelbare tyngde og troværdighed, og det giver tilsyneladende mændene større tillid til, at de kan bestride en bestyrelsespost. Med andre ord skal offentligheden (og medierne) først anerkende, at de pågældende erhvervskvinder er dygtige, og at de har de fornødne kompetencer, før bestyrelsen tør tage chancen med et kvindeligt bestyrelsesmedlem. Kvinderne skal være *“name-brands”* og *“the women need to have a high profile to be acceptable,”* hedder det.

Flere kvinder end mænd mener, at de blev valgt på grund af deres evne indenfor kommunikation, mens flere mænd fremhæver deres integritet som afgørende. Stort set lige mange mænd og kvinder peger på, at de havde de kompetencer, som bestyrelsen eftersøgte (henholdsvis 74 procent og 79 procent), og at de havde en passende jobtitel eller lederposition (henholdsvis 45 procent og 38 procent).

Forskerne skriver også, at deltagelse i faglige og sociale netværk er vigtige både for kvinder og mænd for at få bestyrelsesposter. Kvinder har til gengæld ikke samme lette adgang til disse netværk som mænd. Samtidig anvender kvinder deres netværk på en anden måde end mændene.

Holdningen er, at kvinder generelt skal arbejde langt hårdere på at opnå tunge bestyrelsesposter end mændene. I undersøgelsen har de adspurgte mænd og kvinder også kommenteret spørgsmålene. *“Many men simply do not want women on the boards,”* siger et mandligt bestyrelsesmedlem.

Overraskende er den sociale profil på de mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer også forskellig. Det kvindelige bestyrelsesmedlem er i gennemsnit 45 år (det mandlige 53 år), 77 procent af kvinderne er gift (87 procent af mændene) og 74 procent af kvinderne har børn (85 procent af mændene).

Åbenhed om bestyrelsens profil

Etablering af en effektiv bestyrelse med de rette kompetencer og arbejdsprocesser er det vigtigste enkeltelement indenfor god selskabsledelse. Sådan lyder vurderingen fra *Canadian Coalition for Good Governance* (CCGG), som har udarbejdet et omfattende sæt retningslinjer for virksomhedernes oplysning om deres bestyrelser.

CCGG understreger, at bestyrelsens kvalitet består af byggeklodser som integritet, kompetencer, erfaring og motivation for at sikre aktionærernes interesser. Fuld åbenhed om disse forhold giver aktionærer og andre interessenter mulighed for at vurdere, om bestyrelsen faktisk består af medlemmer, som tjener selskabet bedst.

Organisationen har opstillet en oversigt med gode råd og oplysninger om bestyrelsen og dens arbejde, som vi her gengiver. Oversigten er tankevækkende, fordi hovedparten af de danske børsnoterede selskaber ikke lever op til den anbefalede åbenhed.

- Afstemning om nye medlemmer enkeltvis. Ligeledes på fuldmagt: Første skridt mod at få valgt de ”rigtige” bestyrelsesmedlemmer er at gøre det muligt på fuldmagsblanketten til bestyrelsen at kunne stemme både ja eller nej til hver enkelt bestyrelseskandidat.
- Liste med bestyrelseskandidater: Det bør oplyses, om bestyrelsen har opstillet en ”evergreen”-liste med potentielle velegnede bestyrelsesmedlemmer, så der hurtigt kan findes en afløser ved pludselige skift. Eksempelvis stod Flemming Lindeløv tilsyneladende parat til at afløse, da Peter Højland forlod Parkens bestyrelse.
- Forventninger til bestyrelsesmedlemmer: Det bør oplyses, at nye bestyrelseskandidater har fået en grundig orientering om den forventede arbejdsindsats i forbindelse med bestyrelsesarbejdet, om forventede kompetencer og om bestyrelses-kulturen og arbejdsprocesserne.
- Undervisning: Der bør oplyses om undervisning af de enkelte bestyrelsesmedlemmer, herunder om samspillet mellem bestyrelse og direktion, grundig information om virksomheden og branchen, og en række virksomhedsbesøg, der giver et nærmere indtryk af virksomheden, samt oplysning om konkrete oplysningsaktiviteter, herunder navne på deltagere.
- Dialog med interessenter: Der bør oplyses om bestyrelsens mødeaktiviteter i forhold til forskellige interessenter, bl.a. medarbejdere,

storkunder, leverandører og investorer, der giver mulighed for at drøfte selskabets forhold og interessenteres oplevelse af virksomheden.

- Biografi af bestyrelsesmedlemmer: Der bør oplyses fyldestgørende om biografi på de enkelte bestyrelsesmedlemmer herunder fotos, alder, uddannelse, nuværende og tidligere jobs, kvalifikationer, åremål i bestyrelsen med startår og deltagelse i andre bestyrelser og andre tillidshverv.
- Uafhængighed: Fyldestgørende oplysning om hvert bestyrelsesmedlems uafhængighed i forhold til selskabet og eventuelle hovedaktionærer. Hertil kommer en beskrivelse af bestyrelsens vurdering af hvert bestyrelsesmedlems uafhængighed og en beskrivelse af selskabets definition af uafhængighed.
- *Interlocking* bestyrelsesrelationer: Oversigt over bestyrelsesmedlemmer og direktører, som i andre selskaber sidder i samme bestyrelse. Det giver aktionærer og interessenter mulighed for at vurdere deres indbyrdes relationer, bl.a. hvis der er stærke relationer mellem ikke-uafhængige og uafhængige bestyrelsesmedlemmer i flere andre selskaber.
- Bestyrelsesmedlemmers aktier: CCGG vurderer, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer bør eje aktier og have private penge bundet i selskabet, da det giver bedre interessensammenfald mellem aktionærerne og bestyrelsen. I anbefalingerne ligger, at bestyrelsesmedlemmer der ikke har placeret et nærmere bestemt beløb i selskabets aktier, skal investere en andel af det årlige bestyrelseshonorar i selskabets aktier. Ud over hvert bestyrelsesmedlems private investering i selskabet, bør der oplyses om ændringer i beholdningen det seneste år.
- Bestyrelseshonorar: En andel af det årlige bestyrelseshonorar bør udbetales i aktier og det frarådes, at bestyrelsen får tildelt aktieoptioner, fordi det fremmer fokus på kortsigtede resultater frem for den langsigtede værdiskabelse.
- Bestyrelsesevaluering: CCGG vurderer, at bestyrelsesmedlemmernes engagement, mødedeltagelse og den årlige evaluering er afgørende for løbende at forbedre bestyrelsens performance. Hyppigt fravær giver ikke mulighed for at bidrage tilstrækkeligt til bestyrelsesarbejdet.

De nye hjemlige anbefalinger fra Fondsbørsen lægger også op til stærkere fokus på bestyrelsens kompetencer. Blandt andet skal bestyrelsen hvert år i årsrapporten give profilbeskrivelser på hvert bestyrelsesmedlem med angivelse af særlige kompetencer.

Guide: Forberedelse af bestyrelseskarrieren

Professionelle bestyrelsesmedlemmer i mellemstore og store selskaber er en erhvervsgruppe i hastig vækst. Stadig flere topperhvervsledere vælger at skifte deres fuldtidsjob ud med bestyrelsesposter, hvor selskabet kan drage nytte af deres mangeårige erfaring og kompetencer. Samtidig bliver de professionelle bestyrelsesmedlemmer stadig mere værdsat. Der er stigende efterspørgsel efter dem, blandt andet fordi en bestyrelsespost i store selskaber bliver stadig mere tidskrævende, arbejdsbyrden vokser og ansvaret øges. Dermed bliver det også stadig vanskeligere for topdirektører at få tid til at påtage sig mere krævende bestyrelsesposter.

Vi har set Topdanmark-chef, Michael Pram Rasmussen, varsle et karriereskift næste år til professionelt bestyrelsesmedlem for A.P. Møller – Mærsk og Topdanmark. Af andre tidligere topledere, som har valgt bestyrelsesvejen før den normale pensionsalder, findes blandt andre Thorleif Krarup (TDC, Group4Securicor, B&O og Lundbeck), Walther Paulsen (Dantherm, Brdr. Hartmann og Sanistål), Torsten E. Rasmussen (Coloplast, ØK, Vestas, B&O og TK Development) og Preben Damgaard (TDC, Rockwool og B&O).

Fælles for dem er, at de ikke tidsmæssigt er belastet af et tungt og krævende fuldtidsjob som koncernchef for et større selskab. Umiddelbart er det et plus i karakterbogen. Ikke mindst da amerikanske undersøgelser viser, at ”travle” bestyrelser generelt underperformer i forhold til mindre travle bestyrelser. Men hvordan forbereder topchefen sig på en fremtidig karriere som bestyrelsesmedlem med de øgede frihedsgrader, det giver?

Erfaringer fra 213 tidligere topchefer

Den engelske organisation *Independent Direction Directors Advisory Service* (IDDAS) har gennemført et rundspørge til 213 tidligere topchefer, der har skiftet til en karriere som professionelt bestyrelsesmedlem eller selvstændig konsulent. Eks-topcheferne svarer på, hvad de har oplevet af plusser og minusser ved deres karriereskift, og hvad de ville have gjort anderledes.

Rundspørget viser, at 65 procent af dem er tilfredse eller meget tilfredse med deres karriereskift. Hovedbegrundelserne er, at de har fået kontrol over deres arbejdsindhold, arbejdstid, variation og

uforudsigelighed i opgaverne, samt at de undgår virksomhedens traditionelle dagsordener og politik. Mange siger også, at de ville have håndteret deres karriereskift anderledes, end de rent faktisk gjorde. 35 procent svarer, at de før skiftet ville have netværket mere og markedsført sig selv mere aktivt som kommende bestyrelsesmedlem. 17 procent ville have overvejet en bredere vifte af muligheder og andre 16 procent vil have udvalgt roller og ”klienter” med større omhu. ”*The message from these executives is clear – planning ahead and networking are instrumental to early success.*” hedder det.

68 procent af de tidligere topchefer forlod deres topjob frivilligt, og de startede planlægningen i god tid forinden. Hovedparten af dem har opbygget en portefølje af bestyrelsesposter. I forbindelse med skiftet påpeger 32 procent, at det var vanskeligt at finde ”passende” bestyrelsesposter og andre 24 procent fremhæver usikkerheden ved ikke at have fast job.

Ved karriereskiftet har forretningsforbindelser været langt den vigtigste kilde (61 procent) til rådgivning og hjælp. Hustruen og den øvrige familie kommer ind som nummer to. Budskabet er imidlertid, at *executive search*-firmaer og *out placement*-firmaer ikke har kunnet yde den store hjælp. Det noteres, at det ikke er overraskende, da disse rådgivningsfirmaer ikke typisk har den slags rådgivning på programmet.

Seks gode råd før karriereskift

IDDAS giver følgende råd til topchefer, der står foran et karriereskift til ”selvstændig”:

- Start planlægningen af en bestyrelseskarriere i god tid.
- Snak med venner og tidligere kolleger om, hvordan de tacklede deres tilsvarende karriereskift til professionelt bestyrelsesmedlem.
- Brug energi og tid på efteruddannelse om praktisk bestyrelsesarbejde i alle afskygninger, herunder læsning af rapporter, synspunkter og praksis, samt gennem kurser og seminarer.
- Forbered en realistisk selvevaluering, der kortlægger egne styrker og svagheder og som måske kan give et fingerpeg om, hvor der vil kunne opnås størst succes.
- Spred aktiviteterne så meget som muligt og overvej frivilligt arbejde i organisationer for at møde nye grupper af ligestillede.
- Planlæg privatøkonomien grundigt og tag højde for, at der kan opstå huller i indtægtsstrømmen efter toplederjobbet.

Hvilken type topchef er der brug for?

I en tidligere udgave af Ugebrev for Bestyrelser bragte vi artikel nummer to baseret på analysen ”*When CEOs Step up to Fail*“ om den vanskelige overgangsperiode, hvor den succesfulde topchef bliver afløst af sin efterfølger. Analysen, som er udarbejdet af en professor fra London Business School konkluderer, at dette ledelsesskift ofte går galt på grund af manglende planlægning og forberedelse.

Denne artikel handler om, hvad den afgående topchef og bestyrelsen kan gøre for at undgå de mest oplagte snubletråde. Så ledelsesskiftet ikke kaster virksomheden ud i en ledelsesmæssig eller økonomisk krise. Toplederne kan oftest opdeles i to arketyper:

Den ene type er stærk på *indhold*, dvs. det forretningsmæssige herunder strategi, virksomhedens kerne teknologier, den finansielle struktur og performance, samt ændringer i forretningsfokus. Personen har en dyb forståelse af konkurrenceforholdene, kunderne, værdiskabelsen og selskabets konkurrencemæssige fordele. Denne ledertype tror mest på analyse og styrken ved de ”rigtige“ svar.

Den anden type topleder er fokuseret på *kontekst*, altså det miljø, hvori beslutningerne tages. De går mest op i værdier, samspillet i ledergruppen, organisationskulturen og et engageret lederskab. De tror på værdien af de ”rigtige“ processer for at få produceret de bedste beslutninger. De fokuserer mindre på funktionelle styrker og mere på processer. I virkelighedens verden er den kontekstorienterede topchef ofte rigtig god til at omgive sig med en topledergruppe, der er stærk på indhold med stor strategisk indsigt og blændende analytiske evner. Altså de indholdsmæssige kompetencer, som topchefen måske selv mangler noget af.

Kontekst afløses af indhold

Forfatterne spørger: Hvad sker der, når en kontekstorienteret topleder bliver afløst af en indholdsorienteret topleder? Her skal den nye topchef til at skabe et nyt ledelsesmiljø, som tager udgangspunkt i hans egen ledelsesstil. Allerede her starter problemerne ofte, hedder det. Hans manglende interesse i kontekst eller manglende evne til at skabe et dynamisk ledelsesmiljø kan blive problematisk. Hvis de ikke formår at opbygge det nødvendige netværk af relationer internt og eksternt i virksomheden, bliver det vanskeligt at engagere og skabe kollektiv

intuition hos ledergruppen, samt skabe rammen for en åben og kreativ ledelsesproces.

Når den nye topchef begynder at fornemme, at tingene ikke kører på grund af skuffelser og vigende performance, ryger den indholdsorienterede topchef ofte ud i en stribe selvforstærkende fejlbeslutninger. De bliver stadig mere fokuseret på at finde de ”rigtige“ svar, fordi de mest tror på styrken i den indsigtsfulde analyse.

Samtidig fokuserer de stadig mindre på indhold som f.eks. ledelsesprocesserne og bliver mere og mere isoleret i forhold til ledergruppen og den organisation de skal lede.

Med andre ord falder de ofte tilbage i deres ”gamle“ rolle, hvor der i virkeligheden er brug for andre virkemidler hos topchefen. Ofte ender det med, at bestyrelsen bliver opmærksom på, at tingene er ved at køre af sporet.

Indhold er vigtigst i dag

Forfatterne vurderer, at det i dagens forretningsmiljø er mere oplagt at vælge en indholdsorienteret topleder, selvom der er undtagelser fra reglen. Nogle virksomheder er måske på vej gennem en finansiell krise, hvor lederskabet skal kunne manøvrere meget operationelt og finansielt. Her er brug for en operationel leder eller en finansiell oprykker.

I tider med krise eller fundamentale skift i branchens forretningsmodeller – eksempelvis på grund af markant ændring i teknologi, distribution eller produktionsprocesser – kan der ofte navigeres bedst af den indholdsorienterede topleder. Efter selskaber har været gennem denne omstillingsfase, kan det igen være bedst med den kontekstorienterede topleder til at give organisationen den rette teamspirit.

Forfatterne lægger vægt på, at bestyrelsen flere år før det forventede chefskifte begynder at planlægge denne succession, blandt andet ved at følge eventuelle interne kandidater. Der bør lægges vægt på kandidater, der viser kontekstorienterede evner, fordi det sjældent er noget, der kan tillæres. Enten har man det eller også har man det ikke.

Har kandidaten ikke den nødvendige personlige udstråling og karisma, samt evnen til at opbygge stærke interpersonelle relationer, er han ikke nødvendigvis den mest oplagte toplederkandidat. Derfor, skriver forfatterne, at selvom en potentiel kandidat har en blændende intellekt, en dyb strategisk forståelse og analytiske evner, behøver personen på ingen måde at være den mest velegnede næste topchef.

Sådan forbedres bestyrelsens performance

Selvom der er kommet langt mere fokus på bestyrelsens arbejdsform og skærpede ansvar de seneste år, er det langt fra alle bestyrelser, der har ændret på tingene. I de større selskaber med professionelle bestyrelser er arbejdsmetoderne under hastig forandring og der sættes nye normer for uafhængighed, gennemsigtighed og ansvar. Bestyrelseskandidater ser sig bedre for end tidligere, før de siger ja tak til en ny bestyrelsespost. For siddende bestyrelsesmedlemmer skal der mindre til, før de siger farvel og tak til at sidde i bestyrelsen for konkrete selskaber på grund af vigende tillid til ledelsen eller formanden.

Men det er langt fra alle bestyrelser, som har indrettet arbejdet efter de nye vilkår. Konsulentfirmaet Furr Resources skriver i en artikel med titlen *”Move Your Board Up the Performance Curve”*, at der grundlæggende findes tre arketyper på bestyrelser. Den traditionelle gammeldags bestyrelse befinder sig i fase ét og ved effektivisering af de interne arbejdsprocesser kan bestyrelsesarbejde rykke over i fase to for at slutte i fase tre.

Fase ét er som nævnt den gammeldags bestyrelse, som konsulentfirmaet kalder *”Mighty Proud to Be There”*. Betegnelsen dækker over, at bestyrelsesmedlemmerne mest sidder der af ceremonielle årsager, hygger sig i hinandens selskab og værdsætter den offentlige profilering, der ligger i at sidde i selskabets bestyrelse. Til gengæld for det ærefulde hverv og bestyrelseshonoraret læner bestyrelsen sig meget op af den gældende ledelsestænkning og stiller ikke proaktive spørgsmål til ledelsens oplæg og forslag.

