



BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter

SIDE 4

Om forfatterne

SIDE 5

Summary

SIDE 10

Anvendelse af bogens pointer

DEN AKTIVE BESTYRELSE

Udvikler virksomheden og skaber konkurrenceevne

INTRODUKTION TIL BOGEN

'Den Aktive Bestyrelse' er for alle, som arbejder med, og er engageret i moderne bestyrelsesarbejde i en dansk kontekst. Såfremt du har læst 'Den Værdiskabende Bestyrelse' af Torben Ballegaard – vil du opleve, at det grundlæggende er de samme problemstillinger, der bliver behandlet. Kendetegnende for dagens bestyrelsesarbejde er, at det er i transformation, idet:

- Der er kommet en større bevågenhed om bestyrelsens ledelsesmæssige og værdiskabende rolle, hvor vi går fra 'tantebestyrelse' og 'ældsteråd' til at bestyrelsen bliver en aktiv og værdiskabende del af den danske tostrengede ledelsesmodel med direktion og bestyrelse
- Større forventninger fra omverdenen til bestyrelsernes proaktive rolle
- En række mega trends får større og større betydning for bestyrelsesarbejdet

Og med transformation menes forandring i de danske bestyrelseslokaler fra:

- Overvågning til udvikling
- Kontrol til resultatskabelse
- Planopfølgning til risikoafvejning

Vigtige læringspunkter

Dette afspejles bedst i forhold til de udsagn, som er opstillet i bogens appendiks 2, hvor der er en selvevaluering af bestyrelsen. Såfremt du er enig i nedenstående udsagn, så fungerer din bestyrelse godt. Såfremt du er uenig på udvalgte punkter. Ja – så er det måske her, at der er et forbedringspotentiale for bestyrelsen.

- Er bestyrelsens sammensætning den rigtige i forhold til de strategiske udfordringer, virksomheden har?
- Udskiftes bestyrelsesmedlemmer i overensstemmelse med virksomhedens strategiske udfordringer?
- Sørger formanden for, at alle bestyrelsesmedlemmernes kompetencer og erfaringer bruges til fulde i bestyrelsesarbejdet?
- Har majoriteten af medlemmerne siddet mindre end 9 år i bestyrelsen?
- Fremmer kemien i form af stil og tone i bestyrelseslokalet jeres samarbejde i bestyrelsen?
- Er virksomhedens ledelse mærkbart mere energifyldt efter et bestyrelsesmøde end før, ved at have fået sparring, input på sine spørgsmål og nye ideer?
- Kan direktionen oprigtigt sige, at den ikke kunne have brugt tiden med at forberede, gennemføre, deltage i og efterbehandle bestyrelsesmødet på en for virksomheden mere optimal facon?
- Har bestyrelsen reelt adgang til den fornødne information for at kunne indgå i en tilstrækkelig værdi-skabende sparring med virksomheden?
- Har alle bestyrelsesmedlemmer læst materialet og forberedt sig inden møderne - og skaber alle medlemmer værdi i bestyrelsen?
- Har virksomheden den rigtige administrerende direktør i forhold til virksomhedens aktuelle udfordringer og karakteristika?
- Har bestyrelsen en successionsplan for virksomhedens topledelse?
- Er bestyrelsen og den administrerende direktør enige om virksomhedens strategi?
- Kan de to parter samstemmende fortælle, hvad strategien er?
- Er bestyrelsens rolle defineret klart i forhold til direktionens rolle?
- Er magtforholdet mellem den adm. direktør og bestyrelsesformanden i balance - eksempelvis mht. respekt, tillid og konstruktiv dialog?
- Samarbejder bestyrelse og direktion optimalt?

