

# Bestyrelsens sammensætning, kompetencer og selvevaluering



 Nyhedsbrev for bestyrelser

 **BESTYRELSEN.DK**  
FORUM FOR BESTYRELSESMEDLEMMER

Tidl. topchefer skal agere revisionseksperter . . . . .	3	Sådan evalueres bestyrelsesformanden . . . . .	36
Finanskrisen øger behov for at få valgkomiteer . . . . .	4	Evaluering giver bedre bestyrelser . . . . .	37
Krav til medlemmer af et revisionsudvalg . . . . .	5	Profil af den effektive bestyrelse . . . . .	38
Overvejelser ved valg til en bestyrelse . . . . .	6	Bestyrelser dumper på strategiarbejdet . . . . .	39
Afmatning afslører svage bestyrelser . . . . .	7	Hvor er den professionelle bestyrelse? . . . . .	40
Bankbestyrelser svage på risikokompetencer . . . . .	8	Opgør med den magtfulde formand . . . . .	41
Kønskvotering i bestyrelsen? . . . . .	9	Åbenhed om bestyrelsens profil . . . . .	42
Branchekompetencer en klar nummer ét . . . . .	10	Sådan ser den ideelle bestyrelse ud . . . . .	43
Udlændinge i bestyrelsen øger afkastet . . . . .	11		
Bestyrelser med finanseksperter gør det bedre . . . . .	12		
"Kendte" erhvervskvinder kommer i bestyrelser . . . . .	13		
Åbenhed om bestyrelsens profil . . . . .	14		
Guide: Forberedelse af bestyrelseskarrieren . . . . .	15		
Hvilken type topchef er der brug for? . . . . .	16		
Sådan forbedres bestyrelsens performance . . . . .	17		
Bestyrelsens 12 vigtige kompetencer . . . . .	18		
Sådan ser den ideelle bestyrelse ud . . . . .	19		
Portræt: Den professionelle bestyrelse 2015 . . . . .	20		
Fra anbefalinger til god bestyrelsespraksis 1/ . . . . .	21		
Fra anbefalinger til god bestyrelsespraksis 2/ . . . . .	22		
Sådan evaluerer bestyrelsen "sin" topdirektør . . . . .	23		
Guide: Bestyrelsens selvevaluering 1/ . . . . .	24		
Guide: Bestyrelsens selvevaluering 2/ . . . . .	25		
Guide: Bestyrelsens selvevaluering 3/ . . . . .	26		
Guide: Bestyrelsens selvevaluering 4/ . . . . .	27		
Nørby: Problem med bestyrelsers selvsupplering . . . . .	28		
Kunø vil have uafhængige valgkomiteer . . . . .	29		
Bestyrelsens selvevaluering fungerer ikke . . . . .	30		
Bankbestyrelser svage på risikokompetencer . . . . .	31		
Hele bestyrelsen skal videreuddannes . . . . .	32		
Opgør med aldersgrænser i bestyrelsen . . . . .	33		
Corporate governance - mere proces end kontrol . . . . .	34		
The Enron Code: The Hidden Lesson . . . . .	35		

## Tidl. topchefer skal agere revisionseksperter

Som bekendt skal samtlige bestyrelser for de børsnoterede 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, slippe 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 børsnoterede 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 direktør i AP Pension, Holger Doch, sidder i bestyrelsen for Sjælsø Gruppen. Og 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 bestyrelseseksperten, 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 regnskabsaflægning eller "anden tilsvarende relevant erfaring." Teddy Wivel vurderer, at den sidste mere elastiske adgangsbillet fremover vil blive hyppigt anvendt, for at sikre 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 koncernøkonomidirektør Carsten Krogsgaard Thomsen indvalgt i GN Store Nord's bestyrelse. Coloplasts økonomidirektør Lene Skole sidder i DFDS' bestyrelse. Henrik Heideby i IC Companys bestyrelse.

Søren Bjerre-Nielsen, som er koncernøkonomidirektør 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 m.d.b. 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, Flügger og Parken.

## Finanskrise øger behov for at få valgkomiteer

*Den seneste tids pres på bankerne har udstillet en række bestyrelser uden de nødvendige kompetencer. Og 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. Og 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 disses 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. Også indstillinger om valg af revisor for selskabet skal 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. Og den begyndende 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 denne 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 stiller de nye krav om revisionsudvalg 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. Og 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. Undersøgelsens resultater beskrives nærmere i næste udgave af Nyhedsbrev for Bestyrelser, med en oversigt over finansielle kompetencer.

### Uafhængighed

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

- er - eller inden for de seneste fem år har 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 der udover 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 lovpligtige 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.