Med den forstærkede fokus på selskabsledelse og de større erhvervsskandaler i Europa og USA, har en stor andel af de traditionelle bestyrelser i fase ét flyttet sig til fase to, som betegnes som et *”plateau”* på vej mod toppen.

Efter Enron, Tyco, Parmalat og Ahold er mange bestyrelser blevet opmærksomme på deres juridiske ansvar og de pligter, der fastsættes i lovgivningen. Med andre ord er de begyndt at følge lovens ord og ånd mere stringent.

Bestyrelsesmøderne varer længere, der stilles mere nærgående spørgsmål til regnskabsrapporteringen, bestyrelsen ønsker mere information af direktionen, og mange bestyrelser reduceres i størrelse, så de bliver mere handlekraftige.

Konsulentfirmaet vurderer, at bestyrelsen på stadie to ikke er blevet specielt mere effektiv, selvom den arbejder hårdere og anvender mere tid. Bestyrelsen har endnu ikke taget næste skridt, som går ud på at involvere sig i mere proaktive og strategiske overvejelser. Men hvordan kommer bestyrelsen videre herfra til fase tre, der kaldes *”High performance”*?

Konsulentfirmaet peger på otte vigtige skridt for at nå fase tre, hvor resultatet meget vel kan være bedre performance for selskabet og en bedre udnyttelse af bestyrelsens ressourcer.

Trin 1: De rette kompetencer i bestyrelsen:

Budskabet om det første trin lyder sådan: *”First get the right people on the bus, the wrong people off the bus, and the right people in the right seats”*. Den første opgave er altså at definere de kompetencer, bestyrelsen har brug for.

De rigtige personer er dem, der med deres kompetencer kan understøtte organisationen i at opfylde selskabets mission, vision og strategi, baseret på organisationens værdisæt. Kompetencer kan både omfatte faglig indsigt, personlig attitude og gennemslagskraft.

De *”rigtige”* personer er de langsigtede visionære tænkere. De lægger også vægt på kortsigtede resultater og de er komfortable med nuancer i den finansielle rapportering. De besidder nogle af de specifikke kompetencer, der konkret er brug for på det aktuelle stadie, hvor organisationen befinder sig: Personer med erfaring fra internationale markeder med komplekse fusioner og opkøb eller med erfaring fra udvikling af en organisation til et stadie, hvortil den faktisk aspirerer.

Men hvordan ændrer man *”who is on the bus”* i bestyrelsen? Svaret er: at involvere hele bestyrelsen i en fair proces, hvor man forsøger at tegne det ideelle billede af den fremtidige bestyrelse.

Konsulentfirmaet vurderer, at det skaber opbakning til en langsigtet forandringsplan for bestyrelsen, at den selv deltager i planlægningen.

Planen bør omfatte forventede pensioneringer, hvordan der skal skabes frie *”sæder”* til de nye kompetencer og udskiftningerne kan godt gennemføres over flere år.

I denne proces sker det også, at bestyrelsesmedlemmer ser, hvad der kræves af de fremtidige bestyrelsesmedlemmer og det får dem til selv at meddele, at de ønsker at trække sig tilbage indenfor en årrække.

Bestyrelsens 12 vigtige kompetencer

I denne kommentar gennemgår statsautoriseret revisor Teddy Wivel en bruttoliste over de kompetencer, som er nødvendige hos bestyrelsesmedlemmerne i den familieejede virksomhed.

Når bestyrelsen skal sammensættes, kan der være en risiko for, at man vælger folk, der ligner en selv for meget. Det er derfor en god idé at gå systematisk til værks og opstille sin idealbestyrelse og så tilstræbe, at summen af de mennesker, som man har tillid til og har det godt med at arbejde sammen med, til stadighed nærmer sig idealet. Efterfølgende er opstillet tolv kompetencer, som det vil være en god idé at tjekke sine bestyrelseskandidater op til. Kan en kandidat ikke opfylde ni af de tolv krav, så lad være med at spørge den pågældende.

- **Ledelsesmæssig erfaring.** Bestyrelsen er selskabets øverste ledelse. At sidde i en bestyrelse er et ledelsesjob. Uanset de øvrige kvalifikationer er det vigtigt, at hvert medlem er i besiddelse af ledelseserfaring og har erfaring med at træffe ledelsesmæssige beslutninger.
- **Tid.** Der er tale om et job, der kræver opmærksomhed og dermed tid. Både som følge af de lovmæssige krav, men ikke mindst den stadig stigende konkurrence gør, at ingen virksomhed kan nøjes med en delvis indsats på noget niveau i organisationen.
- **Interesse for virksomheden.** Bestyrelsesmedlemmet må kunne opfatte sig som en del af virksomheden. Det betyder også, at han eller hun relaterer informationer og erfaringer til virksomheden og delagtiggør den daglige ledelse deri. Hvad man læser i avisen, hvad man hører og erfarer gennem sit kontaktnet – alt bør relateres til virksomheden, så den får flest mulige ”antenner ude“.
- **Evnen til at lytte og dermed til at sætte sig ind i andres meninger og holdninger.**
- **”Kemi” med den øvrige bestyrelse.** En bestyrelse er et team. De skal respektere hinanden og kunne føle sig som et fællesskab.
- **Selvstændig - må kunne leve op til de øvrige medlemmer.** Der må ikke findes flere ”niveauer” af medlemmer. Hvert medlem skal behandles med respekt og må samtidig føle sig blandt ligemænd. Intet kan være mere ødelæggende for et godt samarbejde,

end hvis ikke alle er ”voksne” nok til at sige deres mening under møderne, mens alle hører på det.

- **Resultatorienteret.** Bestyrelsen skal medvirke til at realisere virksomhedens mål. Langsigtede såvel som kortsigtede. Bestyrelsen må medvirke til, at der formuleres klare og målbare mål og holde direktionen op på, at de opstillede mål skal realiseres.
- **Ekspertise.** Særlig ekspertise i harmoni med virksomheden og den øvrige bestyrelse (produktion, salg, økonomi, markedsføring, eksport, Fjernøsten etc.). Det er vigtigt, at bestyrelsen er sammensat således, at den rummer forskellige eksperter.
- **Abstraktionsevne.** Selv om bestyrelsesmedlemmet har erfaring og viden, vil arbejdet i en ”fremmed” virksomhed forde evnen til at tænke anderledes og bruge sine specifikke erfaringer på nye problemstillinger. Bestyrelsen skal ikke være en facitliste for direktionen, men en kvalificeret medspiller i ledelsesarbejdet.
- **Udsyn og fremsyn.** Medens direktionen også skal løse de daglige problemer i virksomheden, skal bestyrelsen koncentrere sig om den overordnede styring og ikke mindst om virksomhedens målsætning og strategi.
- **Netværk.** Det er bestemt positivt, hvis den pågældende har et netværk, der kan være til gavn for virksomheden, f.eks. til virksomhedens kunder eller leverandører – nuværende eller potentielle.
- **Menneskelighed og humoristisk sans.** Bestyrelsesarbejdet må ikke blive så alvorlig en sag, at man ikke kan hygge sig sammen og finde den humoristiske vinkel selv i pressede situationer. Det kan ofte være denne vinkel, som får tingene til at glide og som er med til at skabe de rigtige resultater. Men ingen verden er ideel, så opgaven er at få sammensat det rigtige team, der tilsammen og i samarbejde med ejeren kan realisere virksomhedens målsætning på kort og lang sigt.

Størrelsen af bestyrelsen kan være af betydning for effektiviteten, men dette er sjældent et problem i den ejerledede virksomhed. Man skal dog også her være opmærksom på, at hvis der er medarbejderrepræsentanter vil antallet af medlemmer stige med 50%. Det vil således være hensigtsmæssigt at holde størrelsen på tre til fem medlemmer afhængig af virksomhedens størrelse og kompleksitet. Men husk menneske før system og team før den enkelte.

Sådan ser den ideelle bestyrelse ud

Hvordan ser den ideelle bestyrelse ud? Nej, svaret er på ingen måde entydigt, viser en stribe udenlandske analyser og vurderinger. Konsulentfirmaet RSM McGladrey har forsøgt at opstille nogle spilleregler for sammensætningen af den ideelle bestyrelse.

Men firmaet understreger også, at de nødvendige kompetencer bestyrelsen har behov for, blandt andet er afhængig af selskabets branche, nuværende og fremtidige udfordringer, myndighedsregulering, organisationsstruktur, bestyrelsens rolle og direktionens kompetencer.

Bestyrelsen bør overordnet dække tre typer af kompetencer, nemlig grundlæggende ledelsesmæssige kompetencer, strategiske kompetencer og funktionelle kompetencer:

1. De ledelsesmæssige kompetencer udgør en vigtig platform for de fleste governance funktioner: Integritet - Forhandlingsevne - Evnen til teambuilding - Politisk manøvrering - Systematisk tænkning – Analytisk beslutningskraft – Effektive kommunikationsevner.

2. De strategiske kompetencer giver bestyrelsesmedlemmerne mulighed for at bidrage til udarbejdelse af strategiplanen og rådgive direktionen om, hvordan planen skal implementeres: Strategisk planlægning - Risikostyring - Forandringsledelse – Stakeholder relations - Etablering af effektiv organisation - Indsigt i værdiskabelsesprocesser - Etablering af motivationsfremmende topledelse - Overblik over megatrends.

Særlig ekspertise på helt afgrænsede funktionelle kompetenceområder kan være en kæmpe fordel for organisationen.

Alt efter selskabets aktuelle og fremtidige behov kan bestyrelsen lægge vægt på følgende konkrete kompetencer: Indsigt i finansielle forhold og regnskab - Kendskab til branchetendenser - Erfaring med organisering af værdikæden - Produkt og servicemæssig viden - Forretningsudvikling – Teknologisk produktionsudvikling.

Det giver sig selv, at alle bestyrelsesmedlemmer ikke kan dække alle kompetenceområder. Så bestyrelsen bør foretage en evaluering af, hvilke af de ovenstående kompetencer, den vil lægge mest vægt på af hensyn til selskabets fremtidige værdiskabelse.

Med andre ord bør der udarbejdes en samlet profil af den ”ideelle“ bestyrelse og med denne profil i

hånden kan den aktuelle bestyrelse gennemgås for at finde huller i profilen. Især de funktionelle kompetencer i bestyrelsen kan typisk komplementere topledelsens funktionelle kompetencer, så der ikke er et unødvendigt overlap.

Hovedparten af de eksisterende kortlægninger af bestyrelsens kompetencer kommer ikke særligt langt omkring. De færreste selskaber oplyser om, hvilke særlige kompetencer, hvert enkelt bestyrelsesmedlem antages at bidrage med til bestyrelsesarbejdet.

I de nye norske anbefalinger foreslås det, at der oplyses om hvert enkelt medlems faglige kompetencer, ud over uddannelsesmæssig og erfaringsmæssig baggrund.

Ugebrevets rapport ”Selskabsledelse i 100 børsnoterede selskaber“ gennemgår bestyrelsernes sammensætning på en række udvalgte parametre: Af de 100 selskaber sidder der en kvinde i hver fjerde bestyrelse. Hver fjerde bestyrelse har deltagelse af en udlænding.

Flere udenlandske bestyrelsesanalyser går mere i dybden med kompetencer, baggrund og åremål i bestyrelsen.

Det internationale konsulentfirma Spencer Stuart, udgiver i en lang række lande et ”Board index“. For Hollands 100 største børsnoterede selskaber er den gennemsnitlige bestyrelse (ikke-direktører) faldet fra 5,9 personer i 1999 til 5,5 i 2003. Kun 4 procent af bestyrelsesmedlemmerne er kvinder.

Gennemsnitsalderen er 61 år for mændene og 57 år for kvinderne. Bestyrelsesmedlemmernes gennemsnitlige ophold i bestyrelsen er 4,6 år. Den tilsvarende analyse for amerikanske selskaber viser, at der sidste år blev valgt 443 nye eksterne bestyrelsesmedlemmer. Heraf er 33 procent aktive bestyrelsesformænd eller topchefer i andre selskaber. 14 procent er finansdirektører eller har anden regnskabsmæssig baggrund. 11 procent er pensionerede topchefer. 10 procent kommer fra den akademiske verden og 5 procent kommer fra professionelle investorer eller kapitalforvaltningsvirksomhed.

Ugebreve for Bestyrelser vil i rapporten ”Selskabsledelse i 100 børsnoterede selskaber“ i 2005, grave dybere i sammensætningen af de danske bestyrelser, herunder i hvor høj grad regnskabsmæssige kompetencer er til stede. Internationalt er der meget fokus på denne kompetence for at sikre bestyrelsen tilstrækkelig indsigt til at gennemskue uklarheder i årsregnskabet og revisionens rapportering til bestyrelsen.

Portræt: Den professionelle bestyrelse 2015

Bestyrelserne står de næste ti år foran en markant ændring i arbejdsopgaver, professionalisme og selvforståelse, vurderer Bob Garatt, gæsteproffesor ved Cass Business School på City University i London. I den seneste udgave af det internationale governance tidsskrift ”Corporate Governance“ har han begået et portræt af den professionelle bestyrelse anno 2015. Artiklen med overskriften ”A portrait of Professional Directors: UK Corporate Governance 2015“ er af gode grunde ren fiktion, men dog forfatterens bedste bud på fremtidens bestyrelse.

Vi vil i det følgende beskrive hans scenarie og vurderinger, men ikke følge hans fiktive bestyrelsesformand Peter i tykt og tyndt. Men udgangspunktet i hans fortælling er interessant: Selskabet hørte i 2004 absolut ikke til et af de mest ”moderne“, men det skulle ændre sig radikalt over det kommende tiår. Udgangspunktet var således meget gavmilde honorarer til både bestyrelsen og direktionen, selvom bestyrelsens samlede arbejdsindsats og de enkelte medlemmers kompetencer og engagement absolut ikke var noget at råbe hurra for. Den første opvågen kom, da bestyrelsen konstaterede tiltagende irritation hos de institutionelle investorer over den gavmilde honorering, samtidig med middelmådige resultater.

- Første skridt mod de nye tilstande var at omtænke aflønningsforholdene. Bestyrelsen blev enig om, at honoraret og andre vilkår skulle kædes snævert sammen med faktisk performance, som blev skruet sammen med hjælp fra eksterne eksperter og ikke baseret på en tilfældig optionsordning.
- For det andet aftalte de, at alle bestyrelsesmedlemmer for private penge skulle købe aktier i selskabet for mindst 1 mio. kr. (og senere 2 mio. kr.) Amerikanske undersøgelser har påvist, at bestyrelser med medlemmer, som ejer private aktier i selskabet, er langt mere engagerede i bestyrelsesarbejdet og optaget af selskabets udvikling end andre bestyrelsesmedlemmer.
- For det tredje droppede de alle aktieoptionsordninger, da de ofte vil være velegnede til at mudre en langsigtet strategisk tænkning.
- For det fjerde blev der indgået en kontrakt med alle bestyrelsesmedlemmer og direktører. For bestyrelsesmedlemmer blev det aftalt, at de skulle anvende 20 procent af deres arbejdstid på selskabet,

dels i form af selve bestyrelsesarbejdet og dels i form af forberedelse og andre aktiviteter af betydning for selskabets udvikling. For denne kontrakt fik de fordoblet deres honorar.

Sagsanlæg mod tidligere bestyrelser

Der skete endnu et ryk i bestyrelsens selvopfattelse, da domstolene i 2005 åbnede mulighed for, at en ”ny“ bestyrelse kunne anlægge sag mod en ”gammel“ bestyrelse for manglende viden, kompetence, manglende grundighed og professionalisme. Det fik for alvor de enkelte bestyrelsesmedlemmer til at bekymre sig om deres private velstand og position såvel som omdømme i erhvervslivet.

Det skærpede strafansvar fra amerikanske Sarbanes Oxley begyndte at smitte af på engelsk retspraksis. Myndighederne begyndte at rumle med sablerne, da det i 2006 viste sig, at ganske mange selskaber forklarede sig udenom corporate governance anbefalinger med et tilhørende comply or explain-krav. Det gik op for flere og flere bestyrelsesmedlemmer, at bestyrelsesarbejde ikke var et sideordnet hobbyarbejde ved siden af karrieren som succesfuld fuldtidsbeskæftiget erhvervsmand.

Senere viste undersøgelser, at kun 15 procent af bestyrelsesmedlemmerne i de børsnoterede selskaber havde været gennem et basalt uddannelsesforløb om bestyrelsesarbejde. Man fandt også ud af, at de færreste bestyrelsesmedlemmer havde interesse i selskabets langsigtede udvikling. Her var problemet størst for de ældre bestyrelsesmedlemmer, der måske kun skulle være med 3-5 år mere. Myndighederne truede med at gøre bestyrelsesmedlemmer ansvarlige i henhold til straffelovgivningen. I realiteten blev bestyrelsesansvaret markant skærpet og det fik både ratingbureauerne, som udarbejder corporate governance ratings og forsikringsselskaberne, der udbyder bestyrelsesansvarsforsikringer, til at opruste og forholde sig til det ændrede verdensbillede.

Ratingbureauerne begyndte at udarbejde nye ratings for bestyrelsernes kompetencer, arbejdsform og ansvarlighed. Forsikringsselskaberne begyndte at tage højde for bestyrelsens sammensætning, kompetencer og erfaring ved udmåling af forsikringspræmien, fordi der er mindre ”skaderisiko“ på kompetente bestyrelser end på mindre kompetente bestyrelser.

Fra anbefalinger til god bestyrelsespraksis 1)

Traditionelle anbefalinger om god corporate governance opfattes normalt som enkeltstående elementer, som hver især forbedrer selskabsledelsen. Men der er store svagheder i den måde at forbedre selskabets corporate governance på, konkluderer forskeren Martin Hilb fra IFMP Center for Corporate Governance på University of St. Gallien i Schweiz i et forskningspapir med overskriften ”*New Corporate Governance: From good guidelines to great practice.*”

På baggrund af en omfattende bestyrelseevaluering i en række store selskaber indenfor bank, forsikring, kemi, pharma, biotek og luftfart vurderer Hilb, at der er flere svagheder ved de traditionelle nationale anbefalinger.

