

## FORORD

Med den øgede fokus på god selskabsledelse, har bestyrelserne fået et langt større ansvar og flere opgaver i den overordnede ledelse af virksomhederne. Dermed er der reelt flyttet magt fra den tidligere meget magtfulde adm. direktør til bestyrelsesformanden, som til gengæld i dagens erhvervsliv spiller en central rolle for virksomhedens udvikling og ve og vel. At være "bestyrelsesformand" er i dag ikke blot et ærefuldt hverv, som tildeles som en velfortjent gestus efter en lang succesfuld erhvervskarriere som CEO i en mellemstor eller stor virksomhed.

Nødvendige kvalifikationer hos den "succesfulde" bestyrelsesformand er langt mere bredspektret end hos den succesfulde topdirektør. Den enerådende, succesfulde adm. direktør vil næppe have de personlige "byggekodser" som er nødvendige hos den ideelle bestyrelsesformand.

Tidens bestyrelsesformand skal have kvalifikationer som en god menneskekender og en team builder, der skaber grundlag for en frugtbar debat i bestyrelseslokalet. Han skal fremstå som en rollemodel med høj integritet og en høj etisk standard i sin personlige adfærd. Han skal fungere som mentor og rådgiver for CEO'en og øvrige bestyrelsesmedlemmer. Han skal kunne udfordre de menige bestyrelsesmedlemmer, fremme en aktiv dialog med forskellige synspunkter og derefter opnå konsensus. Han skal derfor kunne skære igennem, og altså være en klarsynet tænkter med god dømmekraft.

Endelig skal han kunne føre an i fremme af den gode selskabsledelse, for derigennem at skabe tillid til ledelsen og selskabet, hos selskabets interessenter, herunder aktionærer, banker, kunder, leverandører og medarbejdere.

Med andre ord er det på papiret en meget krævende opgave at leve op til idealet som den perfekte bestyrelsesformand. I sidste ende er posten som bestyrelsesformand vigtig, fordi bestyrelsesarbejdet og sparringen med den adm. direktør aldrig bliver bedre end det, bestyrelsesformanden kan leve op til.

Det betyder, at den forkerte – og måske endda udygtige – bestyrelsesformand meget vel kan være med til at trække hele virksomheden ned – eller lægge en dæmper på en nødvendig fremdrift. Dette kompendium forsøger at tegne et billede af fremtidens dygtige bestyrelsesformand, herunder profilen, kompetencerne og de faglige og menneskelige egenskaber. Billedet tegnes gennem interviews med danske, anerkendte bestyrelsesformænd, udenlandske erfaringer og internationale undersøgelser, baseret på input fra erhvervsfolk i verdens bedst ledede selskaber.