- Er bestyrelsesmedlemmerne mere drevet af at skabe værdi for virksomheden end af personlige agendaer og renommé?
- Repræsenterer bestyrelsen tilstrækkelig diversitet og ditto kompetencer til at kunne komme med nye relevante ideer og input til topledelsen?
- Har bestyrelsen tilstrækkelig ekspertise og kapacitet mht. revisions-, vederlags-/ aflønnings- og ansættelses-/nomineringsproblemstillinger?
- Debatteres virksomhedens centrale risici i bestyrelseslokalet?
- Har formanden den nødvendige motivation, dedikation og følelsesmæssig intelligens til at lede bestyrelsens optimalt?
- Har bestyrelsen tid nok og møder nok til at behandle de emner, der skal behandles?
- Gennemføres bestyrelsesmøderne optimalt?
- Evaluerer bestyrelsen jævnligt sig selv?
- Er konsekvenserne af evalueringen aftalt og klare?
- Har bestyrelsen en erklæret målsætning for sit arbejde de næste år?
- Er I fokuserede i bestyrelsen? Dvs. har bestyrelsen eksplicit skabt enighed om, hvilke temaer, der er de allervigtigste?
- Har bestyrelsen en klar plan for, hvordan den undgår at bruge for meget tid på at slukke ildebrande og løse her- og-nu operationelle problemer for virksomheden?
- Bruger bestyrelsen mere tid på fremadrettede, udviklende problemstillinger end på bagudskuende, kontrollerende problemstillinger?
- Er der fornuftige foranstaltninger, som sikrer, at bestyrelsen ikke bliver for "selvfed" og enevældig til at varetage aktionærernes interesser bedst muligt?
- Er bestyrelsesmedlemmerne uafhængige i forhold til aktionærer og økonomiske interesser, kunde-/leverandørforhold, familierelationer mv.?
- Vil medlemmer selv vælge at forlade bestyrelsen, hvis de er uenige med den øvrige bestyrelse om centrale problemstillinger?

Hansen og Ernlund. (2015). *Den Aktive Bestyrelse*, s. 237-239.

Om forfatterne: Forfatterne bag 'Den Aktive Bestyrelse' har en ambition om at give et konkret, praktisk samt udfordrende overblik over, samt indsigt i, hvordan fremtidens bestyrelser bedst leverer markante positive resultater. En ambition, som bogen lever op til.

Bogen er skrevet af:

Lars Bo Hansen, der er direktør konsulenthuset Valcon med ansvar for strategi og marked. I den sammenhæng har han rådgivet danske og internationale topledelse samt bestyrelser. Lars Bo Hansen er desuden forfatter til en række bøger og artikler indenfor strategi og ledelse.

Steen Ernlund er medstifter af Executive Search-firmaet Adaptum Partners. Han 25 års rådgivererfaring i et internationalt perspektiv samt bestyrelseserfaring fra en række danske vækstvirksomheder.

Forfatterne har aktivt inddraget empiri fra 11 danske bestyrelsesformand som er: Ole G. Andersen, Niels de Coninck-Smith, Thomas Thune Andersen, Cristian Dyvig, Søren Johansen, Jens Moberg, Klaus Nyborg, Marianne Philip, Michael Ring, Lone Fønss Schrøder og Vagn Sørensen.



Summary

DEL 1: OMVERDENENS BETINGELSER

I del 1 sættes rammerne for de mere konkrete anbefalinger til bestyrelsesarbejdet fremadrettet. Når der sker forandringer i omverdenen, fordrer det ofte et behov for at tilpasse sin strategi, men ligeledes et behov for at skabe de ændringer ned gennem organisationen, som er nødvendige for at 'trække strategien i tøjlet'. Efter bankernes indflydelse på finanskrisen er der blevet skabt et behov for øget kontrol og regulering, som bestyrelser i dag bør tage om end meget alvorligt.

På få sider præsenteres læseren for fire udvalgte tendenser, som forfatterne sammen med de interviewede bestyrelsesformænd anser for de vigtigste:

- **Globalisering**, anses som den mest betydende tendens for bestyrelserne p.t. Udfordringen for danske virksomheder er, at man konkret skal leve med de udfordringer globaliseringen giver. Dette kunne f.eks. være: udflytning, konkurrencepres, sourcing, opkøb, nye markeder, sammensætning af ledergrupper/bestyrelse. I et bestyrelsesperspektiv betyder det, at der skal vurderes langt større muligheder, men samtidig også et væsentligt andet risikoperspektiv.
- **Volatilitet**, der er taget fra det amerikanske begreb VUCA, som er udviklet af det amerikanske forsvar. VUCA står for Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. I et bestyrelsesperspektiv betyder det, at udviklingen er hurtigere og mere voldsom præget af en større grad af uforudsigelighed.
- **Uforudsigelighed og kompleksitet** er resultatet af den øgede volatilitet. Konsekvensen for bestyrelsen er, at det kræver væsentlig mere fleksibilitet i strategidannelse og overvågning. Bestyrelsen skal udfordre de gængse antagelser om fremtiden.
- **Regulering** er den fjerde tendens, som bestyrelserne skal være årvågne over for. Virksomhederne oplever i stor stil øget regulering – både lovgivningsmæssigt og i form af "Soft Law", som f.eks. Corporate Governance.