For det første er nationale anbefalinger typisk baseret på ”*one size fits all*”, hvilket efter hans vurdering er farligt. Måske understøtter anbefalingerne god selskabsledelse. Men de danner ikke grundlag for det sublime bestyrelsesarbejde.

For det andet er der mangel på strategisk fokus i det meste bestyrelsesarbejde, som anbefalingerne ikke tager hånd om.

For det tredje ses udpegning af bestyrelsesmedlemmer, aflønning og udvikling af bestyrelsesarbejdet som isolerede aktiviteter, som i stedet bør ses i en sammenhæng.

For det fjerde mangler bestyrelsen ofte et dybere kendskab til revision, risikostyring, kommunikation og bestyrelseevalueringer, siger han.

Merværdi til alle interessenter

På det grundlag har Martin Hilb udviklet ”*The New Corporate Governance Framework*”, der tager udgangspunkt i en mere holistisk opfattelse af governance, som integrerer forskellige komponenter inden for traditionel governance og som gerne skulle give merværdi til alle interessenter, dvs. ikke kun aktionærerne. Grundmodellen tager udgangspunkt i følgende elementer:

For det første en mere situationsbaseret implementering af forskellige governance tiltag, som er tilpasset selskabets aktuelle situation og som tager hensyn til nationale, branchespecifikke og virksomhedskulturelle forhold.

For det andet langt mere fokus på bestyrelsens strategiske arbejde, hvor traditionelle anbefalinger overser denne dimension.

For det tredje en integreret analyse af bestyrelsens sammensætning, aflønningsforhold for topledelsen og udvikling af bestyrelse/direktions arbejdet, frem for selvstændigt arbejdende bestyrelseskomiteer indenfor aflønning, revision og nyvalg af bestyrelsesmedlemmer.

For det fjerde bør bestyrelsen udvide den traditionelle kontrolfunktion fra at omfatte økonomiske og finansielle forhold til en mere holistisk overvågning af de parametre, som er vigtige ikke kun for aktionærer, men også for kunder, medarbejdere og offentligheden.

Vi vil i denne artikel gå mere i dybden med at beskrive, hvordan bestyrelsen i praksis kan arbejde med disse fire anderledes dimensioner.

Den situationsbaserede governance-model:

Modellen tager udgangspunkt i, at alle virksomheder ikke er ens, men at de alle befinder sig på forskellige udviklingstrin i en livscyklus og at der er forskelle omkring ejerskab, størrelsen, kompleksiteten, internationaliseringsgraden og bestyrelsens ambitioner. Forfatteren påpeger, at der i de fleste vestlige lande er blevet udviklet governance-standarder i kølvandet på de store amerikanske og europæiske virksomhedsskandaler.

Hilb vurderer, at det grundlæggende er en positiv udvikling, men han fremhæver også nogle forbehold. Nemlig, at den globale standard i høj grad tager udgangspunkt i den Anglo-Amerikanske ledelsesmodel om, at soft law ikke nødvendigvis adresserer de ”bløde” processer i selskaberne og at anbefalingerne typisk er designet for store børsnoterede selskaber (og ikke mindre selskaber), og at gode anbefalinger ikke garanterer fremragende selskabsledelse i de enkelte selskaber.

På det grundlag afviser han ”one-size-fits-all”-modellen og han anbefaler i stedet, at de enkelte selskaber indretter deres governance efter deres aktuelle situation.

Fra anbefalinger til god bestyrelsespraksis 2)

Hvad er forskellen mellem gode og fantastiske selskaber?

Ofte hævdes det, at forskellen ligger i, om der står en fremsynet og karismatisk rollemodel i spidsen af firmaet eller ej. Herhjemme er de velkendte eksempler Mærsk McKinney-Møller, Mads Øvlisen og de ejerfamilier, som blandt andet har opbygget Danfoss, Grundfos, Bestseller og Coloplast. Det er derfor nærliggende at postulere, at stærke strategier følger af stærke rollemodeller og stor succes følger af stærke strategier.

Netop en "stærk" strategi fremhæves som et afgørende element i virksomheders udvikling i denne anden artikel om god selskabsledelse, baseret på et forskningspapir med overskriften "*New Corporate Governance: From good guidelines to great practice*".

Udgangspunktet er, at traditionelle anbefalinger om god corporate governance normalt opfattes som enkeltstående elementer, der hver især forbedrer selskabsledelsen.

Men der er store svagheder i den måde at forbedre selskabets corporate governance på, konkluderer forskeren Martin Hilb fra IFMP Center for Corporate Governance på University of St. Gallien i Schweiz. Han har derfor udviklet en alternativ model for god selskabsledelse.

Ud fra erfaringer med de undersøgte virksomheder opstiller Hilb fire forudsætninger for succes, når det gælder udvikling, implementering og overvågning af strategien:

For det første en sammensætning af bestyrelsen, som er fokuseret på strategisk tænkning.

For det andet en bestyrelseskultur, som har en konstruktiv og fordomsfri debat.

For det tredje en effektiv bestyrelsesstruktur.

Og for det fjerde, at bestyrelsen måler sin succes ud fra en bred shareholder og stakeholder orientering.

• Den ideelle bestyrelsessammensætning:

Hvordan kan det være, at bestyrelser med højt begavede og erfarne bestyrelsesmedlemmer nogle gange fejler? Eller hvordan skabes de gode ideer i bestyrelsen? Grundlæggeren af MITs Media Lab Negropontes svar lyder: "*That's simple – from differences*". Bestyrelsen må altså ikke bestå af kloner, som ligner hinanden. Forskerne anbefaler, at der lægges vægt på forskellige profiler med forskellig demografi, kulturer og faglige discipliner.

Mere konkret tænkes der på 1) Forskellige holdspillere (f.eks. en kontrollør, en kritisk tænkner og en kreativ tænkner). 2) Faglige kompetencer (f.eks. revision, risikostyring, markedsføring og HR). 3) Regionale kulturelle kompetencer (f.eks. en amerikaner og en asiat). 4) Branche-kompetencer. 5) demografiske forskelligheder (f.eks. alder, køn).

• En konstruktiv og open-minded bestyrelseskultur:

Ifølge Hilb bygges en effektiv bestyrelseskultur med følgende byggeklodser: Den skal være udadventt og lærende; den skal anlægge et holistisk perspektiv; den skal være konstruktiv åben; den skal forstå at finde en balance mellem global effektivitet og lokal tilpasningsevne. Forskeren vurderer, at mange bestyrelser fortsat er præget af en kultur, der er traditionel, mekanisk, konfrontatorisk og forandringsuvillig.

• En effektiv bestyrelsesstruktur:

Hilbs undersøgelse har vist, at der grundlæggende findes to slags bestyrelsesstrukturer: Den store bestyrelse, der opererer gennem et antal bestyrelsesudvalg og den lille bestyrelse. Hilb anbefaler en mindre bestyrelse med højst syv medlemmer med deltagelse af forskellige profiler. Selskabets direktør kan være medlem af bestyrelsen, men ellers er medlemmerne eksterne. Der anbefales to bestyrelsesudvalg: ét udvalg for revision og risikostyring og ét udvalg for valg til bestyrelsen, aflønning og lederudvikling, herunder uddannelse af bestyrelsesmedlemmer.

• Måling af bestyrelsens succes ud fra aktionær- og andre stakeholderinteresser:

Bestyrelsen bør fastlægge en udviklingsretning for selskabet, som tager udgangspunkt i de forskellige interessenters behov og ønsker. Bestyrelsens succes måles altså ikke kun ud af aktionærernes afkast, men i lige så høj grad tilfredshed hos medarbejdere og kunder. Bestyrelsens vision bør omfatte et vejkort for den fremtidige udviklingsretning for selskabet, skabelse af opbakning og engagement til dette vejkort, skabelse af tillid og tiltro til lederskabet og opstilling af målbare kriterier for succes.

Hilb kommer her ind på, at det internationalt efterhånden er veldokumenteret i mange analyser, at der er sammenhæng mellem god corporate governance og aktionærernes afkast. Hermed skabes også den direkte kobling mellem en succesfuld strategi og veldefinerede mål for opfyldelse af interessenternes behov og ønsker - som en funktion af en velfungerende bestyrelse.

Sådan evaluerer bestyrelsen “sin” topdirektør

Bestyrelserne har i dag langt mere fokus på topdirektørens præstationer end tidligere. Hvor et direktørskifte for fem år siden ofte kun skete, hvis selskabet var konkurstruet, er lunten i dag meget kortere. Topdirektørens præstationer bliver vurderet i stadig flere selskaber. Men hvordan vurderer bestyrelsen egentlig ”sin” adm. direktør, hvis det skal gøres ordentligt og fair?

En undersøgelse af praksis i USA viser, at topchefen hvert år bliver systematisk bedømt i tre ud af fire store selskaber og andelen er stigende. Herhjemme er tendensen også klar. Inden for de seneste år har vi set udskiftninger i topledelse Coloplast, SAS, Lundbeck, GN Store Nord, Bang & Olufsen, Auriga, TDC, IC Company, Hartmann og Nordic Tankers. Bestyrelsen bør tilrettelægge en grundig proces for evalueringen og resultatet kan styrke både selskabet, topchefen og relationen mellem topchef og bestyrelse. I tidsskriftet *The Corporate Board* beskrives i den seneste udgave nogle relevante overvejelser under overskriften ”*CEO Evaluation: Navigating A New Relationship*,” som vi her gennemgår i hovedpunkter.

Spørgsmål til bestyrelsen

Først og fremmest bør bestyrelsen tage stilling til følgende spørgsmål:

Hvorfor foretager vi denne evaluering? Skal processen alene anvendes til at vurdere om topdirektørens samlede aflønning står i et rimeligt forhold til præstationerne? Eller skal den også anvendes til udviklingsformål? Eksempelvis ved at skabe bedre grundlag for dialog mellem bestyrelse og topdirektør omkring bestyrelsens forventninger og selskabets strategiske kurs.

Hvad skal der måles i evalueringen? Afspejler selskabets økonomiske resultat tilstrækkelig præcist topchefens præstationer. I hvilket opfang skal målepunkterne omfatte andre aspekter, eksempelvis strategisk tænkning, operationelt lederskab osv. Det afgørende er at designe processen, så evalueringen siger noget om, hvordan topchefen forvalter sin rolle og sit ansvar i sammenhæng med selskabets forretningsstrategi.

Hvem skal involveres i evaluerings-processen?

Skal processen holdes mellem topchefen og et bestyrelsesudvalg/bestyrelsesformanden. Eller giver det mening at hente input fra en bred kreds af

stakeholdere, eksempelvis aktionærer, kunder eller andre bestyrelsesmedlemmer.

Hvordan vil evalueringen blive gennemført?

Hvordan tilrettelægges processen trin for trin? Hvordan kommunikerer resultaterne til topchefen og hvor ofte? Overordnet kan evalueringen være bagudrettet med fokus på belønning af historiske resultater. Eller den kan være fremadrettet med fokus på fremtidige mål og om topchefen har visionen, strategien og de personlige kvalifikationer til at nå disse mål. Eller begge dele.

Hvor den *bagudrettede* model alene måler på regnskabsresultater, går den *fremadrettede* model ind i en vurdering af, om der er et godt match mellem topchefens lederegenskaber og selskabets strategiske målsætninger. Under alle omstændigheder kompliceres en evaluering altid af, at der ikke er en entydig sammenhæng mellem topchefens handlinger, hans lederevner og selskabets økonomiske resultater.

Topchefens performance

Med dette udgangspunkt kan topchefens performance opdeles i tre kategorier:

Effekt på bundlinjen: Normalt antages det, at topchefen har altafgørende betydning for selskabets bundlinje og det gennemsyner også de fleste modeller for incitamentsaflønning. Resultatet afhænger dog langt hen ad vejen af branchetendenser og den generelle markedsvækst.

Operationel effekt: Hermed hentydes til topchefens betydning for selskabets effektivitet i produktion, distribution, salg og administration. Spørgsmålet er: Hvad har topchefen gjort for at ændre eller forbedre organisationens evne til at fungere og performe. Målepunkterne kan eksempelvis være medarbejder-tilfredshed, produktkvalitet, omkostningsreduktioner og antal virksomhedsopkøb. Ifølge en Conference Board rapport om toplederlønninger er den slags mål bedre til at vurdere selskabets og ledelsens evne til at skabe værdi end udviklingen i aktiekursen.

Effektivt lederskab: Dette punkt refererer til de forhold, topchefen har fuld kontrol over, altså hans direkte lederskab. Fokus er her topchefens handlinger og personlige gennemslagskraft. Målepunkterne kan være antal møder med nøglekunder, møder med analytikere og investorer og udvikling af en langsigtet strategi, samt kvaliteten af disse handlinger.

Guide: Bestyrelsens selvevaluering 1)

Systematisk selvevaluering i bestyrelsen kan styrke selskabsledelsen på en lang række felter, både når det gælder bestyrelsens overordnede effektivitet, de enkelte bestyrelsesmedlemmers performance og bestyrelsens relationer til direktionen.

På baggrund af artiklen ”*Evaluating Boards and Directors*” i tidsskriftet ”*Corporate Governance*” gennemgår vi, hvordan virksomheder kan styrke selskabets konkurrenceevne gennem en systematisk selvevaluering. Artikel nummer to i artikelserien handler om de potentielle gevinster ved en systematisk selvevaluering:

Lederskab: En selvevaluering understreger bestyrelsesformandens stærke lederskab i forhold til resten af bestyrelsen. Den demonstrerer også en langsigtet fokus på forbedring af bestyrelsesarbejdet og der opnås opbakning til og styrkelse af formandens lederskab. For de enkelte medlemmer demonstrerer aktiv deltagelse i evalueringen engagement og lysten til at forbedre sin egen performance i bestyrelsen. I forhold til resten af organisationen kan evalueringen være med til at fastlægge performance og virksomhedskulturen. Evalueringsprocessen kan også fungere som en rollemodel for direktionen for evaluering af ledelsesprocesser i selve organisationen.

Klarhed om rollefordeling: Evalueringen sætter fokus på en eventuel uklar rollefordeling mellem bestyrelse og direktion og den er også med til at sætte en norm for bestyrelsens ansvarsområde. I forhold til de enkelte bestyrelsesmedlemmer klargøres, hvor der forventes en særlig indsigt og indsats af det enkelte bestyrelsesmedlem. I forhold til topdirektøren klargøres evalueringen principperne ved uddelegering af ansvar og opgaver.

Teamwork: Evalueringen skulle gerne opbygge tillid mellem bestyrelsesmedlemmerne, da den ofte fremmer en mere åben dialog om samarbejdet og også om de problemstillinger, der normalt bliver fejlet ind under gulvtæppet. Den gensidige tillid fremmer ofte en mere aktiv deltagelse og en mere fri meningsudveksling om de problemstillinger, som er på bestyrelsens dagsorden. Det enkelte medlem motiveres eller ansføres til at deltage aktivt i debatten, eventuelt fordi de øvrige bestyrelsesmedlemmer finder én for passiv. Evalueringen kan også være med til at sætte overliggeren højt, når det gælder grundig forberedelse, mødedeltagelse og ønsket om at forstå selskabets omverdensforhold. Den fremmer også samarbejdet

mellem direktion og bestyrelse, da problemer i samarbejdet lægges på bordet.

Beslutningstagning: Evalueringen udpeger svagheder i bestyrelsens arbejde med at beslutte strategiplaner og fastsætte strategiske målsætninger. Den klargør, hvis bestyrelsen har væsentlige ”huller” i de kompetencer, som bestyrelsen har behov for. Samlet set styrkes bestyrelsens evne til at træffe klare og ”rigtige” beslutninger. For det enkelte bestyrelsesmedlem klargøres, hvor der er behov for udvikling af viden og færdigheder og hvor medlemmets kompetencer kan udnyttes bedre. I forhold til ledelsen klargøres strategiske mål og finansielle målsætninger og i sidste ende fremmes organisationens evne til at træffe beslutninger.

Tillid og troværdighed: Evalueringen sikrer, at bestyrelsen har fokus på selskabets forpligtelser overfor dets interessenter, blandt andet medarbejdere, kunder og aktionærer. Den bør også sikre, at bestyrelsen har overblik over organisationen, herunder en effektiv risikostyring og tilstrækkelige rapporteringsprocesser. For det enkelte bestyrelsesmedlem sikrer evalueringen fokus på den enkeltes ansvar og forpligtelser i henhold til lovgivningen. Gennem organisationen bør bestyrelsens fokus kunne forbedre relationen til interessenterne, blandt andet via bedre corporate governance og en klar delegering af opgaverne mellem de ansvarlige i organisationen.

Kommunikation: Evaluering af bestyrelsen klargør også, hvis der er mudder i kommunikationen mellem direktion og bestyrelse og hvor der skal sættes ind for at styrke dialogen. Fokus på kommunikation er også med til at opbygge tillid i bestyrelsen, da der bliver mere klarhed om midler og mål. Evalueringen vil kunne anvendes til at styrke kommunikationen i alle relationer mellem interessenter, direktion og bestyrelse.

Bestyrelsesarbejde: Evalueringen skulle gerne munde ud i mere effektive bestyrelsesmøder, hvor tiden anvendes optimalt og på de emner, som ud fra en prioriteringsliste er vigtigst. Formandens opgave som holdleder for bestyrelsen vil også blive evalueret og der vil blive sat spot på forbedringsmuligheder. Et effektivt bestyrelsesarbejde vil forplante sig ned i direktionen og ud i organisationen, da bestyrelsen ofte vil sætte god tone for tilrettelæggelse af arbejdet og effektive arbejdsprocesser.

Guide: Bestyrelsens selvevaluering 2)

Systematisk selvevaluering i bestyrelsen kan styrke selskabsledelsen på en lang række felter. På baggrund af artiklen ”*Evaluating Boards and Directors*” i tidsskriftet ”Corporate Governance” gennemgår vi, hvordan virksomheder kan styrke selskabets konkurrenceevne gennem en systematisk selvevaluering. Artikel nummer tre i artiklerien handler om, hvordan bestyrelsen kan tilrettelægge selve evalueringsprocessen. Forfatterne har opstillet en model med otte trin. Her følger en gennemgang af de fire første trin.

