

**MEDIA
PLANET**

Februar 2009

BESTYRELSESARBEJDE

Øgede krav til bestyrelserne

Mange mediesager og en verserende krise lægger pres på bestyrelserne. Faren er, at bestyrelserne fokuserer for meget på kontrol frem for forretningsudvikling.

Dårlige vaner – tænk nyt!

For mange bestyrelser lider af dårlige vaner. Det er på tide at tænke nyt i både arbejdsform og rekruttering, mener rådgivere. Nye kreative folk kan skabe fremdrift for virksomheden og få den eksisterende bestyrelse til at tænke anderledes.

Slut med 'old boys netværket'

En moderne bestyrelse rekrutterer ikke længere bare blandt gamle venner og kolleger, men går målrettet efter de nødvendige kompetencer. Processen bør sidestilles med rekrutteringen af den administrerende direktør.

Virksomhedshandler lever endnu

På trods af daglige overskrifter om konkurser og nedgangstider er der stadig gang i virksomhedshandlerne. Og generationsskift kan man jo heller ikke komme uden om, hvis det er aktuelt. For de dygtige er der muligheder for at komme styrket gennem krisen.

Forandringsledelse – ledelse i forandring

▼ ANNONCE

ANNONCE ▼



Lovforslaget om den nye selskabslov fremsættes snart i Folketinget. Ved du, om de foreslåede ændringer får betydning for din virksomhed?

Læs mere i vores nyhedsbrev – du finder det på www.bechbruun.com/nyselskabslov

BECH-BRUUN

Bestyrelsesarbejde i krisetid

Kredit- og finanskrisen har tvunget forretnings-klimaet over hele Verden ind i en accelererende nedadgående spiral. Der er optræk til en langvarig global økonomisk krise med ingen eller meget lav vækst og stagnerende eller ligefrem faldende forbrug på en række områder. Situationen er historisk set uden sidestykke, og der er vel ikke nogen som dybest set ved, hvorledes Verden kan bringes ud af krisens favntag. Effekten af de enorme hjælpepakker, flere lande lancerer, er reelt set uforudsigelig. Krisen vil påvirke alle private og offentlige virksomheder, ikke kun på grund af den igangværende, markant nedadgående korrektion af prisen på egenkapital og værdien af fast ejendom og vanskeligere adgang til lånekapital, men også på grund af den deraf følgende økonomiske afmatning.



Forudsætningerne for at drive forretning er med andre ord ændret i et omfang, så virksomhederne må tage deres forståelse af markedet, den grundlæggende forretnings-strategi og hele finansierings-siden op til fornyet overvejelse. Og alle virksomheder må stramme gevaldigt op på likviditetsstyringen og holde konstant, øget fokus på kapitalberedskabet. Tiden er ikke til uigennemtænkte satsninger og eksperimenter. Der vil ikke være nogen lette løsninger. Der er brug for kølig omtanke og en systematisk revurdering af alle de forudsætninger, som lå til grund for den eksisterende forretnings-strategi. Og dernæst udtænkning af en ny tidssvarende forretnings-strategi.

Dette bliver den altoverskyggende opgave for direktion og bestyrelse i den enkelte virksomhed i den kommende tid. Løsning af opgaven vil kræve tilstedeværelse af en række faglige kernekompetencer i såvel direktion som bestyrelse:

- tilbundsgående, aktuel viden om markedet, produkterne, kunderne, konkurrenterne og lovgivningen, lokalt såvel som regionalt og globalt.
- finansiering
- økonomi- og likviditets-styring
- forretnings-etik i en krisetid
- risk management

Det kan tænkes, at personer i direktion og bestyrelse, som fungerede udmærket i opgangstider under tidligere gode kon-

junkturer, må vige pladsen for at få de nødvendige kompetencer og den nødvendige handlekraft ind til at håndtere den ny situation bedst muligt for virksomheden. Dette bliver en helt central opgave for bestyrelsesformanden.

Den kloge CEO erkender, at han/hun i den foreliggende situation næppe alene kan lede virksomheden optimalt. Han/hun inddrager de nødvendige fagkompetencer i sin direktion og søger assistance og sparing fra sin professionelle bestyrelse – med de relativt moderate bestyrelseshonorarer vil dette være den billigst tænkelige professionelle konsulent-assistance, direktionen kan skaffe. Og sikkert også den bedste – hvis, vel at mærke, at bestyrelsen er bestykket med de rigtige personer med de relevante kompetencer for virksomheden i den aktuelle situation.

Henrik Gürtler
Administrerende direktør i Novo A/S

Det hele handler i virkeligheden om god ledelsesskik. Det er et meget vidt begreb – og når den nye lov om selskaber bliver endeligt vedtaget vil begrebet bl.a. gøre alle bestyrelserne i alle selskaber – uanset om de er børsnoterede eller ej – ansvarlige for alle aktiviteter i selskabet. Fra miljø over Human Ressource til økonomi og regnskab.

God fornøjelse med læsningen.