De fire eksternt drevne tendenser har en både direkte og indirekte indflydelse på bestyrelsens arbejde og fokus. Samtidig med disse tendenser er der også en internt drevet tendens til at ambitionsniveauet i bestyrelseslokalerne stiger i form af stigende krav til øget effektivitet og værdiskabelse.

I dette perspektiv fremkommer der 10 konsekvenser for bestyrelserne:

- **Fremad** – På grund af den øgede volatilitet skal bestyrelserne fremadrettet have større fokus på de fremadrettede aktiviteter end de bagudrettede overvågningsopgaver
- **Sparring** – Bestyrelserne skal skaffe tid til at kunne tage del i strategiudvikling og sparring ved at man sætter overvågningsopgaven i system i form af løbende rapportering og opfølgning, så bestyrelsesarbejdet i højere grad får til de fremadrettede opgaver
- **Udskiftninger** – Bestyrelserne skal arbejde systematisk med bestyrelsesevaluering og forventningsafstemning, så bestyrelsessammensætning til enhver tid afspejler virksomhedens behov. Med den øgede forandringshastighed bør bestyrelse være meget mere fokuseret på udskiftninger i bestyrelsen

- **Ledelse** – den øgede kompleksitet kræver et mere intenst bestyrelsesarbejde fra formandens side. Både i relation til samspillet med direktion og ejere, men også direkte ledelse af bestyrelsen og dens arbejde. Derfor ses der også en tendens til, at bestyrelsesformandens titel ændres til bestyrelsesleder
- **Tid** – Med den øgede kompleksitet vil der enten blive brug for mere tid til bestyrelsesarbejde eller også skal bestyrelserne finde en anden måde at organisere det praktiske bestyrelsesarbejde på. F.eks. mere fleksibel mødestruktur med flere møder af kortere varighed kombineret med andre former for elektronisk anvendelse
- **Betydning** – den øgede kompleksitet betyder, at bestyrelserne får en stigende betydning for virksomhedens resultatskabelse, hvormed forventninger og krav øges fra interessenterne
- **Nærhed** – strategi og eksekvering flyder sammen. Strategidannelsen bliver til realtime strategi. Konsekvensen heraf er, at bestyrelsen skal tættere på driften. Effekten heraf kan give grobund for markant bedre ledelse i samspillet mellem bestyrelse og direktion. Men det kan også være kimen til konflikt, fordi de fleste bestyrelser skal til at redefinere balancen til direktionen
- **Aktive personer** – der ses en tendens til, at man søger efter erhvervsaktive personer til bestyrelserne, fordi den øgede kompleksitet i omgivelserne samt øgede forventninger fra interessenterne gør, at man har brug for erhvervsaktive personer, som har aktiv erfaring med den verden, vi skal lede i
- **Flere dimensioner** – bestyrelsesarbejdet bliver mere kompleks, og det betyder, at bestyrelsen skal håndtere flere dimensioner, idet de fleste komplekse forhold kræver tværorganisatorisk og multikompetenceindsigt. Dette stiller krav til, hvordan bestyrelserne skal ledes, samt den personlige tilgang til bestyrelsesarbejdet
- **Ordentlighed** – der er både eksterne bestemte tendenser til ordentlighed i form af f.eks. Global Compact, som er et FN tiltag med henblik på bl.a. at inddrage private virksomheder i de sociale og miljømæssige udfordringer. I denne sammenhæng betyder det, at bestyrelsen skal formulere egne regler for og holdninger til ordentlighed. Samtidig er der den internt drevne tilgang i ansvarlighedstilgangen, hvor det netop er bestyrelsens adfærd og image, som også har indflydelse på virksomhedens værdi.