Januar 2009

Morten W. Langer, Chefredaktør  
Nyhedsbrev for Bestyrelser

Nørby: Problem med bestyrelser selvsupplering . . . . .	3	Portræt: Den professionelle bestyrelse 2015 . . . . .	37
Guide for bestyrelsen i en recessionstid . . . . .	4	Sådan udskiftes tantebestyrelsen . . . . .	38
Guide for det engagerede bestyrelsesmedlem . . . . .	5	Trivsel øverst på bestyrelsens dagsorden . . . . .	39
Afmatning afslører svage bestyrelser . . . . .	6	Sådan skabes kvalitet i bestyrelsesarbejdet . . . . .	40
Lars Nørby: Formænd mangler indsigt . . . . .	7	Større kvalitet i bestyrelsesarbejdet 2/ . . . . .	41
Tendens: Benchmarking ind i toplederløn . . . . .	8	Sådan anvender »Mr. Company« sin karisma . . . . .	42
Direktøren, bestyrelsen og strategien . . . . .	9	»Building Better Boards« - Fem bestyrelsestyper . . . . .	43
Kan bestyrelsen udskiftes med chimpanser? . . . . .	10	Checkliste: Bruger bestyrelsen sin tid rigtigt? . . . . .	44
Sådan arbejder den succesfulde formand 1/ . . . . .	11	Bestyrelsen skal tænke i ledelsesudvikling . . . . .	45
Sådan arbejder den succesfulde formand 2/ . . . . .	12	Hovedaktionær skal bestemme eller blive væk . . . . .	46
Kulturministerens bestyrelsesformænd dumper . . . . .	13	Sådan arbejder det effektive bestyrelsesmedlem 1/ . . . . .	47
Guide om incitamentsordninger . . . . .	14	Sådan arbejder det effektive bestyrelsesmedlem 2/ . . . . .	48
Er samfundsansvarlighed en politisk dagsorden? . . . . .	15	Sådan arbejder det effektive bestyrelsesmedlem 3/ . . . . .	49
Bestyrelser af »den gamle skole« falder igennem . . . . .	16	Formand indgik kontrakt med storaktionær . . . . .	50
Mange bestyrelser har ikke nok indsigt . . . . .	18	Travle bestyrelsesmedlemmer underperformer. . . . .	51
Slapt lederskab giver bonus til topchefen . . . . .	19	Udform en tidsbegrænset bestyrelseskontrakt . . . . .	52
Samspillet mellem formand og CEO 1/ . . . . .	20	Bestyrelsesformandens svære rolle . . . . .	53
Samspillet mellem formand og CEO 2/ . . . . .	21	Bestyrelsen bør være selskabets ambassadører . . . . .	54
Derfor er bestyrelsesposter attraktive . . . . .	22	Den effektive bestyrelsesformand . . . . .	55
Bestyrelsens rolle i M&A-transaktioner . . . . .	23	Bestyrelsesformandens svære valg . . . . .	56
Formand: Vi var ikke fulgt med tiden . . . . .	24		
Fem ømme punkter i bestyrelsesarbejdet . . . . .	25		
Pejlemærker hos den næste bestyrelsesformand . . . . .	26		
Vestas-formand: Direktion skal lede virksomheden . . . . .	27		
Opgør med den magtfulde formand . . . . .	28		
Hvem skal sidde i »min« bestyrelse . . . . .	29		
Bestyrelser med finanseksperter gør det bedre . . . . .	30		
Bestyrelsesformandens honorar halter bagefter . . . . .	31		
Bestyrelsen skal generobre magten . . . . .	32		
Når topchefen nærmer sig pensionering . . . . .	33		
Den succesfulde bestyrelsesformand 1/ . . . . .	34		
Den succesfulde bestyrelsesformand 2/ . . . . .	34		
Bestyrelsen bør sætte innovation på dagsordenen . . . . .	36		

## Nørby: Problem med bestyrelseres selvsupplering

Formanden 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 med Nyhedsbrev for Bestyrelser 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, som der er behov for. Han frygter, at myndighederne rykker tættere på egentlig regulering, hvis erhvervslivet ikke selv udvikler nye normer eller anbefalinger på området. Endelig understreger han, at han i dette interview ikke udtaler sig på vegne af Komiteen for God Selskabsledelse.

*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 mere i dybden får drøftet, 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, typisk 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 selvsupplering, 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 markedskræfter, d.v.s. 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 markedsmechanisme 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 markedskræfterne regulerer det. Men virker det ikke, kan vi jo risikere, at lovgiverne kommer på banen med regulering. Og det vil være meget uheldigt, da regulering sjældent er svaret i det lange løb. Men vi så jo, at myndighederne med topledertøn 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 o.s.v. Er der grund til at forvente at myndighederne i lyset af denne udvikling vil kigge mere på, hvordan man fremme 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.

## Guide for bestyrelsen i en recessionstid

Bestyrelser bør tage en række konkrete initiativer for at imødegå finanskrisen og recession, hvis de vil leve op til amerikansk lovgivning og undgå senere retssager for ikke at have gjort deres arbejde godt nok. Det konstaterer Peter Atkins – en af USA's mest erfarne erhvervsadvokater og partner i et af verdens største advokatfirmaer Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom i New York – i sit memo *Managing in Today's Troubled Environment: A Primer for Directors and Senior Managements*.

Memoet er need-to-know læsning for ikke blot amerikanske selskaber, men også for de selskaber, der via datterselskaber i USA eller notering i USA direkte eller indirekte er påvirket af amerikansk lovgivning. Men det er også relevant og tankevækkende information for danske bestyrelser, fordi det indeholder en praktisk handlingsplan og huskeliste med gode råd til at sikre virksomheden bedst muligt i en verden med finanskrisen og truslen om en dyb recession.