Indhold

Finanskrise sætter fokus på kontrol i bestyrelserne	side 4
Krisetider stiller krav til bestyrelserne	side 5
Nødvendigt opgør med vanetænkning i bestyrelser	side 6
Kvinder kan gøre gavn i bestyrelserne	side 8
Stadig gang i virksomhedshandler og generationsskifte	side 9
Øget fokus på bestyrelsesansvar	side 10
Svært at sikre sig fuldstændigt mod svindel	side 10
Forandringsledelse – ledelse i forandring	side 12
Slut med rekruttering fra 'old boys netværk'	side 13
Ekspertpanel	side 14
Opmærksomhed på juraen i bestyrelserne	side 15

MEDIA PLANET

MED DAGBLADETS RÆKKEVIDDE OG FAGBLADETS FOKUS
www.mediaplanet.com

Mediaplanet er Europas førende mediehus inden for produktion, distribution og udvikling af emneorienteret information via print, online og broadcasting. For information om temaaviser i dagspressen kontakt: Jimmi Femö, Mediaplanet ApS 33 18 68 40, www.mediaplanet.com

Projektleder Jeff Aksengor
Kontakt jeff.aksengor@mediaplanet.com

Amsterdam - Berlin - Bratislava - Brussels - Copenhagen - Dublin - Geneva - Helsinki - Hong Kong - London - Madrid - Malmö - Milan - New York - Oslo - Riga - Stockholm - Tallinn - Warsaw - Zurich

BESTYRELSESARBEJDE – EN TITEL FRA MEDIAPLANET APS

Projektleder: Jeff Aksengor, Mediaplanet ApS 33 18 68 47
Produktionsleder: Anja Christensen, Mediaplanet ApS 33 18 81 21
Forretningsudvikler: Anders Bjørk, Mediaplanet ApS 33 18 68 40
Layout & repro: Cathrine Kongslev, Mediaplanet ApS 33 18 81 21

Distribueres med Berlingske Tidende.
Hele denne temaavis er en annonce fra Mediaplanet.

Udvid horisonten

Konference med plads til store tanker

Konference
20 møde- & konferencelokaler i 5-stjernet kvalitet. Alle med dagslys, udsigt og alt i AV/IT udstyr. Det største med plads til 380 deltagere. Trådløst internet i alle lokaler.

Hotel
Hotel Marienlyst er internationalt anerkendt, 4-stjernet og lige på kanten af Øresund. 223 værelser, suite og lejligheder med udsigt til Øresund, hotellets have eller nærliggende skov. Trådløst internet på alle værelser.

Banquet, restaurant & bar
Banquetfaciliteter med plads til 1.200 spisende gæster. Restaurant, bar, lounge og 450 m² stor terrasse.

Hotel & Casino Marienlyst A/S
Ndr. Strandvej 2, DK 3000 Helsingør
Tel.: +45 4921 4000
Fax: +45 4921 4900
E-mail: hotel@marienlyst.dk
www.marienlyst.dk

Dagmøde fra kr. 580,- pr. person **Heldagsmøde** fra kr. 700,- pr. person. Få sæsonens bedste konferencetilbud på booking@marienlyst.dk eller på 4921 4000.

Bestyrelsesarbejdet i praksis
- har du værktøjskassen i orden?



Bestyrelsesarbejdet - i medgang og modgang

Lovgivningen og anbefalingerne om Corporate Governance har sat fokus på bestyrelsesarbejdet. Men bestyrelsens rolle ændres i krisetider og kræver indblik i kapitalberedskab, rationalisering og strategi. Er du klædt godt nok på til at indgå kompetent i bestyrelsesarbejdet i den nye markedssituation?

Deloitte og Causa Consulting afholder i samarbejde bestyrelsesseminarer. Seminarerne rustar nuværende og kommende bestyrelsesmedlemmer teoretisk og praktisk til bestyrelsesarbejdet. Tilmeld dig allerede nu vores næste seminarer den 24. - 25. februar og 24. - 25. marts 2009.

Læs mere på www.bestyrelsesseminar.dk.

Deloitte.

Causa Consulting



Rollefordeling

Ny professionel bestyrelses- og toplederuddannelse rettet mod kvinder

Kvinder med praktisk ledelseserfaring på højt niveau er målgruppe for en ny uddannelse 'Kvinder i bestyrelser' (KIB), som Aalborg Universitet har udviklet i samarbejde med netværket bestyrelseskvinder.dk. Formålet er at få flere topprofessionelle kvinder i de danske bestyrelser og på toplederposter i øvrigt – ikke fordi de er kvinder, men fordi de har kvalifikationer.

Kilde: www.aau.dk (Aalborg Universitet)



Blødere værdier i fokus

Stor undersøgelse af medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelser i danske virksomheder viser, at de ansattes repræsentanter vægter lokalsamfund, miljø og sociale hensyn højere end aktionærernes. De aktionærvalgte tænker mest på resultatet på bundlinjen. Samtidig oplever de ansatte, at de har indflydelse i bestyrelserne, selv om de kun har en tredjedel af posterne.

Kilde: www.ugebreveta4.dk

Kodeks for godt bestyrelsesarbejde

Læs mere om kodeks for godt bestyrelsesarbejde, regler m.m. på undervisningsministeriets hjemmeside www.uvm.dk

Godt i gang med bestyrelseskarrieren

På www.bestyrelsen.dk kan man hente gode råd til, hvordan man kommer godt i gang med en bestyrelseskarriere

Finanskrise sætter fokus på kontrol i bestyrelserne

Selvom de formelle krav endnu ikke er ændret, er der kommet mere fokus på kontrol i bestyrelserne. Det kan være nødvendigt i den nuværende situation, men faren er, at det ender med at hæmme kreativiteten og dynamikken i virksomhederne

Af Jens Kisker

Det er næppe nogen hemmelighed, at mange virksomheder fattes penge, og der er et stort behov for at skaffe finansiering. Dette betyder, at de danske bestyrelser skal være særligt opmærksomme, for en af deres pligter er netop at sørge for virksomhedernes kapitalberedskab. Der er dog mange hensyn at tage som bestyrelsesmedlem, og samtidig skal man også helst sikre en forretningsmæssig gunstig udvikling i virksomheden.