1. Målsætning for evalueringen: Første trin i processen er, at bestyrelsen gør op med sig selv, hvad den ønsker at opnå med evalueringen. De fastlagte målsætninger afhænger ofte af, hvilken overordnet holdning bestyrelsen har til evalueringen: Enten har bestyrelsen et oprigtigt ønske om at forbedre bestyrelsens performance fra et allerede tilfredsstillende niveau, eksempelvis gennem opstilling af en række konkrete målepunkter, eller for at sikre, at bestyrelsesmedlemmerne får bedre indsigt i forretningen. Eller også er bestyrelsen allerede bevidst om, at den kan gøre en hel del for at effektivisere bestyrelsesarbejdet, fordi det halter på en række punkter. Eksempelvis kan det være erkendt, at bestyrelsen ikke er sammensat af de kompetencer, der er behov for eller at motivationen mangler.

Målsætningerne kan fastsættes af bestyrelsesformanden, af et eller to menige bestyrelsesmedlemmer eller af en ekstern rådgiver, som ser på tingene udefra. I sidste ende bør hele bestyrelsen dog være enig i målsætningerne.

2. Hvem skal evalueres: Har bestyrelsen først omstillet nogle målsætninger, giver det ofte sig selv, hvem der skal evalueres. Grundlæggende er der tre grupper: hele bestyrelsen, de enkelte bestyrelsesmedlemmer og endelig direktionen, herunder bestyrelsessekretariatet. De enkelte gruppers funktion og roller skal klarlægges i forhold til hver målsætning. Hvis målsætningen eksempelvis drejer sig om at forbedre informationen til bestyrelsen, er målgruppen, der skal evalueres, de personer, som udarbejder og leverer denne information og bestyrelsen selv, som definerer, hvad den har behov for af information. Herefter skal nytteværdien ved en evaluering vurderes for hver enkelt aktør. Hvis en ekstra nytteværdi anses for at være begrænset, bør

personen/gruppen ikke indgå i evalueringen. Derimod bør alle aktører med væsentlig indflydelse på resultatet, indgå i evalueringen. Eksempelvis nævnes evaluering af enkelte bestyrelsesmedlemmer som et glimrende redskab til at få sat fokus på den enkeltes styrker og svagheder.

For at undgå eventuelle konflikter, er det dog vigtigt, at der i bestyrelsen er enighed om processen, hedder det. Undersøgelser viser, at der ofte kommer meget positivt ud af en individuel evaluering, hvis medlemmerne er indstillet på at prøve det forsøgsvist.

3. Hvad skal evalueres: Her skal målsætningen for evalueringen udmøntes i konkrete emner for at sikre, at evalueringen klargør potentielle problemstillinger, at årsager til disse problemstillinger kortlægges og at der opstilles mulige løsninger på problemet.

De konkrete emner kan eksempelvis være bestyrelsens arbejdsprocesser, bestyrelsesmedlemmernes kompetencer, erfaring og motivation eller relationen mellem enkelte bestyrelsesmedlemmer. Emnet kan også være en afklaring af spørgsmålet: Hvad har bestyrelsen i realiteten bidraget med ved udarbejdelse af strategien. Ofte omfatter bestyrelsesevalueringen flere problemstillinger, som spiller sammen på den ene eller anden måde. Forfatterne anbefaler, at bestyrelsen evaluerer de konkrete problemstillinger i forhold til best practice for god corporate governance.

4. Hvem skal spørges: For det meste bliver alene selve bestyrelsen og måske topdirektøren inddraget i bestyrelsesevalueringen. Dermed udnyttes ikke de mange værdifulde kilder, som er i berøring med selskabets governance system. I realiteten er der mulighed for at trække på en lang række kilder både internt i virksomheden og eksternt. Internt kan der hentes feedback hos den øvrige ledergruppe og i ledelsessekretariatet. Eksternt kan der hentes information hos ejerne, aktieanalytikere, corporate financefolk, store kunder og store leverandører, der har kontakt med direktionen og måske bestyrelsen.

Eksterne kilder skal dog kun inddrages i de tilfælde, hvor det er relevant. Eksempelvis vil evaluering af interpersonelle relationer i bestyrelsen være en ren intern opgave. Men hvis emnet handler om spørgsmål med relation til stakeholdere, vil det selvfølgelig være relevant at inddrage disse grupper.

Guide: Bestyrelsens selvevaluering 3)

Systematisk selvevaluering i bestyrelsen kan styrke selskabsledelsen på en lang række felter. På baggrund af artiklen ”*Evaluating Boards and Directors*” i tidsskriftet ”*Corporate Governance*” gennemgår vi, hvordan bestyrelsen kan styrke selskabets konkurrenceevne gennem en systematisk selvevaluering. Artikel nummer fire i artikelsekserien handler om de næste trin i tilrettelæggelsen af evalueringen. Forfatterne har opstillet en model med otte trin, hvor vi her gennemgår trin fem og seks:

5. Hvilke teknik skal anvendes til evalueringen:

Overordnet kan der vælges mellem en kvalitativ og en kvantitativ måling af bestyrelsens performance på forskellige dimensioner. Valg af teknik afhænger af bestyrelsens målsætning med evalueringen. Hvis bestyrelsen søger at identificere problemstillinger, som hæmmer bestyrelsens performance, er der brug for en kvalitativ måling.

Hvis målsætningen er, at bestyrelsen ønsker at forstå de enkelte medlemmers og måske aktionærernes holdninger til konkrete spørgsmål, er den kvalitative model også bedst. Men ønsker bestyrelsen at sammenligne sin performance med andre bestyrelses performance og egne målinger fra tidligere år, så er den kvantitative måling bedst egnet. Med andre ord kan det altså være hensigtsmæssigt, at bestyrelsen vælger den form, der passer bedst til den aktuelle målsætning. Samtidig kan det være gavnligt for bestyrelsen med variation i evalueringsprocessen, fordi det giver friskhed og fornyelse. Den kvalitative evaluering er typisk åbne spørgsmål, der tager udgangspunkt i ”hvad”, ”hvordan”, ”hvorfor”, ”hvornår” og ”hvor” – enten i form af et spørgeskema eller et interview med enkelte medlemmer eller hele bestyrelsen på en gang. I den kvantitative evaluering tages udgangspunkt i et spørgeskema, hvor spørgsmålene er baseret på ”hvor meget” og ”hvor mange” typisk med en eller anden form for karaktergivning på de forskellige spørgsmål. Det giver et mere konkret mål for bestyrelsens performance, men ikke så nuancerede svar.

Det individuelle interview med bestyrelsesmedlemmer enkeltvis er bedst til at gå i dybden med helt konkrete problemstillinger eller afdække overordnede temaer. Bestyrelsen kan også anvende en moderator til at styre en gruppediskussion af udvalgte problemstillinger. Men det frarådes at drøfte bestyrelsesarbejdet gruppevis, hvis der er

følsomme problemstillinger på dagsordenen, fordi alle ting ikke kommer på bordet. Der kan også anvendes en ekstern konsulent til at observere bestyrelsens arbejde for at afdække deltagernes adfærd, motivation, aktive deltagelse og indbyrdes forhold.

Forfatterne mener, at bestyrelser for ofte gennemfører evalueringen uden at kende målsætninger og emner. Derfor tilrettelægges evalueringen sjældent ud fra, hvilken metode der må antages at give de bedste og mest brugbare resultater.

6. Hvem skal gennemføre evalueringen: Ifølge forfatterne er det her vigtigt at skelne mellem interne evalueringer, der kun omfatter selve bestyrelsesarbejdet og eksterne evalueringer, der også omfatter bestyrelsens relationer til direktion og andre interessenter.

Ved den interne evaluering styres processen typisk af bestyrelsesformanden. Den interne evaluering anses for at være vigtigst, fordi bestyrelsens autonomi og viljen til, at bestyrelsen selv beslutter, hvordan den arbejder og hvad den mener, giver større autoritet og gennemslagskraft i forhold til den daglige ledelse og den øvrige organisation. Med andre ord lægger bestyrelsen her selv aktivt en standard for virksomhedskultur, arbejdsprocesser og rapportering.

Den interne evaluering har også fordelen ved at være fortrolig og den kan være med til at give teambuilding i bestyrelsen. Men det understreges også, at processen kun fungerer, hvis alle bestyrelsesmedlemmer bakker op om evalueringen og deltager aktivt i processen.

Styrer bestyrelsesformanden evalueringsprocessen, vil der ofte ikke blive sat tilstrækkelig fokus på netop formandens rolle i bestyrelsen. Derfor kan der være behov for en ekstern konsulent, som forestår processen. En ekstern konsulent kan sikre fuld gennemsigtighed, fordi det giver mulighed for, at de enkelte medlemmer svarer anonymt på spørgsmål om bestyrelsesformandens evne til at være holdleder. En ekstern konsulent kan også trække bestyrelsen ud af vante forestillinger om, hvordan tingene skal være og personen kan sætte fokus på emner, der ellers ikke var blevet drøftet. Det fremhæves, at det vil være en fordel med en ekstern rådgiver, som i forvejen kender virksomheden, bestyrelsen og dens måde at arbejde på og som har erfaring med bestyrelsesarbejde.

Guide: Bestyrelsens selvevaluering 4)

Systematisk selvevaluering i bestyrelsen kan styrke selskabsledelsen på en lang række felter.

På baggrund af artiklen ”*Evaluating Boards and Directors*” i tidsskriftet ”Corporate Governance” gennemgår vi her, hvordan bestyrelsen kan styrke selskabets konkurrenceevne gennem en systematisk selvevaluering.

Artikel nummer fem i artikelserien gennemgår de to sidste trin i evalueringsprocessen: Nemlig hvordan resultaterne fra evalueringen kan anvendes og hvordan konklusionerne bør kommunikeres.

Målsætningen er afgørende

Den opstillede målsætning for evalueringen er afgørende for, hvordan resultaterne bør anvendes og kommunikeres. Spørgsmålet kan være, om det er et internt bestyrelsesanliggende, som kun omfatter de interne arbejdsprocesser i bestyrelsen eller om andre udenfor bestyrelsen, eksempelvis direktion, økonomiafdeling, kommunikationsafdeling eller andre i organisationen bør oplyses om bestyrelsens konklusioner, så de kan reagere på det i forhold til deres dialog med bestyrelsen og i forhold til deres måde at drive forretning på.

Eksempelvis hvis evalueringen handler om det enkelte bestyrelsesmedlems performance, vil det normalt blive betragtet som et helt internt anliggende for bestyrelsen. I denne situation vil det endda være hensigtsmæssigt, at bestyrelsesformanden tager en drøftelse med de enkelte bestyrelsesmedlemmer hver for sig.

Fremgangsmåden har tre fordele:

For det første reflekterer det god corporate governance, idet der sikres respekt for fortrolighed i evalueringen og den enkeltes integritet.

For det andet sikrer det, at der bliver mulighed for at tage emner op til debat, som normalt betragtes som for følsomme til en debat i hele bestyrelsen på grund af deres personkarakter.

For det tredje sikrer metoden, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer dermed ikke kun vurderes af sig selv.

Inddragelse af CEO er en god idé

Det fremhæves, at det ofte vil være en god ide at inddrage CEO'en fuldt ud i evalueringen, da topchefen ofte har en meget betydelig indflydelse på selskabets corporate governance og også bestyrelsens arbejdsform.

Nogle bestyrelser vælger at kommunikere hovedkonklusionerne fra bestyrelsens selvevaluering. Dette har været særligt værdifuldt i de tilfælde, hvor bestyrelsen ønsker at påvirke topledelsen og den øvrige organisation omkring den ønskede virksomhedskultur, værdier og ledelsesforhold.

Bestyrelsen som positivt forbillede

Bestyrelsens måde at arbejde på kan på den måde blive spredt til resten af virksomheden, idet bestyrelsen ofte vil blive betragtet som en rollemodel og som en vejviser for organisationen og tænkningen.

Åbenhed om bestyrelsens selvevaluering er også et signal om, at bestyrelsen lægger vægt på generel åbenhed i virksomheden og den kan samtidig signalere overfor omverdenen, at den er indstillet på at forbedre sin performance.

Bestyrelsen kan altså også i visse tilfælde med fordel kommunikere resultater og holdninger til interessenter, herunder kunder, fagforeninger, leverandører og aktionærer omkring miljø, etik og andre spørgsmål for at forbedre stakeholder-relationerne.

Det fremhæves også, at nogle bestyrelser finder det hensigtsmæssigt at knytte evalueringsprocessen til strategiprocessen.

Især for de selskaber, der arbejder i mere dynamiske og foranderlige brancher, er en årlig evaluering nogle gange ikke tilstrækkelig.

Det handler om, at bestyrelsen hele tiden arbejder effektivt ud fra de aktuelle udfordringer om omverdensvilkår og er optimalt sammensat i forhold til den aktuelle strategi. Det kan nødvendiggøre hurtige udskiftninger i bestyrelsen eller supplerung med nye bestyrelsesmedlemmer.

Fornyelse i evalueringsprocessen er vigtig, fordi der ellers er fare for, at evalueringen bliver en forudsigelig årlig begivenhed. Evalueringen må helst ikke blive en rutine. Det anbefales, at bestyrelsen eksperimenterer med forskellige evalueringsprocesser og teknikker for at sikre, at processen fortløbende bliver interessant og fornyende for bestyrelsesarbejdet.

Nørby: Problem med bestyrelser selv- supplerer

Den tidligere formand for Komiteen for God Selskabsledelse, Lars Nørby Johansen, anbefaler nu, at man i dansk erhvervsliv kigger nærmere på almindelig praksis for valg af nye bestyrelsesmedlemmer for at udvikle mere effektive fremgangsmåder.

I dette interview siger han, at det er problematisk med de typisk selvsupplerende bestyrelser i børsnoterede selskaber, fordi det ikke giver den nødvendige udskiftning og fokus nok på de fagkompetencer, der er behov for. Han frygter, at myndighederne rykker tættere på egentlig regulering, hvis erhvervslivet ikke selv udvikler nye normer eller anbefalinger på området.

Både Ib Kunøe og professor Steen Thomsen anbefaler, at bestyrelserne i højere grad bør anvende valgkomiteer til at få en mere saglig evaluering af bestyrelsens sammensætning og grundig søgeproces ved nyvalg. Hvad siger du til det?

Bestyrelserne har jo allerede mulighed for at nedsætte nomineringskomiteer med medlemmer fra bestyrelsen. Det giver mulighed for, at man får drøftet mere i dybden, hvad bestyrelsen har brug for af nye kompetencer og sikrer en grundig søgeproces. Når ikke flere gør det, er det nok fordi, vi ikke har haft tradition for bestyrelsesudvalg herhjemme. Men det er måske den rigtige vej at gå, hvis man skal væk fra den traditionelle fremgangsmåde, hvor det blot er formanden og direktionen, som finder nye kandidater.

I Sverige og Norge er man gået et skridt videre med valgkomiteerne, hvor et flertal er eksterne medlemmer og som typisk er repræsentanter for de store aktionærer?

Den model rummer helt klart fordele. Men der er også en langt større ændring end traditionelle nomineringskomiteer. Jeg synes ideen med at give eksterne aktionærer direkte indflydelse på vurdering af bestyrelsens sammensætning og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer er rigtig. Det er problematisk med den form for selvsupplerer, som præger valget til mange bestyrelser. Min fornemmelse er, at der er brug for eksterne kræfter til at sikre optimale bestyrelser. Det ser ikke ud til, at bestyrelsens selvevaluering altid virker efter hensigten

Normalt siger man, at markeds kræfter, dvs. de professionelle investorer, sikrer, at selskaberne lever op til god selskabsledelse, da de vil "straffe" selskaber, som eksempelvis ikke har hensigtsmæssige bestyrelser. Men meget tyder på, at denne markeds mekanisme ikke virker?

Det er klart, at det ikke duer, hvis selskaber bare ser stort på anbefalingerne om blandt andet bestyrelsesevaluering, udpegning og kompetencer. Det skulle gerne være sådan, at markeds kræfterne regulerer det. Men virker det ikke, kan vi jo risikere, at lovgiverne kommer på banen med regulering. Det vil være meget uheldigt, da regulering sjældent er svaret i det lange løb. Men vi så jo, at myndighederne med topledert løn lovgav med skærpede oplysningskrav og det kan selvfølgelig ske igen.

Er der mulighed for at ændre nogle "spilleregler", så de store investorer kan komme tættere på selskabernes bestyrelser?

Det er et klart problem, at investorerne i dag har begrænset adgang til selskabernes bestyrelser. Eksempelvis i England har selskaberne pligt til at kommunikere langt mere aktivt og direkte med de store aktionærer. Den samme vej kunne man overveje at gå herhjemme. Blandt andet ved at give bestyrelsen opgaven at være i mere dialog med de større ejere.

Har finanskrisen og den økonomisk afmatning ændret på behovet for, at selskaberne stiller mere skarpt på disse forhold?

Under en lavkonjunktur er det ekstra vigtigt, at bestyrelsen er klædt godt på til at sparre med direktionen og om nødvendigt gribe ind. Derfor er det også ærgerligt, at selskaberne på flere felter ikke har været helt skarpe, mens det gik godt, blandt andet omkring risikostyring og ledelsesvederlag.

Nu har vi fået en bankredningspakke, hvor politikerne også "blander" sig i aktieoptioner, udbyttebetalinger osv. Er der grund til at forvente at myndighederne i lyset af denne udvikling vil kigge mere på, hvordan man fremmer den "gode selskabsledelse"?

Det er klart, at politikerne sandsynligvis vil benytte situationen til at signalere handlekraft. Derfor er lovgivning på dette område en nærliggende risiko. Der kommer givetvis et politisk efterspil på bankredningspakken, som også kan involvere resten af de børsnoterede selskaber.