Peter Atkins konstaterer, at mange selskaber – også langt fra den finansielle sektor – står eller kan komme til at stå over for en "total likviditets- og kapitalstorm", hvor pengestrømmene fra driften falder, mens omkostningerne er uændrede eller stiger, hvor der kun er begrænset adgang til ny kredit og egenkapital, og hvor eksisterende kreditmuligheder kan blive indskrænket.

Loven forpligter amerikanske bestyrelsesmedlemmer til at indføre kontrolsystemer og til at holde sig informeret om de risici, deres virksomheder står over for. Hvis de ikke har gjort det – eller har ignoreret alarmsignaler – kan de senere blive anklaget for ikke at have gjort deres arbejde godt og i god tro, understreger Peter Atkins.

På den baggrund giver han følgende konkrete anbefalinger:

- Iværksæt omgående en overordnet gennemgang af virksomhedens aktuelle forretnings-/driftsplan for de næste 12 til 24 måneder med brug af de mest aktuelle data og tendenser og med særligt fokus på likviditets- og kapitalbehov samt likviditets- og kapitalkilder, og revider herefter planen.
- Identificér, og – hvis det er relevant – iværksæt mulige omkostningsreduktioner og andre likviditetsbevarende foranstaltninger, inklusive udsættelse eller ophør af aktietilbagekøb (selv om kapital kan købes billigt tilbage, så kan hensynet til likviditeten i dag være vigtigere).
- Etabler et program, der konstant overvåger de vigtigste indikatorer for virksomhedens præstationer, med omgående rapportering til bestyrelsen

(eller et udvalg i bestyrelsen) om afvigelser, og deres mulige konsekvenser.

- Sørg for stresstests af virksomhedens forretningsplaner i forhold til pessimistiske scenarier inklusive f.eks. meddelelser om lavere kreditratings.
- Vær særlig opmærksom på de vigtigste forudsætninger for pengestrømmene fra driften – som f.eks. julesalg (for detailhandelen), eller f.eks. det forventede niveau for bestillinger og afbestillinger (for f.eks. rejserelaterede virksomheder).
- Forstå og tag hensyn til direkte og indirekte eksponering mod afledte finansielle instrumenter og den risiko, der omgiver market-to-market aktiver.
- Identificér og vurder risici i forbindelse med global drift som f.eks. risikoen for forstyrrelse af forsyningskæder i Asien.
- Fastlæg hvilke kommende investeringer, der er "essentielle" og hvilke, der eventuelt kan udsættes eller aflyses.
- Undersøg om likviditets- og kapitalkilder vil være pålidelige fremover. Vurdér især risikoen for forstyrrelser af adgangen til likviditet på kort sigt, inklusive midler, der er investeret i andre. Prøv at finde mulige alternative kilder til likviditet.
- Skaf et overblik over kreditaftaler (inklusive forskellige betingelser) og selskabets andre vigtige aftaler i forhold til selskabets aktuelle planer – men også i forhold til mere negative scenarier.
- Overvej planlægningen af kommunikation, internt og eksternt, hvis der skulle opstå behov for særlig kommunikation til forskellige interessegrupper.
- Gennemgå allerede udsendte meddelelser og overvej, hvordan de passer til virksomhedens situation i dag.
- Overvej (sammen med eksperter) hvordan virksomheden skal reagere på misinformation og rygter.
- Vurdér hvor hyppigt bestyrelsen bør mødes for at få tilstrækkelig tid til at forstå de udfordringer, som virksomheden står over for, mulighederne for at håndtere dem og de risici, de indebærer. Og dokumentér resultatet af dette arbejde.
- Gennemgå omhyggeligt virksomhedens regler for corporate governance og indfør best practice her.

Peter Atkins understreger, at ikke alle de ovennævnte initiativer er nødvendige i forbindelse med en gennemgang af risici i alle virksomheder. Men det er værd at overveje, om de er relevante.

## Guide for det engagerede bestyrelsesmedlem

OECD's nye praktiske guide "A Boardroom Guide", som bygger videre på OECD's globale guidelines for god selskabsledelse, lægger meget vægt på at skabe engagerede bestyrelsesmedlemmer, og på at de enkelte medlemmer faktisk har tid til at være engagerede og aktivt deltagende i bestyrelsesarbejdet. I den seneste udgave af Nyhedsbrev for Bestyrelser tog vi hul på en gennemgang af centrale dele af OECD's praktiske guide, og i denne artikel fortsætter vi gennemgangen med kapitlet "Time Commitment, Agenda, Training and Evaluation".