"Standarden for ansvarsbedømmelsen er uændret, men omstændighederne gør, at man skal være særligt opmærksom på mulighederne for at opnå en fornuftig finansiering. Krisen medfører, at man må fokusere på specielt de finansielle aspekter i en tid fremover. Bankpakkerne virker i nogle år, men man må se længere frem. I virksomheder der er i egentlig krise, har bestyrelsen en særlig pligt til at tage hensyn til kreditorerne, og man må afprøve de muligheder, der er for at redde virksomheden, men man må ikke forskelsbehandle kreditorerne," forklarer Jan Schans Christensen, professor, dr. jur. ved Københavns Universitet.

En brat opvågnen

Og en krise som den nuværende er en brat opvågnen for mange, der pludselig ser andre virksomheder i branchen bukke under og føler presset fra både et faldende marked og en besværlig finansieringssitu-

ation. Resultatet kan meget vel være, at bestyrelsernes fokus ændrer sig til den rent kontrollerende funktion i kampen for at undgå at komme ud i en lignende situation igen, mener Kim Munch Lendal, direktør i Dansk Erhverv:

"Det værste, der kan ske ved sådan et 'wake up call', er, at det ender i ren kontrol frem for forretningsudvikling. Jeg tror ikke, at vinder bliver dem, der fokuserer på 'Corporate governance' – det er et mindstekrav, men der hvor man kan positionere sig er, hvis bestyrelsen kommer over i den gode strategiske proces. Det er dog også mere krævende, og jeg mener, at der ligger en stor opgave hos mange bestyrelser."

Jan Schans Christensen tilføjer, at det fra lovgivernes side handler om, at man gerne vil tilskynde til, at folk opfører sig ordentligt og hensigtsmæssigt, men ikke have så stramme regler, at det betyder, at der ikke er kvalificerede personer, der ønsker at påtage sig jobbet som bestyrelsesmedlem:

"Der er meget eksternt pres fra blandt andet medierne og andre meningsdannere, der ofte beskriver de aktuelle problemer som værende udtryk for manglende kontrol fra bestyrelsernes side. Det betyder ikke sjældent, at mange bestyrelser føler sig presset til at beskæftige sig ekstra meget med disse ting. Men det kan gøre, at de nedprioriterer deres andre opgaver og funktioner."

De seneste skandalesager er, ifølge Jan Schans Christensen også med til at flytte opmærksomheden, men skandaler kan næppe helt undgås. De egentlig kriminelle, der vil bedrage, vil formentlig altid gøre det – man kan gøre det sværere for dem, men ikke helt forhindre al økonomisk kriminalitet. Visse personer er så at sige uden for pædagogisk rækkevidde.

Det handler altså om ikke at reagere i panik og lave regler for de få, der rammer de mange med utilsigtede følger-virkninger.

"Man skal ikke tro, at man kan løse alt med regler. Vi skal have fornuftige ansvars- og straffebestemmelser, men undgå regler, som ikke standser den uønskede adfærd, men blot er en klods om benet for de mange, der følger love," siger Jan Schans Christensen.

Den ideelle bestyrelse klarer op- og nedgang

Den ideelle bestyrelse skulle gerne besidde de rette kompetencer til at kunne agere i både opgangs- og nedgangstider, og ellers er der selvfølgelig muligheden for at efteruddanne og indhente eksterne kompetencer og rådgivning. Bestyrelserne bør løbende kigge på deres sammensætning.

"Det er svært at generalisere, men det er vigtigt med den rette sammensætning i bestyrelsen, så medlemmerne supplerer hinanden, og mangfoldighed er et nøgleord. Det er med til at skabe innovation og



"Det er svært at generalisere, men det er vigtigt med den rette sammensætning i bestyrelsen, så medlemmerne supplerer hinanden, og mangfoldighed er et nøgleord. Det er med til at skabe innovation og konkurrencekraft," mener Kim Munch Lendal, direktør i Dansk Erhverv.

konkurrencekraft. Nogle evner både at være kreative og systemiske. Ligesom nogle også kan magte at være aktive og bidrage i adskillige bestyrelser", tilføjer Kim Munch Lendal, der fremhæver både køn, alder, erfaring, uddannelse og etnicitet, som baggrunde der med fordel kan blandes i en bestyrelse.

Kim Munch Lendal forudser

desuden, at fremtiden vil dreje sig om, at bestyrelsen skal finde sin rolle, interne rollefordeling og tilrettelægge en arbejdsform, der sikrer løbende tilbagemeldinger:

"Det vigtige er, at man sikrer bevågenhed, og at bestyrelsen udlever både en kontrol- og udviklingsfunktion i forhold til direktionen og virksomheden."

Executive Certificate in Business Administration



Do Your MBA Differently

Executive Certificate in Business Administration

- A first step towards the CBS Executive MBA
- A focused program with classes twice per month in Copenhagen
- Business Essentials with a focus on practical leadership training (7 months)
- Business Development and innovation (6 months)

Information Meeting

Tuesday 10 March 2009, 17:00-19:00

Copenhagen Business School

Dalgas Have 15
2000 Frederiksberg

For more information please consult our website www.mba.dk or contact us by e-mail mba@mba.dk or by phone +45 3815 3014



Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN



Krisetider stiller krav til bestyrelserne

Bestyrelsens rolle ændres i krisetider, og der stilles krav om andre kompetencer og engagement end i opgangstider. Det er sværere at lede i krisetider, og det er nu lakmusprøven skal bestås

Af Jens Kisker

En bestyrelsespost er altid ledelse med et personligt ansvar, og bestyrelsen har ansvaret for, at virksomheden har en ordentlig organisation. Men der er forskel på at drive ledelse i opgangs- og nedgangstider, og der er flere måder at agere på og drive krisestyring, og dermed leve op til sit ansvar som bestyrelse.

Det er budskabet fra Klaus Honoré, Deloitte og Peter Linder, Causa Consulting, der begge er ansvarlige for bestyrelsesseminarerne i København, www.bestyrelsesseminar.dk.