DEL 2: HVEM

I del 2 sættes fokus på de personer, som sidder i bestyrelsen og deres samspil med interessenterne. På den turbulente markedsplads kræves der i dag mere for at få dette samspil til at lykkes, og denne del af bogen tager derfor også udgangspunkt i, hvad der skal til, for at bestyrelsen og direktionen lykkes med deres arbejde. Del 2 fokuserer på følgende temaer: formanden, bestyrelsen, direktionen og ejerne.

Formanden – denne rolle ændrer karakter fra formand til leder - præget af tre forandringsopgaver: formanden skal lede bestyrelsen, besidde de optimale kompetencer og skal kunne håndtere interessenter.

Det betyder f.eks. at Formanden:

- Skal styre tiden
- Er ansvarlig for stemning og tone i bestyrelseslokalet

- Skal sikre at der prioriteres
- Skal sikre involvering
- Skal udvise situationsbestemt ledelse

At besidde de rigtige kompetencer betyder:

- At formanden har et indgående kendskab til virksomheden
- At kunne drive bestyrelsen effektivt
- Evnen til at lytte, konkludere og kommunikere
- Strategisk tænkning
- Eventuel international erfaring
- At formanden skal være aktiv og ombejlet
- En person med integritet

Bestyrelsen skal være et team – et bestyrelsesteam med afsæt i temaerne: Sammensætning af bestyrelsen, Udvikling af bestyrelsen og Udskiftning i bestyrelsen.

Sammensætning af bestyrelsen:

- Fit med strategiske udfordringer og agenda
- En hensigtsmæssig samlet bestyrelsesprofil
- Bestyrelsen skal være uafhængig
- Program for nye medlemmer
- Mangfoldighed i bestyrelsens sammensætning
- Hensigtsmæssig aflønning af bestyrelsen

Udvikling i bestyrelsen:

- Løbende bestyrelseevaluering samt er fokuseret og meningsgivende. Evaluering uden indsatser og konsekvens gør ingen forskel. Evalueringer er nøglen til at få en fokuseret samtale i bestyrelsen

Udskiftning i bestyrelsen:

- Nøglen her er at være mere præcise i bestyrelsens kompetencebehov, forventningsafstemme med medlemmerne, at deres medlemskab i bestyrelsen er af forbigående karakter samt, at det er virksomhedens strategi sammen med bestyrelseevaluering som afgør, hvornår der skal foretages udskiftninger. Målet er, at bestyrelsen til enhver tid er til for selskabets skyld.

Direktionen er det naturlige minefelt for bestyrelsen, når kompleksiteten øges i bestyrelsesarbejdet. Dette sker fordi krydsfeltet mellem direktion og bestyrelse bliver mere dynamisk i en mere kompleks verden. Derfor bliver det vigtigt, at der sættes fokus på følgende i et bestyrelsesperspektiv:

- Øge tilliden mellem bestyrelse og direktion

- Arbejde aktivt med at etablere og overholde aftaler
- Skabe positiv energi og dynamik i samarbejdet
- Anerkende gensidigheden

I minefeltet er der en række snubletråde for den ineffektive bestyrelse:

- Den ineffektive bestyrelse
- Den forførende direktør
- Den forkerte strategi
- Overekspansion
- Grådighed

Målet er, at der skabes en balanceret arbejdsdeling mellem direktion og bestyrelse til gavn for selskabet.

Ejernes vigtigste rolle er at sikre, at selskabet har en god bestyrelse, som så er i stand til at finde den bedste ledelse. I forhold til bestyrelsen skal ejerne sikre forventningsafstemning indenfor:

- Tydelighed omkring tidsperspektivet
- Klare roller og ansvar
- Klar struktur og klare aftalte rammer for samarbejdet

DEL 3: HVAD

I del 3 ligger fokus på, at det konkrete indhold i bestyrelsesarbejdet systematiseres, via følgende temaer:

- Strategi
- Effektivitet
- Succession
- Forretningsorden.

Strategi får en stigende betydning i bestyrelsesarbejdet og bestyrelsen skal aktivt have fokus på følgende områder:

- Fastsætte klare mål for selskabet
- Arbejde systematisk og jævnlige med strategien
- Sigte mod en hensigtsmæssig strategiproces og strategiindhold
- Aktiv involvering i arbejdet med forretningsmodellen for selskabet
- Tilgodese selskabets organisatoriske helbred
- Sikre en balance mellem kort og lang sigt
- Arbejde aktivt med risikostyring
- Have fokus på etik og adfærd.