OECD lægger ud med at konstatere, at for mange bestyrelsesposter kan gå ud over det arbejde, som det enkelte bestyrelsesmedlem leverer. Derfor bør de børsnoterede selskaber overveje, hvor mange bestyrelsesposter deres bestyrelsesmedlemmer kan have, uden at det går ud over arbejdet i bestyrelsen. Det handler også om at sikre, at aktionærer har tillid til, at bestyrelsesarbejdet gøres ordentligt. Denne tillid kan blandt andet opnås ved at offentliggøre de enkelte bestyrelsesmedlemmers mødefrekvens til bestyrelsesmøderne, d.v.s. om de har været fraværende ved mange møder, hedder det.

For at klæde bestyrelsesmedlemmerne ekstra godt på, anbefales det, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer kan holde personlige head-to-head møder med topledelsen af 45 minutter til en times varighed for at klæde dem maksimalt på til bestyrelsesmøderne, og for at give dem mulighed for at øge deres indsigt og afklare mere konkrete tvivlsspørgsmål.

I det hele taget lægges vægt på, at nye, utrænede bestyrelsesmedlemmer arbejder meget for at forstå deres rolle og ansvar: *"New directors often lack a reference point before attending training, and board service for them is like playing golf in the desert - they do not know where the green is or where to hit the ball. However, once directors know the rules and regulations and understand their liability as directors, they can see the fairway, the green, the hazards and the areas that are out-of-bounds. They also learn appropriate etiquette, which makes board service easier,"* hedder det.

Det nævnes, at nogle lande arbejde for at indføre certificerede bestyrelsesmedlemmer, som har gennemgået en særlig bestyrelsesuddannelse. Disse bestyrelsesmedlemmer kan få særlige opgaver omkring fremme af bedre arbejdsprocesser i bestyrelsen, og visse steder lægges vægt på, at de ikke har fuldtidsjob ved siden af.

Om bestyrelsesevalueringen hedder det, at den bør designes til at fremme en ærlig og åben drøftelse af, hvad der fungerer godt og dårligt i bestyrelsesarbejdet, og om bestyrelsesmedlemmerne stiller de rigtige spørgsmål, og om diskussionen er åben og ærlig. Bestyrelsen bør anvende resultaterne fra evalueringen til at forbedre bestyrelsens arbejdsprocesser.

Samtidig er det også vigtigt, at evalueringen ikke følger samme struktur hver gang. Metoderne kan være nogle gange at udfylde et spørgeskema, og andre gange gennemføre samtaler med en uafhængig bestyrelsesrådgiver, hvor resultaterne måske drøftes samlet ved en efterfølgende middag.

Under alle omstændigheder er det vigtigt, at der er god tid til at drøfte bestyrelsens arbejdsmetoder, og evalueringen må altså ikke bare blive et punkt, som skal hurtigt overstås.

Ved tilrettelæggelse af dagsordenen er det meget vigtigt at prioritere bestyrelsens tid rigtigt. En af bidragsyderne til OECD's guide vurderer, at bestyrelsen ikke bør bruge mere end 15 procent af tiden på compliance. Hvis det er tilfældet, bør bestyrelsen overveje, hvordan tiden bruges anderledes.

Et forslag til dagsordenspunkter på hvert møde lyder sådan:

- Rapportering om operationel og finansiel performance
- Update på markeder, konkurrenter, kunder og investorer
- Fremdrift i strategiske forhold
- Vigtige personrelaterede spørgsmål
- Dybere drøftelse af afgrænsede strategiske spørgsmål
- Kort præsentation af person fra topledelse eller topledertalent
- Andre forhold, som topchefen ønsker at orientere om og engagere bestyrelsen i.

Andre mere ad hoc punkter på bestyrelsesmødet kan være følgende:

- Drøftelse af den strategiske ramme
- Virksomhedens brand
- Virksomhedens mission
- Ledelse og successionsplaner
- Langsigtet forretningsudvikling
- Rapporter fra revisions- og aflønningskomitee
- Vurdering af bestyrelsens egen performance og arbejdsprocesser