"Der er overordnet tre typer af bestyrelser, hvor den første er de professionelle, hvor både teori og praktik er i orden. Den anden hvor teorien er på plads, men praktikken ikke er forstået. Og endelig den sidste hvor hverken teorien eller praktikken er på plads. Der er stadigvæk en del af de to sidste grupper tilbage – blandt andet i form af 'tantebestyrelserne', hvor det er hovedaktionæren og en gruppe familie eller venner, der udgør

bestyrelsen," forklarer Klaus Honoré og Peter Linder.

Ringe finansielt beredskab

Gruppe to og tre har det svært nu, hvor det er nødvendigt at være opmærksom på faresignalerne både internt i organisationen og på markedet.

"Bestyrelsen skal kunne basere sine dispositioner på fakta og have overblik over kapitaltilførsel og bogføring m.m.", siger Peter Linder og suppleres af Klaus Honoré:

"Noget af det, der mangler i øjeblikket, er det eneste, der er et klart krav i loven – at bestyrelsen skal have styr på kapitalberedskabet. Mange bestyrelser har forsynet sig imod det finansielle beredskab, således at de ikke kan modstå de udsving, vi ser i dag." Men hvorfor er det sådan? Ifølge Klaus Honoré hænger det sammen med, at det er gået godt i mange år, og man har glemt at gardere sig og se på, om man har alternative investorer.

"Selv med en god økonomi og

godt kapitalberedskab, kan det dog være vanskeligt, hvis man ikke kan sælge i markedet, som vi blandt andet ser nu. De sædvanlige kunder er væk, og så må man for eksempel produktudvikle for at komme videre," siger Peter Linder.

Krise kræver håndfast ledelse

Den rette krisestyring kræver en håndfast ledelse, der er i stand til at foretage de nødvendige indgreb i organisationen og kommunikere ordentligt til hele organisationen fra bestyrelse til medarbejder, mener Peter Linder, der tilføjer, at krisestyring også kan handle om at sælge fra, opkøbe og rationalisere.

Både Peter Linder og Klaus Honoré erkender dog, at ingen bestyrelser har erfaringer fra en situation, som den vi ser i dag, men har man før mødt problemer, har man også nogle redskaber til at komme igennem den nuværende krise.

"I dag er der mange virksomheder, der er tvunget til at opgive engagementer og ned-

drosle aktiviteter, hvor det i stedet kunne være en god idé at kaste sig ud i nye projekter, men bankerne er ikke med," siger Klaus Honoré.

"Her må man se på, hvad der rører sig forretningsmæssigt i omverdenen og eventuelt overveje en fusion eller alliancer," tilføjer Peter Linder.

Hurtig bedømmelse af resultater

Og de virksomheder, der gør det, har en god chance for at komme styrket ud af den nuværende krise, understreger Klaus Honoré.

Indtil da vil det dog komme til at gøre ondt på nogle, men bestyrelserne må opstille fremtidsscenarioer, vælge og træffe beslutningerne. De må tage ejerskab til strategiplanen og spille aktivt med i udviklingen af den.

"I krisetider ser man hurtigere resultatet af det arbejde og dermed bestyrelsens kompetencer. Det her betyder også, at bestyrelserne i højere grad må udsætte sig selv for løbende



En bestyrelsespost er altid ledelse med et personligt ansvar, og bestyrelsen har ansvaret for, at virksomheden har en ordentlig organisation. Men der er forskel på at drive ledelse i opgangs- og nedgangstider, og der er flere måder at agere på og drive krisestyring, og dermed leve op til sit ansvar som bestyrelse, forklarer Klaus Honoré, Deloitte og Peter Linder, Causa Consulting.

evaluering og tage de nødvendige skridt ud fra den givne situation. Også hvis det betyder udskiftning af ledelse eller bestyrelsesmedlemmer," råder

både Peter Linder og Klaus Honoré og påpeger, at der dermed også vil være gode muligheder for at komme igennem den nuværende krise. ■

bestyrelse subst.: *-n*, plur.: *-r*: En bestyrelse forestår sammen med en direktion ledelsen af et selskabs opgaver. Det er bestyrelsens opgave at sørge for, at selskabet drives på forsvarlig måde og således, at selskabets formål opfyldes.



Mange af DAHLs mest erfarne advokater arbejder professionelt i en eller flere bestyrelser - og sidder i mange tilfælde også ved bordenden. Med en advokat i bestyrelsen vil selskabet ofte opnå mere struktureret og formaliseret bestyrelsesarbejde.

Ved at indvælge advokater, der typisk arbejder inden for erhvervsrettens discipliner og sidder i andre bestyrelser, sikres et godt, relevant netværk og et værdifuldt bidrag, når forretningsmæssige og juridiske forhold er på bordet. **Overvej det...**

- ESBJERG
- HERNING
- KØBENHAVN
- VIBORG
- AALBORG
- BERLIN
- KÖLN

DAHL er et af Danmarks største advokatfirmaer. Vi har 5 kontorer i Danmark og 2 i Tyskland og beskæftiger 300 medarbejdere, heraf 130 jurister. Se mere om os på www.dahlaw.dk

DAHL

A D V O K A T F I R M A

Find det rette bestyrelsesmedlem

På 'Bestyrelsesportalen' er det muligt at søge blandt en række nøje udvalgte og veluddannede kandidater til selskabets bestyrelse. *Læs mere på www.business-institute.dk*

Ny uddannelse på Aalborg Universitet skal udklække skarpe finansfolk

Studerende fra ny matematik-økonomi uddannelse på Aalborg Universitet skal forudsige fremtidige finanskriser og hjælpe samfundet med at afværge konsekvenserne. Uddannelsen, som netop er blevet godkendt, skal skærpe de unges analytiske evner via konkrete projekter og tæt samarbejde med erhvervslivet. *Læs mere på www.aau.dk*



Mangler der kvinder i bestyrelsen?