Kunø vil have uafhængige valgkomiteer

Mange bestyrelser for danske børsnoterede selskaber mangler den afgørende skarphed og derfor foreslås nu indførelse af valgkomiteer med uafhængige medlemmer efter svensk og norsk forbillede.

Forslaget kommer fra en af dansk erhvervslivs mest succesfulde topledere, nemlig Ib Kunø, som er hovedaktionær i blandt andet norske Ementor, danske Columbus IT Partner, Netop Solutions, Mondo og en lang række ikke-børsnoterede selskaber.

Hans forslag tager både afsæt i hans generelle erfaring fra erhvervslivet og konkrete erfaringer fra norske Ementor, hvor han som bestyrelsesformand og hovedaktionær sidder i en valgkomite med to eksterne medlemmer, der ikke sidder i Ementors bestyrelse.

”Min erfaring fra Ementor er, at det fungerer vældig godt med en valgkomite. Vi får en mere uafhængig, saglig og åben drøftelse af, om bestyrelsen er optimalt sammensat, hvilke nye kompetencer, der kunne være ønskelige og om der er behov for at udskifte enkelte medlemmer, fordi de ikke længere bidrager nok”, siger Ib Kunø.

Han lægger også vægt på, at det er en lettere og mere smertefri proces at udskifte bestyrelsesmedlemmer, når afgørelsen er truffet af et andet organ. ”Det kan være vanskeligt at sige til et bestyrelsesmedlem, som man kender rigtig godt efter mange års samarbejde, at hun/han må forlade bestyrelsen. I en bestyrelse bliver man gode venner, der holdes bestyrelsesmiddage og der gøres noget for at få samarbejdet til at glide positivt. Hvis budskabet kommer fra en uafhængig valgkomite, som har gjort sig nogle rationelle overvejelser, så er det lettere at sige farvel”.

Selvevalueringer fungerer ikke

Ib Kunø vurderer også, at de såkaldte systematiske selvevalueringer sjældent fungerer særligt godt. Hertil kommer, at mange bestyrelser faktisk fravælger denne anbefaling og ofte gives der besynderlige begrundelser for ikke at foretage en evaluering.

I Nørby udvalgets anbefalinger lægges der også op til, at der skal oplyses om hvert enkelt bestyrelsesmedlems særlige kompetencer, som kan forklare deres tilstedeværelse i selskabets bestyrelse.

Ib Kunø peger på, at den typiske beskrivelse af det enkelte bestyrelsesmedlems CV ikke giver denne oplysning. ”Der mangler koblingen mellem de kompetencer, som ville være ideelle for selskabet og de faktiske kompetencer i den aktuelle bestyrelse”, siger han.

Ib Kunø vurderer, at bestyrelsen sjældent iværksætter en systematisk søgeproces for at finde ”den bedst egnede”. ”Desværre synes der at være langt mellem de aktuelle anbefalinger og den virkelige verden”, siger han og peger som eksempel på bestyrelserne i flere af de banker, som nu er røget ud i problemer. Han lægger også vægt på mangfoldighed i bestyrelserne og synes derfor, at der i enhver bestyrelse bør sidde mindst en kvinde.

For meget fokus på direktionen

Generelt undrer han sig over, at langt de fleste selskaber og bestyrelser er meget grundige, når der skal findes en ny direktør til selskabet. Her spares der ikke på ressourcer og opstilling af kompetenceprofiler. Samtidig er der tradition for at give meget længere snor til bestyrelsesmedlemmer end til direktionen, når det handler om at møde uforberedt eller have en lav mødeprocent, vurderer han. ”Generelt bliver der stillet alt for små krav til bestyrelsesmedlemmer, som eksempelvis kunne komme med oplæg til bestyrelsen indenfor deres kompetenceområde”, siger Ib Kunø.

Ib Kunøes forslag ligger helt på linje med CBS-professor Steen Thomsens synspunkter, der fremsat i den seneste udgave af Nyhedsbrev for Bestyrelser: ”Mere og mere peger i retning af, at disse evalueringer ikke fungerer, når bestyrelsen skal evaluere sig selv. I mange tilfælde sker der ikke den styrkelse af bestyrelsen, som en ordentlig evaluering ville udløse. Alene det forhold, at bestyrelsesformanden normalt står for evalueringen og dermed ikke kan evaluere sig selv, svækker denne model. Ikke mindst når formanden ikke er dygtig. En anden model kunne være valgkomiteer med de store aktionærer, som vi kender fra Sverige”, sagde Steen Thomsen.

Ib Kunø foreslår nu, at Komiteen for God Selskabsledelse sætter valgkomiteer på dagsordenen for at vurdere, hvordan der sker fremme af mere effektive, uafhængige evalueringer af bestyrelsens kompetencer og dermed foretages de nødvendige udskiftninger og nyvalg.

Bestyrelsens selvevaluering fungerer ikke

Landets fremmeste ekspert og forsker indenfor god selskabsledelse, professor Steen Thomsen, daglig leder af Center for Corporate Governance på CBS giver i dette interview sit syn på tidens corporate governance, om behovet for en justering af magtforholdet mellem direktion og bestyrelse, anvendeligheden af revisionsudvalg og "hvor langt vi er nået", Ligesom mange store virksomheder har Steen Thomsen bevæget sig fra en kritisk holdning efter de første Nørby "firkantede" anbefalinger til fokus på de elementer, som faktisk kan gøre en nyttig forskel.

Flere af de banker, som har måttet give op, ser ud til at være præget af stærke direktører og svage bestyrelser. Er god selskabsledelse ekstra relevant under en lavkonjunktur?

ST: I perioder med høj økonomisk vækst er det næsten lige meget, hvad virksomhederne gør, så tjener de penge. Men når det går nedad bakke, skal man være rigtig skarp på selskabsledelse, for at overleve.

Hvor ser du de største problemstillinger, hvor virksomhederne og i den aktuelle situation flere banker, halter bagefter?

Meget peger jo i retning af, at bestyrelserne ikke har arbejdet ordentligt med tingene og de har heller ikke haft de fornødne kompetencer. I flere tilfælde er bestyrelserne angiveligt ikke gået nok ned i bankens risikopolitik og har vurderet, hvad direktørens udlånspolitik og ekspansionsplaner betød for de samlede risici.

Kan man sige, at det her handler om, at der har været en skæv magtdeling mellem bestyrelsen og direktionen?

Der er i hvert fald noget, der tyder på, at topdirektøren har opnået en meget stærk magtposition i den periode, hvor det er gået godt. Succes i fortiden gør det samtidig sværere for bestyrelsen at forholde sig kritisk til direktøren. Så kan man let blive opfattet som et brokkehoved.

Hvad gør en bestyrelsesformand for at tage "magt" tilbage til bestyrelsen?

Et konkret sted at tage fat er de oplæg, som kommer fra direktionen til behandling i bestyrelsen. Hvis det præsenteres som beslutningsforslag, som bestyrelsen kun kan sige ja eller nej til, så er tingene jo nærmest afgjort på forhånd. Her kommer bestyrelsen for sent ind i processen. Bestyrelsens indflydelse er meget begrænset, fordi direktionen reelt allerede har truffet beslutningen. Ofte får bestyrelserne ikke

præsenteret alternativer til det fremlagte forslag, hvilket er vejen frem.

Har bestyrelsens faglige kompetencer også indflydelse på magtforholdet mellem direktion og bestyrelse?

Hvis bestyrelsen ikke er klædt fagligt på til at tage en ligeværdig debat med direktionen om eksempelvis et strategioplæg, er det klart, at det er næsten umuligt at ændre magtforholdet. Det handler også om, hvorvidt både bestyrelsen og direktionen er parate til en åben og reel diskussion om vigtige strategiske spørgsmål. Det er altså også et spørgsmål om kultur, tillid og åbenhed.

Burde de velkendte selvevalueringer i bestyrelserne ikke sikre, at der kommer erhvervsfolk ind med de nødvendige fagkompetencer?

Mere og mere peger i retning af, at disse evalueringer ikke fungerer, når bestyrelsen skal evaluere sig selv. I mange tilfælde sker der ikke den styrkelse af bestyrelsen, som en ordentlig evaluering ville udløse. Alene det forhold, at bestyrelsesformanden normalt står for evalueringen og dermed ikke kan evaluere sig selv, svækker denne model. Ikke mindst når formanden ikke er dygtig. En anden model kunne være valgkomiteer med de store aktionærer, som vi kender fra Sverige. En tredje model er at anvende eksterne rådgivere.

Hvordan vurderer du den generelle udvikling i god selskabsledelse og erhvervslivets generelle holdning til corporate governance?

I starten efter de første Nørby anbefalinger var der mest fokus på kritik af de mindre anvendelige firkantede anbefalinger. De seneste år er fokus ændret på den måde, at virksomhederne vælger ud efter, hvad de konkret kan bruge til at forbedre ledelsesprocesserne. I mange virksomheder har man faktisk fået meget ud af det. Men i dag kan man også godt spørge, om vi er nået langt nok, eksempelvis omkring bestyrelsernes sammensætning og risikostyring.

Nu skal de børsnoterede selskaber til at tage stilling til, om de vil etablere revisionsudvalg eller lægge de ekstra arbejdsopgaver i bestyrelsen. Hvad er din anbefaling?

Jeg har tidligere været forbeholden over for bestyrelsesudvalg. Men meldingerne fra de store danske virksomheder, som har arbejdet med revisionsudvalg, er positive. De får mulighed for at grave sig dybere ned i ting omkring regnskab, risici og intern rapportering og afdække forhold, som ikke var blevet kortlagt i den samlede bestyrelse. Så jeg hælder til, at det er den rigtige vej at gå med revisionsudvalg.

Bankbestyrelser svage på risiko-kompetencer

Institutionelle investorer giver bestyrelserne i finansielle virksomheder en stor del af skylden for mangelfuld risikostyring under kreditkrisen. Hele 60 procent af investorerne vurderer, at bestyrelserne ikke har tilstrækkelig faglig indsigt og erfaring med risikostyring, fremgår det af en international undersøgelse fra rådgivningsfirmaet Riskmetrics med titlen: *"The Credit Crisis and Corporate Governance"* fra april 2008.

Af de i alt 100 respondenter blandt store porteføljeformidlere, forsikringsselskaber og pensionskasser, mener 22 af dem, at bestyrelsernes overvågning af risikostyringen har været mangelfuld og 38 mener, at der har været utilstrækkelig gennemsigtighed og åbenhed om bankernes risikoforhold. 41 procent af de adspurgte mener, at hele bestyrelsen bør gøres ansvarlig i de tilfælde, hvor banken ikke har haft tilstrækkelig fokus på risikostyring.

Under alle omstændigheder forventer investorerne, at bestyrelserne skærper deres overvågning af risikostyringen fremover. *"With respect to mitigating future risks, a slight majority (52 percent) of survey respondents cited improved disclosure on mortgage lending practices and financial exposure as the best course of action. About a quarter of the respondents said that establishing independent board committees focused solely on risk management is the best recourse"*.

Videre hedder det, at *"Although boards should not micro-manage a company's risk system, they should be held accountable for overseeing management's decision making a risk monitoring process. Equally important is whether and to what extent boards are engaged, and whether directors are asking the right questions to management"*.

RiskMetrics giver en oversigt med gode råd om, hvad de professionelle investorer bør lægge vægt på ved evaluering af bestyrelsernes arbejde med risikostyring i banker og realkreditinstitutter. Først og fremmest handler det om, at bestyrelsen skal have viden og forståelse for virksomhedens vigtigste risici. Bestyrelsen skal selvstændigt kunne evaluere disse risici og bestyrelsen skal have adgang til præcis information fra direktionen. Samlet bør disse forhold indgå i de finansielle virksomheders governance politikker:

• **Overvågning af risici:** Hvilke actions tog bestyrelsen, da der var opræk til, at kreditkrisen eskalerede? Hvor store nedskrivninger på udlån var der i forhold til peers? Er risikostyring en nøgle-

komponent i selskabets overordnede strategi?

• **Bestyrelsesstruktur:** Hvem har ansvaret for overvågning af risikostyringen – hele bestyrelsen eller et bestyrelsesudvalg? Har bestyrelsen overvejet at styrke sit fokus på strukturen inden for risikostyring? Hvor effektiv har bestyrelsen været til at overvåge risici?

• **Bestyrelseskompetencer:** Sidder der eksperter inden for risikostyring og risk management i bestyrelsen? Hvis ikke: overvejer bestyrelsen i den fremtidige nomineringsproces at styrke sine faglige kompetencer inden for risikostyring? Er der flere bestyrelsesmedlemmer med mange års anciennitet, og påvirker det bestyrelsernes uafhængighed i den slags beslutninger? Er der bestyrelsesmedlemmer, som burde være fratrukket?

• **Åbenhed om risikohåndtering:** Hvilke actions har bestyrelsen taget for at øge gennemsigtighed omkring selskabets risikohåndteringsinitiativer? Er risikoinstrumenterne fuldt oplyst til aktionærerne? Hvilke instrumenter er ikke fuldt oplyst og hvorfor?

• **Aflønningspraksis:** Hvor stor en andel af topledelsens incitamentsaflønning er afhængig af kortsigtede performance? Afspejler ledelsens bonus selskabets faktiske performance?

Få risikoeksperter i danske storbanker

Riskmetrics lægger vægt på, at der i bankers bestyrelser sidder eksperter i risikostyring. Altså personer, som har så meget faglig indsigt og erfaring fra uddannelse og lederjob, at de kan give den daglige ledelse kvalificeret med- og modspil omkring risikostyring.

Vi har gennemgået bestyrelsesforhold i tre danske storbanker. Konklusionen er, at bestyrelsernes besætning med risikostyringseksperter er relativ tynd.

Danske Bank har kun to personer med funktionel kompetence inden for risikostyring, nemlig økonomidirektør Birgit Aagaard-Svendsen fra J. Lauritzen og skibsreder, tidligere CFO, Eivind Kolding fra A.P. Møller-Mærsk. Af de ti eksterne bestyrelsesmedlemmer har fire siddet mere end ti år i bestyrelsen.

I Jyske Bank har ingen af bestyrelsesmedlemmerne umiddelbart særlige kompetencer inden for risikostyring. Da der ikke oplyses personprofil og baggrund for de enkelte medlemmer, er det usikkert, om det forholder sig anderledes.

Nordea har tre bestyrelsesmedlemmer med særlige finansielle kompetencer, blandt andet Danisco-direktør Tom Knutzen, som er tidligere CEO og CFO i NKT. Ingen af bankerne oplyser om særlige funktionelle kompetencer for de enkelte bestyrelsesmedlemmer, som Fondsbørsens anbefalinger ellers foreskriver.

Hele bestyrelsen skal videreuddannes

De ”bedste” bestyrelser har ikke kun et uddannelsesprogram for nye bestyrelsesmedlemmer, men også et løbende program for siddende bestyrelsesmedlemmer. Videreuddannelse handler nemlig ikke kun om at dække nogle få huller i nye bestyrelsesmedlemmers viden om virksomheden. Det handler mere om til stadighed at sikre, at bestyrelsen indretter sig optimalt, når det gælder arbejdsprocesser, roller og funktioner til gavn for selskabets aktionærer.

I et notat fra konsulentfirmaet Spencer Stuart med titlen ”Director Education: Evolving to meet Boards’ needs” gennemgår amerikanske selskabers erfaring med bestyrelsens uddannelse og der gives nogle konkrete råd om tilrettelæggelsen.

En kortlægning blandt S&P 500-virksomhederne viser, at relativt få selskaber har en eller anden form for formalisering af bestyrelsens videreuddannelse. Hver 5. bestyrelse har sat et bestemt beløb af i budgettet til uddannelsesaktiviteter for bestyrelsen. Hver 10. bestyrelse har defineret nogle emner, som er relevante vedrørende bestyrelsens efteruddannelse.

Behov for uddannelse

Største behov for uddannelse ses for nyindtrådte bestyrelsesmedlemmer: De skal skabe sig overblik over og indsigt i virksomheden og det kræver en særlig indsats. De skal også skabe sig en fornemmelse af virksomhedskulturen og ikke mindst den kultur, der præger bestyrelsens arbejde. Forfatterne oplyser, at der i store virksomheder ofte er en nomineringskomité, som definerer en række vigtige emner eller temaer, som bestyrelsen bør arbejde med.

Der peges også på, at bestyrelsen kan vælge enten at etablere interne uddannelsesprogrammer eller forsøge at finde eksterne seminarer til at dække bestyrelsens behov. Disse behov kan typisk klargøres ved at følge denne opskrift:

• **Start med at kortlægge de basale behov:** Er bestyrelsen generelt klædt godt på, når det handler om god selskabsledelse og arbejdsprocesserne i den ”moderne” aktive bestyrelse? Er der tale om en veletableret bestyrelse med erfarne erhvervsledere. Eller er der tale om en bestyrelse med flere mindre erfarne erhvervsledere? Er der en fælles historie og erfaring at bygge videre på eller skal man starte med det basale? Start der, hvor bestyrelsen ”er.”

• Udvikl programmer, når nye behov opstår:

Godt bestyrelsesarbejde bevæger sig hele tiden og de fleste bestyrelser halter efter best practice. Uddannelsestemaer bør indrettes efter udviklingen i samfundet, aktuelle begivenheder af betydning for virksomheden, nye branchetendenser og bestyrelsens største bekymringer. Denne tænkning skal sikre, at hele bestyrelsen konstant har opdateret og relevant viden om helt aktuelle forhold. Eksempelvis hvordan man kan forholde sig til øgede terrortrusler.

• Bestyrelsens ”need to know” på centrale

områder: Bestyrelsen bør være helt up-to-date på en række centrale opgavefelter, hvor der løbende sker nye ting. Det drejer sig om en række arbejdsområder, som bør have meget høj prioritet i bestyrelsesarbejdet. Som eksempler herpå nævnes regnskabspraksis, aflønning af topledelsen, successionsplanlægning og strategiplanlægning, herunder M&A-aktiviteter.