Effektivitet har primært sigte mod at skabe resultatskabende bestyrelser, hvor der i bogen anvises 16 effektiviseringshåndtag:

- Bestyrelsens årshjul og agenda
- Entydig must-wins og must-not-fails
- Etablering og overholdelse af aftaler
- Flexibilitet
- At stille gode spørgsmål
- Optimal forberedelse til bestyrelsesaktiviteter
- Et bestyrelsessekretariat – når selskabet har størrelsen
- Tidssvarende teknologi til håndtering af bestyrelsesarbejdet
- Optimal gruppedynamik i bestyrelsen
- Professionalisering af mødeledelsen ved bestyrelsesmøder
- Stil og tone i bestyrelseslokalet
- Komiteer til effektivisering – gælder især større selskaber
- Evaluering af bestyrelse og direktion
- Mindst et årligt temamøde ud over strategimødet
- God information og rapportering
- Valg og fravalg i bestyrelsen

Succession, som har fokus på direktionens udvikling og/eller udskiftning. Som bestyrelse skal der være fokus på følgende forhold, så man sikrer sig, at selskabet har den rigtige direktør:

- Se proaktivt på direktionens sammensætning
- Der kommer flere udskiftninger i direktionen
- Udarbejde en successionsplan
 - Hvilke kompetencer skal det nye direktionsmedlem have?
 - Hvilken personlighed, og hvilke værdier skal kendetegne det nye direktionsmedlem?
 - Hvilke konkrete personer kunne være relevante?
 - Udarbejd en observationsliste for nuværende direktionsmedlemmer?
- Hold øje med, om det er ved at være skiftetid af et direktionsmedlem
- Sådan vælges det rigtige nye direktionsmedlem
 - Must-haves
 - Nice-to-haves
- Plan for udskiftningen og rekruttering af ny

- Erkend, at det kan gå galt i en rekruttering.

Forretningsorden, som et dynamisk og reelt styringsgrundlag for bestyrelsens arbejde. For at sikre det, kan bestyrelsen arbejde med følgende spørgsmål:

- Har bestyrelsen i dag en relevant og opdateret forretningsorden?
- Indeholder forretningsordenen en klar angivelse af bestyrelsens arbejde og fokusområder?
- Sikrer forretningsordenen, at bestyrelsen har et tilstrækkelig relevant, korrekt og rettidigt beslutningsgrundlag for sit arbejde?
- Indeholder forretningsordenen forventninger til bestyrelsesmedlemmers fokus på virksomhedens forretningsstrategi, direktørens resultater samt risiko- og krisehåndtering for selskabet?

Bogen afsluttes med Del 4, som har titlen 'Videre Frem', og som sætter fokus på udviklingen de kommende år. Her forventer forfatterne, at der er fire hovedtendenser:

- Mere fokus på kompetencer og bemanning
- Mere fokus på bestyrelses effektivitet
- Mere struktur i bestyrelsesarbejdet
- Mere bestyrelsesledelse

I appendiks 1, beskrives 10 faldgruber for bestyrelsen:

- For lidt værdiskabelse
- Manglende fokus på strategi og forretningsmodel
- Bestyrelsen har de forkerte kompetencer
- Der er IKKE den rette relation til ejere og interessenter
- Selvfedme i bestyrelsen
- En forførende direktør
- Ukontrolleret vækst
- Manglende risikostyring eller forkert risikostyring
- Manglende uafhængighed i bestyrelsen
- Manglende friskhed hos bestyrelsen – søg alternativ indsigt hos f.eks. omgivelserne.

Anvendelse af bogens pointer

Bogen kan bruges af ethvert bestyrelsesmedlem, som ønsker en systematisk indsigt i dagens og morgendagens bestyrelses temaer. 'Den Aktive Bestyrelse' kan benyttes som inspirationsopslagsværk, men der er også en lang række konkrete anvisninger, som kan anvendes som grundlag for en dialog i bestyrelsen.

Specielt appendiks 2 – side 237, er velegnet som en dialogorienteret selvevaluering i bestyrelsen.