På www.karrierekvinder.dk kan man søge i Danmarks eneste kandidat-database på internettet designet specielt for erhvervskvinder.

Stadig få kvinder i bestyrelserne

I rapporten 'Kvinder i danske bestyrelser' (2007) af Peter Olsen, seniorøkonom fra Centre For Economic and Business Research, CBS, konkluderes det blandt andet, at kun 22 procent af bestyrelsesposterne er besat af kvinder. 38 procent af bestyrelserne har slet ingen kvinder repræsenteret.

Nødvendigt opgør med vanetænkning i bestyrelser

Et værdiskabende bestyrelsesarbejde kræver et opgør med vanetænkning og indførelsen af nye rekrutterings- og arbejdsmetoder, men så er bestyrelsen til gengæld også et stort aktiv for virksomheden

Af Jens Kisker

For mange bestyrelser er stadig ikke en aktiv sparringspartner for virksomheden og er i for høj grad rekrutteret blandt familiære og kollegiale netværk, hvilket ikke altid er det mest hensigtsmæssige, hvis man skal varetage virksomhedens interesser. Så enkelt kan det siges, og det er lige, hvad Bent Rønholt, direktør i rådgivningsvirksomheden Perikon, gør. ”Der skal tages et opgør på flere punkter. Dels med vanetænkningen. For mange bestyrelser baserer sig på gamle vaner, der ikke gør dem til daglig sparringspartner for direktionen. Dels med ’nepotismen’, der gør, at mange medlemmer er rekrutteret blandt de siddende medlemmers kollegaer eller

venner. Det er ikke altid, hvad virksomheden har brug for, og kan gøre den sårbar. Endelig bør man tage et opgør med tanken om at erfaring altid er godt. Erfaring fra en tidligere karriere er baseret på historie og ikke nødvendigvis på, hvordan tingene vil blive fremover. Man kan sagtens have lært brugbare ting af både succeser og fiaskoer, men erfaring er ikke altid behovet i en bestyrelse, hvor der i høj grad skal tænkes fremad,” mener Bent Rønholt. Opgøret kræver blandt andet, at bestyrelsesmedlemmerne er i stand til at kigge indad, og spørge sig selv, hvad de egentlig bidrager med. Hvis de ikke kender nok til branchen, må de lærer det, foreslår Bent Røn-

holt, der også mener, at mange bestyrelsesmedlemmer også har tankerne på deres cv, når de vælger at sidde i en bestyrelse, og den går ikke: ”I dag er det aktiv bestyrelse, der er brug for, og en sparring, der for eksempel også kan omfatte logistik- eller marketingschefen.”

Gensidige krav

Jan Poulsen, der er partner hos MaxManagement, mener, at det handler om at stille krav til hinanden – bestyrelse og direktion imellem. Direktionen skal kræve en aktiv bestyrelse, men bestyrelsen skal også stille krav og blande sig i det strategiske arbejde med for eksempel markedsføring og udvikling. Der skal simpelthen tænkes nyt. ”Nogle bestyrelser har haft held med, at én af posterne i en periode er blevet varetaget af en person med helt specifikke kompetencer, som der er behov for. Det kan afhjælpe den konkrete mangel, men også skabe en aktivitet i bestyrelsen, der får de andre medlemmer til at overveje deres rolle og tænke kreativt,” siger Jan Poulsen, der også konstaterer, at nogle ældre bestyrelser har svært ved at acceptere, at man skal være en aktiv bestyrelse, hvor det ikke længere er nok at se bagud.

Utraditionel rapportering og rekruttering

I dag er der meget fokus på ’corporate governance’, og det

kan være godt nok, men Bent Rønholt foreslår ligeledes, at man kunne kræve, at bestyrelsen kom med en rapport, hvor de ganske kort skulle fremlægge deres resultater for det seneste år. Hvad de har skabt af forskelle og resultater, ligesom man burde beskrive, hvad man vil tage initiativ til i fremtiden. Og apropos fremtiden, så foreslår Bent Rønholt desuden, at rekrutteringsgrundlaget kunne udvides i en mere utraditionel retning: ”Man kunne tage et opgør med vanetænkningen og for eksempel rekruttere fremtidsforskere, der kan tænke fremad og kreativt. Man skal kunne læse trends og manøvrere i forhold til forandringer. Den optimale bestyrelse bør bestå af lige dele folk med benene solidt plantet på jorden, og mere visionære folk.”

Ambassadører for virksomheden

Bestyrelsesmedlemmer kan, ifølge Jan Poulsen, godt få noget fornuftigt ud af at udnytte eksisterende netværk, for det kan være en god idé at kigge efter de nødvendige kompetencer disse steder, men det skal være kompetencerne, der er afgørende. ”Bestyrelsesmedlemmer skal være ambassadører for virksomheden i de netværk, hvor de færdes, men mange er i dag for tilbageholdende. Det gælder også i en situation som i dag, hvor der kan blive tale om



Jan Poulsen, partner hos MaxManagement.

krisestyring. Her er det bestyrelsens rolle at gå aktivt ind og stille de rigtige spørgsmål til direktionen om fremtiden. Mange har disse evner, men der sidder også mange rundt omkring, der har siddet i en del år og nu må spørge sig selv, om de har noget nyt at bidrage med fremadrettet. Hvis ikke, må de forlade posten. Det kan dog være svært at acceptere, men det gælder også, selv om man er medejer – det gør ikke automatisk én til et aktiv for bestyrelsen,” siger Jan Poulsen. Han er også helt på linje med, at det handler om at være modig og turde tænke anderledes og kreativt – og eksempelvis hente utraditionelle kompetencer ind: ”Jeg oplevede på et tidspunkt, at det virkede for en virksomhed at hente en journalist ind i bestyrelsen, da den stod over for en periode med store forandringer, der skulle kommunikeres ud internt og eksternt.” ■

Fokus på erfaring og resultater...