• Uddannelse bør kobles med evaluering:

Konklusionerne fra bestyrelsens selvevaluering bør anvendes ved tilrettelæggelse af uddannelsesprogrammet. Afslører evalueringen huller i bestyrelsens indsigt omkring vigtige forhold, bør der sættes ind her. Det kan også være, at et enkelt eller nogle få medlemmer har brug for at blive klædt bedre på indenfor nogle felter.

• **Evaluering af uddannelsesforløb:** Det er vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne evaluerer efter hvert uddannelsesforløb, så der ved fremtidige kurser læres af de indhentede erfaringer. Evaluering bør både omfatte indhold, struktur og form.

• Uddannelsesprocessen skal være fortløbende:

Det pointeres, at der løbende bør tilrettelægges nye uddannelsesprogrammer, fordi virksomhedens omverden, udfordringer og god bestyrelsespraksis er i konstant forandring. Endelig fremhæves en række fordele ved henholdsvis eksterne og interne uddannelsesforløb: Interne programmer gør det muligt at skræddersy kurset til de interne behov, giver et privat forum til at diskutere følsomme emner, giver bestyrelsen et uformelt mødested til debat samt sikrer bedre, at bestyrelsesmedlemmerne rent faktisk deltager. Eksterne programmer giver mulighed for at lære fra andre bestyrelser, kan give mere ekspertorienteret information og fremmer bedre en fordomsfri debat om bestyrelsens arbejdsmetoder.

Opgør med aldersgrænser i bestyrelsen

Aldersgrænser er idiotiske og ikke nødvendige, hvis bestyrelsen gennemfører en ordentlig selv-evaluering. Det er som at smide en harddisk med alle selskabets data ud, fordi man vil have en ny og smartere, skriver Steen Langebæk i denne kommentar. Steen Langebæk, 79, har siddet i en lang række internationale og danske bestyrelser gennem åre.

Som bekendt bliver vi ældre og ældre. Overalt i samfundet diskuterer man aldersgrænser: Hvornår skal vi kunne få efterløn, pension, folkepension osv. I alle tilfælde, hvor man diskuterer alderskriteriet for at få disse ydelser, er der én ting de har fælles: aldersgrænsen skal sættes op.

Vi bliver flere og flere, der skal dele kagen, men aldersfordelingen forrykkes, således at der bliver flere i +60 års alderen end tidligere. Derfor må vi indrette os efter forholdene og erkende, at vi ældre ikke bare kan sætte os med hænderne i skødet, når vi når den pensionsalder, der hidtil har været gældende på bjerget. Vi må fortsat stille vor viden og erfaring til rådighed. Det er ikke bare sundt for samfundet, men også sundt for os selv!

Men der er ét område, hvor man tilsyneladende stædigt holder fast ved aldersgrænser og det er i selskabernes bestyrelser. Det er efterhånden anset for god latin, at man ikke kan genvælges til bestyrelsen, hvis man er fyldt 70. En konsekvens af denne regel er ofte, at er man først indvalgt i en bestyrelse, så skal man næsten have begået noget strafbart for ikke at blive siddende, til man har nået aldersgrænsen!

I den verden vi nu lever i og som de kommende generationer kommer til at opleve, synes denne praksis at være helt ude af trit med sund fornuft. Der har været forskellige argumenter for aldersgrænsen: Det er en nem måde at komme af med bestyrelsesmedlemmer på, uden at de taber ansigt. Man kan tilrettelægge en udskiftningsplan god tid i forvejen.

Men er det gode argumenter al den stund, at bagsiden af medaljen er, at man kan komme til at hænge på mindre gode medlemmer, indtil de bliver 70 og være tvunget til at tage afsked med dem, man gerne ville have beholdt? Danske selskaber har normalt en vedtægtsbestemmelse, der siger, at bestyrelsesmedlemmerne går af efter fire år, men de kan genvælges. Det er nok her et af problemerne ligger.

Medlemmer bliver som regel genvalgt – men er

det sundt for selskabet? Det kan det vel være, hvis den pågældende lever op til de forudsætninger, hvorunder personen i sin tid blev indvalgt. Men er det ikke tilfældet, så bør den pågældende udtræde, og formanden skal nu have en ubehagelig samtale med personen, der nok troede, at han havde fået et langtidsjob.

Hvis formanden før personen blev indvalgt, havde forklaret, at man hvert år i bestyrelsen foretager en reel evaluering af bestyrelsen for at tage stilling til, om der bør ske udskiftninger, så ville problemet være mindre. Så længe dette præciseres ved den pågældendes indtræden, løser det mange problemer. Konsekvensen af denne samtale er nemlig, at genvalget på generalforsamlingen *ikke* bliver en rutine, men et reelt valg.

Men er det ikke alligevel godt at have en aldersgrænse? Lad mig komme med et eksempel fra min egen verden. Jeg har siddet i mange forskellige bestyrelser her og i udlandet. I Danmark er jeg faldet for 70 års aldersgrænsen og det er alle mine kolleger også. Det er sket med beklagelse, men bordet fanger. Jeg måtte gå, for hvis man gjorde en undtagelse i mit tilfælde, ville den næste, der nåede de 70 og ikke blev opfordret til at fortsætte føle, at han eller hun blev bedømt som mere eller mindre dement! Men pudsigt nok blev jeg, da jeg var fyldt 72 indvalgt i bestyrelserne for Merrill Lynch Investment Fund, Merrill Lynch Offshore Fund og Mercury World Bond Fund. Da jeg holdt op, var der ingen hard feelings fra nogen af siderne. Tværtimod! De havde forhåbentlig fået det, de havde brug for, og jeg var blevet vel aflønnet og en oplevelse rigere. At tage afsked med bestyrelsesmedlemmer *alene* fordi de når et bestemt tidspunkt i deres liv, virker idiotisk! Uden hensyn til om man herved siger farvel til et stort erfaringsmateriale og i mange tilfælde en betydelig viden og et omfattende personkendskab, der jo ofte kommer med årene, tager man afsked med en person, der meget ofte har mange gode år endnu, hvor han eller hun kunne tjene selskabet. Det er nærmest som at kaste en harddisk med alle selskabets data ud, fordi man vil have en ny og smartere uden at vide, om den også er bedre! Aldersgrænser er ikke nødvendige, når man taler Corporate Governance, hvis man lever op til evalueringskravet og kandidatinformationen beskrevet ovenfor. Den er mere skadelig end gavnlig og dens afskaffelse er helt i tråd med de regler om afskaffelse af aldersdiskriminering, der efterhånden er indført overalt i Europa med undtagelse altså i bestyrelser.

Corporate governance - mere proces end kontrol

Bestyrelsesformænd mener ikke, at corporate governance har forbedret selskabernes performance. Måske skyldes det, at bestyrelserne fokuserer mere på kontroldimensionen end på bestyrelsens arbejdsprocesser og kompetencer, skriver ledende partner Jens Howitz fra Russell Reynolds Associates i denne kommentar.

Corporate governance anbefalinger tager ikke bare sigte på at beskytte aktionærerne mod nye erhvervs-skandaler à la Enron eller Nordisk Fjer, men skal i højere grad være med til at udfordre virksomhedens bestyrelse og direktion til at præstere endnu bedre resultater end tidligere.

En af bestyrelsens vigtigste opgaver er at sikre virksomhedens performance. En undersøgelse blandt 145 bestyrelsesformænd for børsnoterede virksomheder i Europa, herunder Danmark, viser, at de mange forskellige initiativer omkring corporate governance, som er blevet implementeret i Europa i de senere år, har været med til at professionalisere bestyrelsesarbejdet. Men det har tilsyneladende ikke virket.

2/3 af de adspurgte bestyrelsesformænd giver i undersøgelsen udtryk for, at de mange initiativer omkring corporate governance kun i begrænset omfang har været med til at forbedre resultaterne i de virksomheder, de repræsenterer. Rent faktisk mener kun 4%, at forandringerne har haft en positiv indvirkning på den økonomiske performance. Mange ser en latent fare for, at de mange regler kan være med til at fjerne fokus fra mere strategiske og forretningsmæssige diskussioner i bestyrelsen.

Hæmmer barrierer bestyrelsen?

Det rejser spørgsmålet om, hvorvidt der fortsat er barrierer, som hæmmer bestyrelsen i at gøre arbejdet bedre. Noget nyder på det: For langt de fleste erhvervsledere er det uhyre attraktivt at være medlem af en bestyrelse i en større børsnoterede virksomheder.

De fleste bestyrelsesmedlemmer har en track record som administrerende direktør eller som direktionsmedlem for en større virksomhed. Dem, der er sluppet ind i varmen, giver kun nødig afkald på deres poster og bestyrelsesformanden er ofte tilbageholdende med at foretage udskiftninger i bestyrelsen.

Sammenholder man det med den generelle oplevelse af, at bestyrelsesarbejdet gradvist er blevet mere orienteret omkring kontrol og i mindre udstrækning omkring virksomhedens strategi og forretningsmæssige resultater, rejser det helt principielle spørgsmål sig:

Har bestyrelserne i tilstrækkelig grad efterlevet intentionerne bag corporate governance debatten og sikret, at de bedste kompetencer er repræsenteret i bestyrelseslokalet?

Kun en diversificeret bestyrelse med en bred vifte af kompetencer og med en grundlæggende forståelse for virksomhedens særlige vilkår og udfordringer vil være i stand til at give ledelsen et reelt modspil omkring strategi og i sidste ende bidrage til virksomhedens performance.

I den forbindelse bør det bemærkes, at Private Equity-ejede virksomheder er meget fokuserede på at sammensætte bestyrelser, som repræsenterer en bred vifte af kompetencer i forhold til virksomhedens strategiske problemstilling.

Erfaring og kompetence er afgørende

For dem er en solid funktionel erfaring og kompetence indenfor et specifikt område altså langt vigtigere end generel ledelseserfaring eller hvor kendt personen er i bredere erhvervskredse. En veldefineret erhvervskompetence hånd i hånd med et privatøkonomisk (med)engagement i virksomheden er afgørende for at blive inviteret ind i bestyrelsen i et PE selskab.

Ændrer forholdene sig for virksomheden i en sådan grad, at andre kompetencer kræves, så er det mit indtryk, at PE selskaberne ikke tøver med at skifte ud i bestyrelsen.

Corporate governance debatten har ført til et langt mere professionelt bestyrelsesarbejde både herhjemme og i resten af Europa. Men tiden er inde til, at de mange ord skal følges op af konkret handling, hvis bestyrelserne for alvor skal gøre sig håb om ikke bare at fungere som vagthunde, men også i højere grad at påvirke selskaberne til endnu bedre performance.

Eller sagt med andre ord: Hvis ikke det bliver ved med at være attraktivt at deltage i bestyrelsesarbejde, bliver det ikke i længden muligt at tiltrække de bedste personer, som i sidste ende kan gøre en reel forskel for virksomheden.

The Enron Code: The Hidden Lesson

Med dommene den 25. maj 2006 over Kenneth Lay og Jeffery Skilling for konspiration og bedrageri blev det sidste kapital skrevet i sagaen om Enrons kollaps. Den amerikanske forening for bestyrelsesmedlemmer, *National Association of Corporate Directors* (NACD) har i den anledning gjort regnestykket op med en vurdering af: Hvad kan vi så lære af denne sag?

NACD starter med at afvise pressekommentarer om, at Enron stort set alene handlede om en håndfuld skurkagtige topledere, som opbyggede og derefter destruerede Enron. At der var tale om et enkeltstående eksempel, hvorved der ikke er eller har været behov for at stramme myndighedsreguleringen med Sarbanes-Oxley og en masse andre nye regler. Det påpeges, at Enrons regnskaber i mange år gav indtrykket af, at selskabet var større end det var, mere lønsomt, mindre gældsæt og mere solidt end det i realiteten var. Mange betalingsstrømme blev simpelthen skjult i partnerskaber, som ikke figurerede i bogføringen og derved blev der ikke rapporteret om selskabets samlede risiko-eksponering. Gennemsigtigheden blev yderligere forringet af, at koncernens finansielle struktur var meget kompliceret.

I regnskabet for 3. kvartal 2001 blev det afsløret, at selskabet havde rapporteret om fiktive store overskud og aktiekursen styrtdykkede til skade for aktionærerne, ikke mindst de mange medarbejdere i Enron, som havde deres pensionsopsparing bundet i Enron-aktier. Enrons topledelse opfordrede i denne periode de ansatte til at købe flere Enron-aktier, mens de selv solgte ud af deres private beholdning. Enrons revisionsfirma Arthur Andersen udførte også andre opgaver end revision, såsom intern revision og andre rådgivningsopgaver, hvilket såede tvivl om dets uafhængighed. Medarbejdere i revisionsfirmaet destruerede arbejdsdokumenter, selvom det var i strid med selskabets egne etiske regler. Revisionsfirmaet blev dog senere frikendt i den amerikanske højesteret. Men da var det for sent at redde stumperne, da firmaets image og økonomiske situation havde lidt ødelæggende skade.

Enrons bestyrelsesmedlemmer og medlemmer af revisionskomiteen (hvoraf flere ikke var uafhængige) håndterede ikke deres opgave og pligter professionelt. Revisionskomiteen mødtes sjældent og suspenderede ved flere lejligheder interne etiske retningslinjer for at kunne godkende visse transaktioner.

NACD peger på tre grundlæggende regler for bestyrelsen: For det første skal der kun være uafhængige bestyrelsesmedlemmer i revisionskomiteen. For det andet integritet hos bestyrelsesmedlemmerne, der ikke må være "fedtet" ind i venskaber og andre private eller professionelle relationer til direktionen, hovedaktionæren og andre med særinteresser. De skal have mod til at stille de nærgående spørgsmål om blandt andet revisors uafhængighed, forudsætningerne bag beslutningsoplæg og den slags. For det tredje er det afgørende, at bestyrelsen tager beslutninger på et fuldt og velinformeret grundlag. De skal have fuldt indblik og overblik over selskabets governance, virksomhedens forretning og branchens markedsforhold og konkurrenceforhold. Disse overordnede retningslinjer har NACD konkretiseret i en række mere præcise anbefalinger, der er ligeså relevante for det danske two-tier system, som for det amerikanske one-tier system:

• Flertal af uafhængige bestyrelses-medlemmer:

Denne anbefaling findes også i Fondsbørsens hjemlige anbefalinger, dog således at medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer ikke skal tælles med i opgørelsen. Det betyder, at mange bestyrelser i de børsnoterede selskaber ikke har et uafhængigt bestyrelsesflertal.

• **Bestyrelser bør nedsætte komiteer:** Bestyrelsen bør nedsætte komiteer for revision, aflønning og governance/nominering af nye bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsen bør udforme et skriftlig charter for hvert bestyrelsesudvalg omkring pligter og opgaver.

• **Bestyrelsen bør holde møder uden topledelsen:** Det anbefales, at bestyrelsen excl. ikke-uafhængige bestyrelsesmedlemmer holder periodiske møder, hvor man under mere uformelle former kan drøfte relationen til selskabets direktion, samt information og beslutningsoplæg fra den daglige ledelse.

• **Bestyrelsesevaluering:** Bestyrelsen bør efter en fast rytme afholde evaluering af topledelsen, andre ledere og bestyrelsen selv. Uafhængige bestyrelsesmedlemmer bør fastsætte evalueringsmetoden og kriterierne.

• **Bestyrelsen bør årligt gennemgå selskabets compliance og rapporteringssystemer.**

• **Bestyrelsen bør have en engageret dialog med topledelsen:** Dialogen skal sikre løbende udarbejdelse, udførelse og tilretning af selskabets strategi.

Sådan evalueres bestyrelsesformanden

Mange bestyrelsesformænd mener, at de selv kan stå for den årlige evaluering af bestyrelsens sammensætning og arbejdsprocesser. Men de glemmer én ting: Hvem skal vurdere bestyrelsesformanden? Ifølge en artikel i det amerikanske tidsskrift *Board & Directors* med overskriften ”*Board-room Taboos – rating your chairman*” påpeges det, at det er naivt af bestyrelsesformanden at tro, at de menige bestyrelsesmedlemmer giver ham en ærlig og åbenhjertig feedback.

Det fremhæves, at selv nede i organisationen vil menige medarbejdere ofte være tilbageholdende med at evaluere deres egen chef af frygt for, at det bliver opdaget, at de måske var kritiske. Manglende evaluering af formanden kan imidlertid blive en alvorlig sag, fordi formanden er den øverste myndighed i selskabet. Bestyrelsesmedlemmer bør ikke undervurdere de negative effekter af en dårlig bestyrelsesformand på både virksomhedens økonomiske resultater og bestyrelsens og organisationens effektivitet.

Ifølge artiklen kan der kun gennemføres en reel evaluering af bestyrelsesformanden med hjælp fra en ekstern rådgiver, som står for evalueringsprocessen for hele bestyrelsen. Bidrag til evaluering af bestyrelsesformanden bør ikke kun komme fra de menige bestyrelsesmedlemmer, men også fra selskabets daglige ledelse, store aktionærer, centrale kunder og eventuel andre vigtige interessenter, hedder det.

Kvalitative spørgsmål er nødvendige

Evalueringsprocessen bør ikke alene bestå af et afkrydsningsskema, men af kvalitative spørgsmål, som går mere i dybden med evalueringen og som søger svar på de rejste problemstillinger. Det giver samtidig de menige bestyrelsesmedlemmer mulighed for anonymt at fremlægge nogle af de spørgsmål, som ellers vil være tabubelagt og emner, som de ikke ønsker at dele åbent med andre.

Eventuelt kan bestyrelsesformanden sammen med den eksterne rådgiver udarbejde en række kvalitative spørgsmål, der er relevante for bestyrelsen. I artiklen fremhæves en række spørgsmål, de menige bestyrelsesmedlemmer og eventuel andre interessenter bør forholde sig til:

- Bestyrelsesformandens forhold til den adm. direktør: Er der gensidig respekt? Anvender topchefen bestyrelsesformanden som sparrings-

partner, mentor og lyttepost.

- Er bestyrelsesformanden tilgængelig: Er bestyrelsesformanden tilgængelig for topchefen, så han kan støtte, rådgive og sparre med ham.