Med udgangspunkt i mere end 500 løste opgaver inden for formidling og rådgivning har vi et bredt erfaringsgrundlag indenfor:

- Bestyrelsesarbejde
- Fusioner
- Værdivurderinger
- Virksomhedsformidling

Læs mere på vor hjemmeside

www.cbn.finance-consult.dk



CBN Finance and Consult as
Teglbacken 49
DK - 8270 Højbjerg

Tel.: 86 27 70 44
Fax: 86 27 70 41

cbn@finance-consult.dk
www.cbn.finance-consult.dk
www.generationsskifteplan.dk

MØDEDAGEN

18 ÅR I TRÆK



INVITATION TIL MØDEPLANLÆGGERE

MØDEDAGEN

At planlægge møder er en kunst, for et godt tilrettelagt møde kan flytte bjerge – og holdninger! På "MØDEDAGEN 2009" bliver mødeplanlægger inspireret til bedre mødearrangementer, hører seneste nyt om udviklingen i mødebranchen – og møder næsten 200 leverandører i mødebranchen.

MULIGHEDER

På MØDEDAGEN 2009 kan du møde ca. 200 leverandører til mødebranchen (hoteller, kursuscentre, foredragsholdere, kursusudbydere, bookingbureauer, eventbureauer, festplanlæggere m.fl.)

- Blive inspireret af flere top-foredrag om bedre møder
- Netværke med hundredvis af mødeplanlæggere
- Nyde god frokost og hyggelig café

HVOR

MØDEDAGEN 2009 afholdes d. 26. februar
Brøndby Hallen – kl. 9.00 – 16.30
Brøndby Stadion 10, Brøndby.

PROGRAM

Dagens program byder på topprofessionelle indlæg:

- Slut med kedelige møder! - Meetovation Miniworkshops på MØDEDAGEN
- Trends. Tidens nuancer – fremtidens kompetencer, ved Kirsten Poulsen – firstmove
- Ansvarlige møder, ved Per Ankær og Tina Haubjerg
- Madkultur og livskvalitet ved Claus Meyer

Konferencier: Jesper Steinmetz

I ØVRIGT

- Gratis frokost for de første 450 gæster – vælg selv blandt 3 restauranter
- Gratis Café og Bar - spændende kaffe-specialiteter og fristende kager.
- Konkurrencer med flotte præmier - Der er tradition for flotte præmier på MØDEDAGEN.

INFO OG TILMELDING
www.kursuslex.dk

Kvinder kan gøre gavn i bestyrelserne

En bestyrelse kan få meget ud af at have kvinder siddende. Det væsentlige er mangfoldighed og kompetencer, og derfor er det også naturligt, at begge køn er repræsenteret, mener to (kvindelige) rådgivere

Af Jens Kisker

Mangfoldighed skaber dynamik, og det gælder i mange facetter af erhvervslivet. Derfor er det også oplagt, at en bestyrelse er mest effektiv og værdifuld, når den er sammensat af en bred vifte af kompetencer – både faglige og personlige. Virksomheden bør kigge på sine omgivelser og hente bestyrelsesmedlemmer, der afspejler denne, mener Charlotte Junge, der ejer konsulentvirksomheden Junge: ”Jeg mener klart, at kvinder kan tilføre noget i de danske bestyrelser. Udover kvindernes faglige kompetencer,

en af virksomhedernes væsentligste målgrupper, tænker i andre baner end mænd og kan medvirke til en mere holistisk sparring på virksomhedens udvikling. Men generelt mener jeg, at bestyrelserne i de danske virksomheder bør sammensættes efter det kompetencebehov, virksomheden har ud fra en analyse af virksomhedens interne forhold, omgivelser, situation og strategi.”

Kompetencerne er afgørende
Situationen i dag er, at der ikke er særligt mange kvinder i de

kan blive anderledes? Nina Fjelstrup, der er tidligere revisor og nuværende ejer af konsulentfirmaet Din Fokus Partner mener ikke, at kvinder nødvendigvis er bedre ledere end mænd, men vil også gerne aflive myten om, at mænd er bedst:

”Mand eller kvinde, så drejer det sig i bund og grund om de kompetencer, vi besidder. Det drejer sig derfor ikke om, at vi skal vælges, fordi vi er kvinder, men vi vil heller ikke fravælges, fordi vi er kvinder. Uanset køn er det altid de personlige kompetencer, som er afgørende, og ligesom i alle andre af livets forhold er det godt med mangfoldighed. Mangfoldighed giver dynamik og en bredere sammensætning af erfaringer og kompetencer.”

Kvoter eller ej?

Et af de tiltag der nævnes med mellemrum og er forsøgt i blandt andet Norge er kvoter, men hverken Charlotte Junge eller Nina Fjelstrup ser det som den oplagte løsning. Nina Fjelstrup går ikke ind for kønskvotering i bestyrelserne, men opfordrer til, at man når et nyt bestyrelsesmedlem skal findes – lige husker at stoppe op en gang og tænke efter, om der måske kunne være en kvindelig kandidat, som er i besiddelse af de kompetencer, der er behov for. Charlotte Junge er ikke 100 procent afklaret om kvotespørgsmålet, men taler meget



Nina Fjelstrup, ejer af konsulentvirksomheden Din Fokus Partner.

med norske kolleger, hvilket har fået hende til overveje, om det kan være en måde at få sat gang i en proces på: ”Vi må have mangfoldigheds- og diversitetsaspektet langt mere på banen, end det er i dag.

Vores bestyrelser kan ikke udfordre virksomhedsledel-

serne – direktionerne – tilstrækkeligt professionelt og holistisk, hvis bestyrelserne udelukkende består af revisorer, advokater og direktører, og da slet ikke hvis de sidder med holdningen ’been-there-done-that-bought-the-T-shirt’ – og nu skal vi så lige fortælle, hvordan man leder

en virksomhed på fire møder om året, naturligvis til et godt honorar!”

Et synspunkt der deles af Nina Fjelstrup, som understreger, at det ville være lige så forkert med en bestyrelse med udelukkende kvinder. Men hun påpeger også, at en professionel bestyrelse koster penge, men til gengæld er det forum, hvor der i højere grad er tale om et fællesprojekt, end det nogensinde bliver med diverse konsulenter og ’advisoryboards’.

Begge rådgivere påpeger, at kvinders vej ind i bestyrelserne går gennem en højere grad af synlighed og påpejning af deres egne kompetencer. Kvinderne må også selv gøre en indsats og for eksempel være aktive i diverse netværk, arrangementer og gå-hjem-møder m.m.

”Desuden kan man via et netværk som ’Morgendagens Heltinder’ eksempelvis deltage i et bestyrelsesuddannelsesforløb, som jeg selv er ved at afrunde. Selvom jeg gennem min revisorvirksomhed i mange år har arbejdet tæt sammen med diverse bestyrelser, skader det aldrig at udvide sit netværk, snarere tværtimod. Rekruttering til bestyrelser sker ofte gennem ’hvem kender nogen, som kender nogen’, og når der så at sige fiskes i egen sø, er det utroligt vigtigt, at man konstant gør sig synlig og bliver en del af den sø,” anbefaler Nina Fjelstrup. ■

”... uanset køn er det altid de personlige kompetencer, som er afgørende, og ligesom i alle andre af livets forhold er det godt med mangfoldighed. Mangfoldighed giver dynamik og en bredere sammensætning af erfaringer og kompetencer...

viden og erfaring, så bør vi også anerkende at kvinder i mange tilfælde repræsenterer

danske virksomhedsbestyrelser, og spørgsmålet er, hvorfor det er sådan, og hvordan det



Få overskud til overskud

Få de nødvendige regnskabsmæssige kompetencer i din bestyrelse

Med over 25 års erfaring som revisor og rådgiver for virksomheder i alle størrelser er din fokus partner et professionelt input til at sikre, eller skabe forudsætninger for det økonomiske overskud i din virksomhed.



din fokus partner
Nina Fjelstrup
Vindingevej 43 D
4000 Roskilde

Tlf: 4635 2925
Mobil: 2844 2508
nina@dinfokuspartner.dk
www.dinfokuspartner.dk

Ledelse i øjenhøjde!

Optimer arbejdet i ledergruppen
Ledelsessparring
Kompetenceudvikling med effekt
Forandringsledelse
Praktisk projektledelse

Læs mere på www.teglkamp.dk

www.teglkamp.dk
Tlf.: 4822 1141
Mail: info@teglkamp.dk

Teglkamp & Co

Stadig gang i virksomhedshandler og generationsskifte

På trods af den usikre finansielle situation handles og overleveres der stadig virksomheder, men kravene til bestyrelserne skærpes i det nuværende marked

Af Jens Kisker

Det har været gode tider, finansieringen har været nogenlunde lettilgængelig, men nu er det på tide at vågne op og agere i de rørte vande. Prissætningen på virksomheder er ikke længere så lige til, og kendskab til de finansielle markeder er et absolut plus i en bestyrelse. Sådan ser Kaj Andreassen, advokat hos Dania Advokater A/S, i hvert fald på situationen

under de nuværende forhold. ”Der er usikkerhed om prisfastsættelsen lige nu på grund af den økonomiske situation og det fremtidige indtægtsgrundlag, hvilket blandt andet betyder, at mange inkluderer den fremtidige markedsudvikling i en handel”, forklarer Kaj Andreassen og tilføjer, at det ikke er umuligt at skaffe finansiering: ”Men det er blevet dyrere, og

banker og realkreditinstitutter har en større risikoaversion, der medfører, at egenkapitalen hos køber skal være stor eller en del af prisen skal være sælgerfinansiering.”

De nødvendige tiltag

Carsten Birk Nielsen, direktør i virksomhedsmæglerfirmaet, CBN Finance & Consult A/S, tilføjer, at de seneste travle år har skabt et ’fedtlag’ hos virksomheder og bestyrelser, der nu skal trimmes til den nye virkelighed. For de dygtigste er der muligheder for at komme styrket igennem den nuværende situation, men det stiller krav til både bestyrelse og direktion om at være parat til at tilpasse sig fremtiden.

”Først og fremmest må man se på verden omkring sig og på om forretningsplanen er blevet opdateret, for det er nødvendigt og skal gå hurtigt. I den proces må man også se på, om alle bestyrelsesmedlemmer bidrager aktivt, og om det er den rette ledelse i den nuværende situation. De dygtige er parat til at forholde sig kritisk til ledelsen og eventuelt skifte ud på posterne og dermed komme styrket ud af den nuværende krise,” mener Carsten Birk Nielsen.

”Bestyrelsen skal simpelthen være tættere involveret i virksomheden og have viden om finansieringsforhold, således at de har erfaring og fornemmelse for, hvad der prioriteres på dagsordenen i dag – og hvad der skal til for at præsentere sig over for det finansielle miljø,” supplerer Kaj Andreassen.