- Bestyrelsen bør løbende arbejde for at forbedre bestyrelsens effektivitet: Har formanden sørget for, at bestyrelsen er sammensat med kompetencer, erfaringer og personlige egenskaber som gør, at bestyrelsen fungerer optimalt.

- Om bestyrelsesformandens lederstil: Lytter bestyrelsesformanden til de menige bestyrelsesmedlemmer og fremmer han en konstruktiv debat omkring bordet.

- Ekstern kommunikation med stakeholdere: Vurderer virksomhedens interessenter, at der er transparens i den eksterne kommunikation.

- Er der i bestyrelsesarbejdet den rette balance mellem regulering, strategi og operationelle forhold: Hvor har bestyrelsen sit fokus på ordinære bestyrelsesmøder.

- Er bestyrelsen engageret i udvikling af ledelsesteamet: Drøfter bestyrelsen jævnlige virksomhedens lederskab og eventuel succession. Blicher der investeret i videreuddannelse af ledergruppen og potentielle lederkandidater og i coaching af disse personer.

- Tilrettelægges bestyrelsesmøderne med den rette prioritering af dagsordenspunkterne: Er bestyrelsens dagsorden tilrettelagt, så der er tilstrækkelig tid til at drøfte de forskellige punkter på dagsordenen, som er kritiske for videreudvikling af virksomheden og organisationen.

Det fremhæves, at det er en vanskelig opgave at være ekstern rådgiver for bestyrelsesformanden i en sådan evalueringsproces. Rådgivere bør bearbejde input fra bestyrelsesmedlemmerne og andre interessenter, så det fremstår som konstruktiv feedback til bestyrelsesformanden. Formanden vil ofte være modvillig eller defensiv overfor den type evaluering.

Der lægges vægt på, at rådgiveren kan håndtere den slags følelser hos bestyrelsesformanden og tilrettelægge tilbagemeldingen til ham på en måde, så den er acceptabel og udfordrende.

På den måde kan feedback på evalueringen anvendes konstruktivt og være med til at opbygge bestyrelsesformandens stærke sider yderligere, men også give signaler om, at der er behov for at justere nogle andre forhold.

Evaluering giver bedre bestyrelser

Ejerlederne i mindre og mellemstore virksomheder har langt større glæde af deres bestyrelse, når der løbende foretages evaluering og udskiftning af bestyrelsesmedlemmer, som ikke "passer ind". Også selvom ejerlederne fortsat henter de fleste nye bestyrelsesmedlemmer i det personlige netværk viser en undersøgelse, udarbejdet af Henrik Clausen og Chris Evald som cand. merc.- afgangsupgave på Handelshøjskolen i Århus.

Undersøgelsen, som tager udgangspunkt i svar fra 100 ejerledere viser, at knap 2/3-dele af ejerlederne henter "deres" bestyrelsesmedlemmer i det personlige netværk. Nogle af disse rekrutteringer kan også henføres til det faglige netværk, da halvdelen oplyser, at de henter deres nye bestyrelsesmedlemmer her. Det kan eksempelvis være det lokale Rotary eller en erhvervsforening, hvor der kan være overlap mellem det personlige og faglige netværk. Kun 7 procent af de adspurgte ejerledere oplyser, at de anvender headhunterfirma til at finde nye bestyrelsesmedlemmer.

Måske er trækket på det personlige netværk ikke så "slem", som man hidtil har gjort det til. Ejerlederne er nemlig gode til at evaluere deres bestyrelse med henblik på at gennemføre eventuelle udskiftninger. Hele 43 procent af ejerlederne oplyser, at der foretages en jævnlig evaluering af bestyrelsen. Det er en overraskende høj andel, der ligger højere end for de børsnoterede selskaber. Godt halvdelen af bestyrelserne har antageligt fortsat karakter af "tantebestyrelser".

Evaluering fremmer effektiviteten

Undersøgelsen påviser også to andre opsigtsvækkende sammenhænge: For det første har ejerlederne langt større glæde og udbytte af "deres" bestyrelse i de tilfælde, hvor der foretages en jævnlig evaluering. Evalueringen fremmer altså bestyrelsens effektivitet gennem sikring af nødvendige kompetencer og mere effektive arbejdsprocesser frem for de bestyrelser, som ikke gennemfører en jævnlig evaluering.

På spørgsmålet "I hvor høj grad gør din bestyrelse dig i stand til at træffe bedre beslutninger" svarer 85 procent af ejerlederne "i meget høj grad" eller "i høj grad", når der foretages evaluering. Men kun 41 procent af ejerlederne giver samme positive bedømmelse, når der ikke foretages evaluering af bestyrelsen.

"Halvdelen af alle adspurgte har haft udskiftninger i bestyrelsen indenfor de seneste fem år. Når ejerlederne bliver bedt om at angive, hvorfor der har været udskiftninger i bestyrelsen, anfører 64 procent af dem, at virksomheden havde behov for nye kompetencer i bestyrelsen", skriver forfatterne.

Behov for nye kompetencer er langt den vigtigste begrundelse for udskiftninger i bestyrelsen. Det er overraskende, da det fortsat er kutyme i mange børsnoterede selskaber, at bestyrelsesmedlemmer først fratræder, når de rammer en aldersgrænse på typisk 70 år.

I de ejerledelede selskaber er alder kun begrundelse for udskiftning i 4 procent af fratrædelserne. 17 procent af udskiftningerne skyldes manglende tid hos bestyrelsesmedlemmet. 10 procent af udskiftningerne skyldes uoverensstemmelser og 6 procent skyldes sygdom.

Bestyrelsen som sparringspartner

For det andet anvender ejerlederen også sin bestyrelse som en løbende sparringspartner i knap 9 ud af 10 tilfælde. Hele 7 ud af 10 ejerledere oplyser, at de er i jævnlig kontakt med bestyrelsesformanden. Bemærkelsesværdigt er det, at 4 ud af 10 ejerledere oplyser, at de også er i jævnlig kontakt med "samtlige" menige bestyrelsesmedlemmer. Det peger i retning af, at ejerlederen anvender de enkelte bestyrelsesmedlemmer som faglige sparringspartnere også i operationelle forhold og at bestyrelsen er sammensat af personer med forskellige og for ejerlederen nyttige kompetencer.

Undersøgelsen viser endvidere, at ejerlederen har størst glæde af sin bestyrelse, når der er løbende uformel kontakt med de enkelte bestyrelsesmedlemmer, udenfor de sædvanlige mere formelle bestyrelsesmøder.

I de tilfælde, hvor der er hyppig uformel kontakt til bestyrelsesmedlemmerne, svarer 64 procent af ejerlederen, at de har stor nytte af deres bestyrelse. Kun 22 procent af ejerlederne har stor glæde af deres bestyrelse i de tilfælde, hvor der kun er kontakt ved de faste bestyrelsesmøder.

Profil af den effektive bestyrelse

Hvordan arbejder bestyrelserne i verdens mest professionelt drevne selskaber? Det tegnes der et billede af i en ny rapport fra National Association of Corporate Directors (NACD), den amerikanske forening af bestyrelsesmedlemmer, som for nylig udgav rapporten "Public Company Governance Survey 2005" om bestyrelsespraksis i store amerikanske børsnotede selskaber.

Selvom amerikanske selskaber typisk har en one-tier ledelsesstruktur modsat den danske two-tier model, er best practice på mange felter identisk. I hvert fald, hvis man ser på Fondsbørsens anbefalinger om god selskabsledelse. Efter den amerikanske model skal mindst halvdelen af bestyrelsen bestå af uafhængige bestyrelsesmedlemmer.

Ud af de 619 besvarelser fra bestyrelsesmedlemmer i store børsnoterede selskaber, oplyser 83 procent, at mere end halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne i "deres" bestyrelse er uafhængige. Det er markant flere end i 2001, hvor kun 61 procent af bestyrelsesmedlemmerne havde et flertal af uafhængige. Herhjemme fremgår det også af Fondsbørsens nye anbefalinger, at mindst halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne bør være uafhængige af den daglige ledelse, rådgivere og hovedaktionærer.

Høj andel af selvevaluering

Andelen af bestyrelser, som gennemfører selvevaluering er meget høj i forhold til dansk standard. 87 procent af bestyrelserne foretager en årlig evaluering af "deres" topdirektør. 81 procent foretager en samlet evaluering af bestyrelsens arbejdsprocesser og resultater. 40 procent evaluerer også de enkelte bestyrelsesmedlemmers præstationer og aktivitetsniveau. Kun 5 procent af bestyrelserne foretager slet ikke nogen form for evaluering. Undersøgelsen omfatter også en oversigt over forskellige funktionelle kompetencer i bestyrelserne: 96 procent af bestyrelserne har en ekstern revisionsmæssig kompetence, typisk en pensioneret revisor. 88 procent af bestyrelserne har en ekstern finansiel kompetence, typisk en finansdirektør fra et andet selskab. 89 procent af bestyrelserne har en juridisk kompetence, typisk en advokat. Se også forsiden om bestyrelsens funktionelle kompetencer.

83 procent af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer mener, at der skal være en grænse for, hvor mange eksterne bestyrelsesposter, selskabets topchef må

besidde. Holdningen er typisk, at CEO'en må have to eksterne bestyrelsesposter, hvilket også er almindelig dansk praksis. I praksis er det også mest udbredt med to eksterne bestyrelsesposter. Det har 43 procent af de adspurgte. 27 procent har tre eksterne poster og 8 procent har fire eksterne bestyrelsesposter.

Er der tale om en pensioneret toperhvervsleder er vurderingen, at denne person på effektiv og professionel vis kan håndtere 4,2 eksterne bestyrelsesposter.

Lyder spørgsmålet om, hvorvidt der skal være maksimalt åremål for at sidde i samme bestyrelse, siger 61 procent nej (71 procent i 2003). De knap 30 procent, der siger ja, vurderer i gennemsnit, at det maksimale åremål bør være 11 år i samme bestyrelse. I praksis har kun 8 procent af bestyrelserne en grænse for åremål i bestyrelsen på i gennemsnit 9 år.

Fire årlige møder

Bestyrelserne holder i gennemsnit seks årlige bestyrelsesmøder, men det mest almindelige er fire årlige møder. Det gennemsnitlige bestyrelsesmedlem har på dramatisk vis øget tidsforbruget på bestyrelsesarbejde de seneste år. Eksterne bestyrelsesmedlemmer anvender i gennemsnit 191 timer årligt på bestyrelsesarbejde, forberedelse og lignende på hver enkelt bestyrelsespost, de besidder. Det svarer til ca. 14 hele arbejdsdage om året. Tidsforbruget var i 2003 156 timer pr. bestyrelsespost.

Bestyrelsesmedlemmerne i undersøgelsen blev også spurgt om deres kommunikation med store institutionelle aktionærer. 31 procent svarer, at de er proaktive i forhold til institutionerne og 27 procent er passive. 2/3-dele af dem mener, at bestyrelsesmedlemmer bør møde de store institutionelle investorer og halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne vurderer, at bestyrelsens forhold til de institutionelle aktionærer er meget godt eller fremragende.

Holdningen blandt de adspurgte bestyrelsesmedlemmer er, at investoraktivister ofte blander sig i forhold, som de ikke bør blande sig i og som ligger uden for deres ekspertise. Det mener 64 procent af bestyrelsesmedlemmerne. 17 procent mener, at aktivisterne generelt tager ansvarlige initiativer.

Bestyrelser dumper på strategiarbejdet

En ny undersøgelse af, hvordan amerikanske bestyrelsesmedlemmer prioriterer bestyrelsens dagsorden viser, at strategiarbejdet kommer ind på en klar førsteplads. Men når det kommer til bestyrelsernes selvevaluering af deres arbejde med strategi, giver de sig selv dumpekarakter.

Resultaterne fremgår af en undersøgelse, som netop er offentliggjort og den er udarbejdet af *National Association of Corporate Directors* (NACD), altså foreningen af bestyrelsesmedlemmer i USA. Rapporten ”*Public Company Governance Survey*” bygger på svar fra 630 bestyrelsesmedlemmer i store og mellemstore børsnoterede virksomheder og undersøgelsen er en årlig tilbagevendende begivenhed.

De seneste resultater fra december 2005 viser, at bestyrelsesmedlemmernes fokus på strategi er blevet markant skærpet de seneste år. Mens ”strategisk planlægning” for tre år siden blev udnævnt til at være det tredje vigtigste dagsordenspunkt ud af 13 valgmuligheder, rykker det op på en klar førsteplads i den nye undersøgelse.

Overraskende er bestyrelsesmedlemmerne dog langt fra tilfredse med det arbejde, de præsterer omkring strategisk planlægning. Respondenterne er blevet spurgt om, hvordan de vurderer bestyrelsens effektivitet, når det gælder arbejdet med de forskellige dagsordenspunkter. Arbejdet med strategisk planlægning kommer ind på en 10. plads ud af de 13. valgmuligheder. Hele 35 procent af de adspurgte vurderer ikke, at kvaliteten er i orden. De to kategorier, som scorer endnu lavere i bestyrelsesmedlemmernes selvevaluering, er bestyrelsens arbejde med successionsplanlægning for virksomhedens topchef og arbejdet med at tilrettelægge og gennemføre videreuddannelse af bestyrelsesmedlemmerne.

Bestyrelsesmedlemmerne mener, at det næstvigtigste punkt på bestyrelsens dagsorden er selskabets performance og værdiansættelse. Det kan altså opfattes som bestyrelsens arbejde med overvågning og vurdering af de kortsigtede resultater. 3/4-dele af bestyrelsesmedlemmerne vurderer, at bestyrelsens arbejde med dette emne varetages ”meget effektivt” eller ”effektivt”.

Skift til et mere langsigtet perspektiv

I perioden 1995 til 2001 stod evaluering af virksomhedens kortsigtede performance faktisk øverst på bestyrelsernes prioriteringsliste. Men de

seneste år har bestyrelserne altså taget de mere langsigtede briller på og involveret sig mere i den strategiske planlægning. Som nævnt mener de dog ikke selv, at de endnu er kommet på omgangshøjde med situationen.

Et andet smertensbarn for bestyrelserne er successionsplanlægning, altså etablering af en plan for, hvad bestyrelsen skal gøre, hvis topchefen pludselig siger op eller bliver fyret for at tage af kassen. Forberedelse af direktørskiftet indtog i 2003 en overraskende førsteplads, mens der var oprydning i amerikansk erhvervsliv efter erhvervsskandalerne og opstramning af rapporteringsforhold og ledelsesafkløning.

Ligesom for den strategiske planlægning mener bestyrelsesmedlemmerne fortsat ikke, at de løser denne opgave godt nok. Som nævnt ligger successionsplanlægning stort set i bunden af listen, når det gælder selvevaluering af dette punkt. Kun godt halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne mener, at deres bestyrelse håndterer denne opgave godt nok. Modsat forholder det sig med bestyrelsernes arbejde med Corporate governance og overvågnings- og rapporteringssystemer (Sarbanes Oxley). Dette punkt er fjerdevigtigst på bestyrelsernes dagsorden. Efter de seneste års markante fokus på dette forhold, vurderer hele 93 procent af bestyrelsesmedlemmerne, at det har bestyrelsen fuldstændig styr på. Faktisk er dette dagsordenspunkt det, som flest bestyrelsesmedlemmer vurderer bliver håndteret effektivt og professionelt.

På de næste pladser over bestyrelsesopgaver, som de adspurgte mener, bliver løst fuldt ud tilfredsstillende, er relationen mellem direktion og bestyrelse, forhold omkring myndigheds-regulering, risikoforståelse og risikostyring (som i øvrigt anses for at være bestyrelsens 4. vigtigste opgave) og forhold omkring ledelsesafkløning. Halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne, som har deltaget i undersøgelsen, sidder i bestyrelsen for NYSE-selskaber og den anden halvdel i Nasdaq-noterede selskaber. 75 procent er eksterne bestyrelsesmedlemmer, 14 procent er topchefer og 11 procent er rådgivere eller andre deltagere i bestyrelsesarbejde uden stemmeret. 55 procent af de adspurgte har andre bestyrelsesposter, i gennemsnit 1,1 øvrige poster. 70 procent sidder også i bestyrelsen for en non-profit organisation. Halvdelen af respondenterne kommer fra large cap-selskaber og 39 procent fra midcap-selskaber.

Hvor er den professionelle bestyrelse?

Hvilke muligheder har en bestyrelse for store børsnoterede selskaber for at skabe merværdi for selskabet og hvad er bestyrelsesmedlemmerne egentlig oppe imod? Forhenværende koncernchef for ØK, Michael Fiorini, holdt for nylig foredrag i regi af Bestyrelsesforum, hvor han gav udtryk for nogle kontroversielle synspunkter, skriver Teddy Wivel.

Michael Fiorini mener, at det er svært for bestyrelsen i store børsnoterede selskaber at skabe merværdi for selskabet. Han vurderer, at strukturen, herunder flere forskellige forretningsområder, branchetendenser, produktudvikling og markedsudvikling, ofte er for kompleks for bestyrelsen at følge med i og forstå i forhold til den begrænsede tid, bestyrelsen har til rådighed. Ofte mødes bestyrelsen jo kun mellem fire og seks gange om året.

Hertil kommer, at de store selskaber har en organisation med stabsmedarbejdere til direktionen, som kan producere materiale og argumenter, som bestyrelsen har svært ved at gå op imod. Det betyder, at den daglige ledelse er markant bedre klædt på end de enkelte bestyrelsesmedlemmer, der ikke har samme indsigt og forståelse af sammenhængene.

Anbefalinger bliver blot formaliteter

På det grundlag konkluderer Michael Fiorini, at anbefalinger for god ledelsesskik risikerer at blive formaliteter. Formaliteter, som især er dejlige at få på bestyrelsens dagsorden, for at opnå følelsen af at være effektiv og gøre gavn.

Vurderingerne ligger foruroligende tæt på de synspunkter som professor Steen Thomsen for nylig gav udtryk for på en konference i Dansk Industri under overskriften: *"Bestyrelsen som professionel sparringspartner. Hvem gør hvad?"*. Hans holdning er kort sagt, at bestyrelsesarbejdet ofte er præget af en meget stærk topchef eller af en meget stærk bestyrelsesformand og at bestyrelsen derved ikke fungerer, som "vi gerne vil have den fungerer", som han udtrykker det.

Skandalen i Vestas peger i retning af en bestyrelse, der har påtaget sig opgaver, som den ikke har haft den fornødne tid til på grund af for få bestyrelsesmøder, for ringe indsigt i forretningen og for mange bestyrelsesposter. I regnskabet oplyses det ikke, hvor mange bestyrelsesmøder, der blev afholdt i 2004, som mange af de andre store selskaber ellers gør.

Fastholder man fokus på bestyrelsens muligheder for at skabe merværdi, er dette ifølge Michael Fiorini ofte muligt i de mellemstore selskaber. Selskaber, som ofte er familieejede, men som har nået en størrelse, hvor familiens tid og kompetencer ikke rækker og hvor direktionen ikke har de fornødne strategiske ressourcer.

Her vil en bestyrelse have betydelige muligheder for at skabe værdi ved at fungere som en reel bestyrelse også på trods af, at bestyrelsen sidder på hovedaktionærens præmisser.

Michael Fiorini ser seks hovedopgaver for bestyrelsen:

1. Kvalitets- og realitetssikre vision og strategi
2. Garant for match mellem mål og ressourcer
3. Katalysator for de rette ejerskift
4. Motivator og inspirator for ledelsen
5. "Check & Balance" (kontrol og modspil)
6. Ledelsesudvikling og succession

For bestyrelserne i de store selskaber bør opgaverne ikke være meget anderledes. Spørgsmålet må derfor være, hvorledes de store selskabers bestyrelser får en måske formaliseret arbejdsform transformeret til en aktiv medspillende bestyrelse, der kan løse ovenstående opgaver.

Anbefalingerne for god ledelsesskik bør ikke være en hindring, men en mulighed for, at dette kan ske gennem en konstruktiv og fremadrettet selv-evaluering af bestyrelsens arbejde. Det er nu, inden næste års generalforsamling og indstilling til valg, at denne evaluering skal gennemføres. Evalueringen skal være konkret og handlingsorienteret dvs. i sit resultat lægge op til, hvad der kan/bør gøres for at løse eventuelle problemer.

Der er grund til at advare mod det eksempel, som er indeholdt i det første Nørby-udvalgs anbefalinger. Eksemplet er for generelt og ikke handlingsorienteret. Hvad betyder f. eks., at bestyrelsen er *"effektiv i sin overvågning og gennemgang af præstationer i forhold til planer og prognoser"*. For mere konkret inspiration kan bl.a. henvises til bogen "God selskabsledelse" redigeret af Jan Schans Christensen, kapitlet om måling og rapportering. Der er således al grund til, at bestyrelserne tager udfordringen op og gør god ledelsesskik til mere end et formelt regelsæt. Det er ikke honoraret eller dets størrelse, der sætter grænsen mellem amatører og professionelle. Men evnen til at skabe værdi for det selskab, hvor man sidder i bestyrelsen.

Opgør med den magtfulde formand

”Efter mange år i nogle af Danmarks mest succesrige koncerner er det min erfaring, at direktionen ofte bruger det meste af sin tid i bestyrelsesarbejdet på formalia og på at få bestyrelsesmedlemmerne til at forstå marked og forretning. Bestyrelserne tilfører kun i sjældent omfang reel sparring til direktion. F.eks. har vi diskuteret om bestyrelsesreferater skal skrives i nutid eller datid... Jeg har i ti år afsluttet alle møder med at spørge ”om bestyrelsen har nogle gode råd til direktionen”, uden at få svar og naturligvis uden, at hverken spørgsmål eller manglende svar blev taget til referat”.

Vurderingen indgår i et nyere brev fra en dansk toperhvervsleder til professor Steen Thomsen, som er direktør for Center for Corporate Governance på CBS, Handelshøjskolen i København. Han holdt indlæg på Dansk Industris lederkonference under temaet: *”Bestyrelsen som professionel sparringspartner: Hvem gør hvad?”*

Steen Thomsen vurderer, at bestyrelsesarbejdet stadig i mange selskaber ikke fungerer, som ”vi godt kunne tænke os”. Han mener, at det stadig er et udbredt fænomen i dansk erhvervsliv, at samspillet mellem topdirektør og bestyrelsen er præget af en meget stærk direktør, som lægger det meste til rette for en mere eller mindre passiv bestyrelse eller af en meget stærk bestyrelsesformand, som på forhånd handler de fleste ting af med ”sin“ direktør. Han påpeger, at alene den måde, de fleste bestyrelser gennemfører en eventuel bestyrelsesevaluering på, er problematisk. Typisk tager formanden en snak med hvert enkelt af de menige bestyrelsesmedlemmer om, hvordan de fungerer i bestyrelsen, og om hele bestyrelsens performance. Men det betyder, at bestyrelsesformanden ikke selv bliver vejret og det er måske det vigtigste:

Bestyrelsesformanden er afgørende

”Godt bestyrelsesarbejde står og falder med bestyrelsesformanden. Det er formandens ansvar som holdleder at skabe et frugtbart, tillidsfuldt og åbent debatmiljø i bestyrelsen. Det er også formanden, som afgør, hvad der skal drøftes på bestyrelsesmøderne og hvordan tiden anvendes”, siger Steen Thomsen.

Han mener, at den ”gammeldags” bestyrelsesformand stadig findes mange steder. Altså formanden, som handler det hele af med direktøren på forhånd, hvor bestyrelsesmøderne kører efter en lige snor uden plads til nævneværdige spørgsmål og

mere dybdegående debatter og hvor bestyrelsesformanden opfatter det korte og konkrete bestyrelsesmøde uden nærgående spørgsmål, som en succes.

”Hvis tingene er handlet af med direktøren på forhånd, hvorfor skal spørgsmålene så behandles i bestyrelsen? Det bliver især et problem, hvis bestyrelsesformanden ikke er dygtig nok og ikke tager de rigtige beslutninger”.

Problemet med den meget ”stærke” bestyrelsesformand bliver ikke mindre af, at han ofte tager sig af en række centrale spørgsmål, blandt andet aflønning af topledelsen og bestyrelsen. Løn betragtes ofte som et emne, der er for følsomt til en åben debat i bestyrelsen.

Udpegning af nye bestyrelsesmedlemmer tager formanden eller den adm. direktør sig ofte af, i hvert fald uformelt. Når forslaget kommer fra topdirektøren, vil det pågældende bestyrelsesmedlem sjældent opføre sig helt uafhængigt af ledelsen.

Hvem skal fyre bestyrelsesformanden?

Steen Thomsen påpeger, at den stærke og måske ikke så dygtige bestyrelsesformand kan være svær at komme af med, for hvem skal fyre ham? Formanden indgår sjældent i bestyrelsens evaluering og selvom hele bestyrelsen jo formelt selv vælger sin formand, så sker det ikke sådan i virkeligheden. Er man først bestyrelsesformand, bliver man på posten, til man selv går.

Hvornår har en bestyrelsesformand sidst forladt et børsnoteret selskab, med mindre det var på grund af pension? Måske kun i IC Companys, hvor bestyrelsesformanden blev stemt ud af hovedaktionæren.

Steen Thomsen vurderer, at bestyrelsesudvalg måske kan være med til at skabe bedre grundlag for en dybere debat om udvalgte problemstillinger i bestyrelsen. ”Man kan godt forestille sig anvendelse af bestyrelseskomiteer til at gå i dybden med emner, som kræver en grundigere drøftelse. Især hvor der er en stærk bestyrelsesformand, som gerne vil styre debatten. Eksempelvis hvor hovedaktionæren er bestyrelsesformand”.

Steen Thomsen finder formandens opgave vigtig, fordi han sætter spillereglerne for bestyrelsens performance og dermed langt hen ad vejen virksomhedens konkurrenceevne. De afgørende forudsætninger for at få et effektivt bestyrelsesarbejde er dels bestyrelsesstrukturen og dels bestyrelsens adfærd, hvor formanden har afgørende indflydelse på begge dele.

Åbenhed om bestyrelsens profil

Etablering af en effektiv bestyrelse med de rette kompetencer og arbejdsprocesser er det vigtigste enkeltelement indenfor god selskabsledelse. Sådan lyder vurderingen fra *Canadian Coalition for Good Governance* (CCGG), der har udarbejdet et omfattende sæt retningslinjer for virksomhedernes oplysning om deres bestyrelser.

CCGG understreger, at bestyrelsens kvalitet består af byggeklodser som integritet, kompetencer, erfaring og motivation for at sikre aktionærernes interesser. Fuld åbenhed om disse forhold giver aktionærer og andre interessenter mulighed for at vurdere, om bestyrelsen faktisk består af medlemmer, som tjener selskabet bedst.

Organisationen har opstillet en oversigt med gode råd og oplysninger om bestyrelsen og dens arbejde, som vi her gengiver. Oversigten er tankevækkende, fordi hovedparten af de danske børsnoterede selskaber ikke lever op til den anbefalede åbenhed.

• **Afstemning om nye medlemmer enkeltvis. Også på fuldmagt:**

Første skridt mod at få valgt de ”rigtige” bestyrelsesmedlemmer er at gøre det muligt på fuldmagsblanketten til bestyrelsen at kunne stemme både ja eller nej til hver enkelt bestyrelseskandidat.

• **Liste med bestyrelseskandidater:** Det bør oplyses, om bestyrelsen har opstillet en ”ever-green”-liste med potentielle velegnede bestyrelsesmedlemmer, så der hurtigt kan findes en afløser ved pludselige skrift. Eksempelvis stod Flemming Lindeløv tilsyneladende parat til at afløse, da Peter Højland forlod Parkens bestyrelse.

• **Forventninger til bestyrelsesmedlemmer:**

Det bør oplyses, at nye bestyrelseskandidater før de vælges har fået en grundig orientering om den forventede arbejdsindsats i forbindelse med bestyrelsesarbejdet, om forventede kompetencer og om bestyrelses-kulturen og arbejdsprocesserne.

• **Undervisning:** Der bør oplyses om undervisning af de enkelte bestyrelsesmedlemmer, herunder om samspillet mellem bestyrelse og direktion, grundig information om virksomheden og branchen og en række virksomhedsbesøg, som giver et nærmere indtryk af virksomheden, samt oplysning om konkrete oplysningsaktiviteter, herunder navne på deltagere.

• **Dialog med interessenter:** Der bør oplyses om bestyrelsens mødeaktiviteter i forhold til forskellige

interessenter bl.a. medarbejdere, storkunder, leverandører og investorer, som giver mulighed for at drøfte selskabets forhold og interessenternes oplevelse af virksomheden.

• **Biografi af bestyrelsesmedlemmer:** Der bør oplyses fyldestgørende biografi om de enkelte bestyrelsesmedlemmer, herunder fotos, alder, uddannelse, nuværende og tidligere jobs, kvalifikationer, åremål i bestyrelsen med startår, og deltagelse i andre bestyrelse og andre tillidshverv.

• **Uafhængighed:** Fyldestgørende oplysning om hvert bestyrelsesmedlems uafhængighed i forhold til selskabet og eventuelle hovedaktionærer. Hertil kommer en beskrivelse af bestyrelsens vurdering af hvert bestyrelsesmedlems uafhængighed og en beskrivelse af selskabets definition af uafhængighed.

• **Interlocking bestyrelsesrelationer:** Oversigt over bestyrelsesmedlemmer og direktører, som i andre selskaber sidder i samme bestyrelse. Det giver aktionærer og interessenter mulighed for at vurdere deres indbyrdes relationer bl.a. hvis der er stærke relationer mellem ikke-uafhængige og uafhængige bestyrelsesmedlemmer i flere andre selskaber.

• **Bestyrelsesmedlemmers aktier:** CCGG vurderer, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer bør eje aktier og have private penge bundet i selskabet, da det giver bedre interessesammenfald mellem aktionærerne og bestyrelsen. I anbefalingerne ligger, at bestyrelsesmedlemmer som ikke har for et nærmere bestemt beløb placeret i selskabets aktier, skal investere en andel af det årlige bestyrelseshonorar i selskabets aktier. Ud over hvert bestyrelsesmedlems private investering i selskabet, bør der oplyses om ændringer i beholdningen det seneste år.

• **Bestyrelseshonorar:** En andel af det årlige bestyrelseshonorar bør udbetales i aktier og det frarådes, at bestyrelsen får tildelt aktieoptioner, fordi det fremmer fokus på kortsigtede resultater frem for den langsigtede værdiskabelse.

• **Bestyrelsesevaluering:** CCGG vurderer, at bestyrelsesmedlemmernes engagement, mødedeltagelse og den årlige evaluering er afgørende for løbende at forbedre bestyrelsens performance. Hyppigt fravær giver ikke mulighed for at bidrage tilstrækkeligt til bestyrelsesarbejdet. De nye hjemlige anbefalinger fra Fondsbørsen lægger også op til stærkere fokus på bestyrelsens kompetencer. Blandt andet skal bestyrelsen hvert år i årsrapporten give profilbeskrivelser på hvert bestyrelsesmedlem med angivelse af særlige kompetencer.

Sådan ser den ideelle bestyrelse ud

Hvordan ser den ideelle bestyrelse ud? Nej, svaret er på ingen måde entydigt, viser en stribe udenlandske analyser og vurderinger. Konsulentfirmaet RSM McGladrey har forsøgt at opstille nogle spilleregler for sammensætningen af den ideelle bestyrelse.

Men firmaet understreger også, at de nødvendige kompetencer, bestyrelsen har behov for, blandt andet er afhængig af selskabets branche, nuværende og fremtidige udfordringer, myndighedsregulering, organisationsstruktur, bestyrelsens rolle og direktionens kompetencer.

Bestyrelsen bør overordnet dække tre typer af kompetencer, nemlig grundlæggende ledelsesmæssige kompetencer, strategiske kompetencer og funktionelle kompetencer:

1. De ledelsesmæssige kompetencer udgør en vigtig platform for de fleste governance funktioner: Integritet - Forhandlingsevne - Evnen til teambuilding - Politisk manøvrering - Systematisk tænkning – Analytisk beslutnings-kraft - Effektive kommunikationsevner.

2. De strategiske kompetencer giver bestyrelsesmedlemmerne mulighed for at bidrage til udarbejdelse af strategiplanen og rådgive direktionen om, hvordan planen skal implementeres: Strategisk planlægning – Risiko-styring - Forandringsledelse – Stakeholder relations - Etablering af effektiv organisation - Indsigt i værdiskabelsesprocesser - Etablering af motivationsfremmende topledertilstand - Overblik over megatrends.

Særlig ekspertise på helt afgrænsede funktionelle kompetenceområder kan være en kæmpe fordel for organisationen.

Alt efter selskabets aktuelle og fremtidige behov kan bestyrelsen lægge vægt på følgende konkrete kompetencer: Indsigt i finansielle forhold og regnskab - Kendskab til branchetendenser - Erfaring med organisering af værdikæden - Produkt og servicemæssig viden – Forretningsudvikling - Teknologisk produktionsudvikling.

Det giver sig selv, at alle bestyrelsesmedlemmer ikke kan dække alle kompetenceområder. Så bestyrelsen bør foretage en evaluering af, hvilke af de ovenstående kompetencer, den vil lægge mest vægt på af hensyn til selskabets fremtidige værdiskabelse.

Med andre ord bør der udarbejdes en samlet profil af den "ideelle" bestyrelse og med denne profil i

hånden kan den aktuelle bestyrelse gennemgås, for at finde huller i profilen. Især de funktionelle kompetencer i bestyrelsen kan typisk komplementere topledelsens funktionelle kompetencer, så der ikke er et unødvendigt overlap.

Hovedparten af de eksisterende kortlægninger af bestyrelsens kompetencer kommer ikke særligt langt omkring. De færreste selskaber oplyser om, hvilke særlige kompetencer, hvert enkelt bestyrelsesmedlem antages at bidrage med til bestyrelsesarbejdet.

I de nye norske anbefalinger foreslås det, at der oplyses om hvert enkelt medlems faglige kompetencer, ud over uddannelsesmæssig og erfaringsmæssig baggrund.

Ugebregets rapport "Selskabsledelse i 100 børsnoterede selskaber" gennemgår bestyrelsernes sammensætning på en række udvalgte parametre: Af de 100 selskaber sidder der en kvinde i hver fjerde bestyrelse. Hver fjerde bestyrelse har deltagelse af en udlænding.

Flere udenlandske bestyrelsesanalyser går mere i dybden med kompetencer, baggrund og åremål i bestyrelsen.

Det internationale konsulentfirma, Spencer Stuart, udgiver i en lang række lande et "Board index". For Hollands 100 største børsnoterede selskaber er den gennemsnitlige bestyrelse (ikke-direktører) faldet fra 5,9 personer i 1999 til 5,5 i 2003. Kun 4 procent af bestyrelsesmedlemmerne er kvinder.

Gennemsnitsalderen er 61 år for mændene og 57 år for kvinderne. Bestyrelsesmedlemmernes gennemsnitlige ophold i bestyrelsen er 4,6 år.

Den tilsvarende analyse for amerikanske selskaber viser, at der sidste år blev valgt 443 nye eksterne bestyrelsesmedlemmer. Heraf er 33 procent aktive bestyrelsesformænd eller topchefer i andre selskaber. 14 procent er finansdirektør eller har anden regnskabsmæssig baggrund. 11 procent er pensionerede topchefer. 10 procent kommer fra den akademiske verden og 5 procent kommer fra professionelle investorer eller kapitalforvaltningsvirksomhed.

Ugebrev for Bestyrelser vil i rapporten "Selskabsledelse i 100 børsnoterede selskaber", grave dybere i sammensætningen af de danske bestyrelser, herunder i hvor høj grad regnskabsmæssige kompetencer er til stede. Internationalt er der meget fokus på denne kompetence for at sikre bestyrelsen tilstrækkelig indsigt til at gennemskue uklarheder i årsregnskabet og revisionens rapportering til bestyrelsen.