Direktør i virksomhedsmæglerfirmaet, CBN Finance & Consult A/S, Carsten Birk Nielsen mener, at man først og fremmest man må se på verden omkring sig og på om forretningsplanen er blevet opdateret, for det er nødvendigt og skal gå hurtigt. I den proces må man også se på, om alle bestyrelsesmedlemmer bidrager aktivt, og om det er den rette ledelse i den nuværende situation.

”... der er usikkerhed om prisfastsættelsen lige nu på grund af den økonomiske situation og det fremtidige indtægtsgrundlag, hvilket blandt andet betyder, at mange inkluderer den fremtidige markedsudvikling i en handel...



Tiden er, efter Carsten Birk Nielsens mening, til at analysere og rydde ud i kunder og produkter, der ikke tjener penge på, for mange virksomheder har nok produceret lidt hovedløst i de gode tider, men nu skal fedtet trimmes: ”Dem der forstår dette har en

god chance for at klare sig styrket igennem en tid, hvor mange dårlige virksomheder må dreje nøglen om.” Endelig er der jo også stadig virksomheder, der skal overdrages til nye generationer uanset tidernes ugunst, så markedet er bestemt i live. ■

BWconsult
HR partner & mental coach

Direktør i IT-virksomhed (gazelle igennem 4 år) søger ny bestyrelsespost i virksomhed, der gerne vil:

- Se nye muligheder i markedet
- Fokuserer strategisk
- Sikre forretningen fremadrettet

Interesseret?
Så kontakt Bettina Wæde – mobil 4010 0220 partner i BW Consult

HAR DU TÆNKT OVER HVAD DIN BESTYRELSESPOST KAN KOSTE DIG?

www.marsh.dk



Marsh er Danmarks største forsikringsmægler inden for direktions- og bestyrelsesansvar. Vores specialister kan træffes på telefon 45 95 95 68.

MARSH

MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

Teknikerbyen 25 · 2830 Virum · Telefon 45 95 95 95

Øget fokus på bestyrelsesansvar

Den seneste tids mediefokus på virksomhedsskandaler har sat bestyrelserne i skudlinjen. Det har øget interessen og behovet for at tegne ansvarsforsikringer for bestyrelsesmedlemmerne

Af Jens Kisker

I den seneste tids hjemlige virksomhedsskandaler er der ofte hurtigt blevet stillet spørgsmål ved bestyrelsens rolle og ansvar i sagerne. Bestyrelsesansvarsforsikringer har eksisteret i en del år, og i en årække er ønsket om at tegne forsikring vokset blandt de fleste bestyrelsesmedlemmer og ejerkredsen – for eksempel forudsætter kapitalfonde som regel også, at der tegnes en ledelsesansvarsforsikring ved overtagelse af en virksomhed. Bestyrelsesmedlemmer er personligt og ubegrænset ansvarlige for deres dispositioner, og omkostningerne ved et eventuelt sagsanlæg kan være meget store for den enkelte. ”Der er primært to formål med en direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring. Dels at beskytte ledelsens private formue, dels at beskytte selskabets egenkapital, aktionærerne og ejerkredsen, der har interesse i, at der er penge nok til at dække en eventuel mistet egenkapital, hvilket muligvis ikke er tilfældet hvis tabet er uforsikret,” siger Bernt Sandell, teamleder for afdelingen for bestyrelsesansvarsforsikringer hos Marsh og tilføjer, at det som regel er selskabet, der tegner forsikringen på vegne af bestyrelsen og den øvrige ledelse.

Svært at vurdere sit ansvar
Elisabeth Wichmann, afdelingschef hos AIG understreger, at det ofte kan være svært at vide, om man befinder sig i en gråzone eller har bevæget sig længere ud, når man træffer beslutninger i en bestyrelse: ”Der er jo ingen bog at slå op i, når der opstår et problem. Der er i vidt omfang tale om skøn,

og der opstår hele tiden nye situationer. Det kan være meget dyrt at blive holdt personligt ansvarlig af både selskabet, aktionærer og kreditorer. Men der er også en psykologisk del, der handler om, at uanset om man er ansvarlig eller ej, så er der ofte et langt forløb med uvished og eventuel en retslig proces, som kan være både dyr, tidskrævende og opslidende.”

Flere erstatningssager
Hvor det for 15 år siden, ifølge Bernt Sandell, næsten kun var de store børsnoterede selskaber, der tegnede ledelsesansvarsforsikringer, er det i dag næsten alle virksomheder, der gør det. ”Egentlig har erstatningsgrundlaget jo ikke ændret sig, bortset fra muligheden for gruppesøgsmål, som blandt andet er blevet brugt i forbindelse med Bank Trelleborg og Roskilde Bank-sagerne. Men det har også været med til at ændre billedet og tendensen mod et mere ’amerikaniseret’ samfund. Tilbøjeligheden for skadelidte til at acceptere tab mindskes, og følgelig stiger antallet af ledelsesansvarssager. Men blot fordi antallet af sager stiger, er det jo ikke sikkert, at et ansvar de facto også bliver gjort gældende. Men selvom ansvar ikke kan gøres gældende, vil sagerne være forbundet med væsentlige omkostninger,” fortæller Bernt Sandell.

Højere summer og risikospredning
Udover at anskaffe sig en forsikring handler det også om at have et rimeligt forsikringsniveau i forhold til selskabets størrelse og type.

”Selve grunddækningen er temmelig bred, og man skal selvfølgelig have en dækning, der står mål med risikoen for tab. Det kan dog være svært at afgøre værdien af det forsikrede, idet det blandt andet afhænger af branchen, virksomhedens størrelse, omsætning og aktiviteter i udlandet. Men der er en tendens til at tegne forsikringer med højere sum,” siger Elisabeth Wichmann og tilføjer, at man ligeledes skal sørge for, at der ikke er for mange undtagelser i forsikringen og heller ingen selvrisiko for de personlige krav. Bernt Sandell påpeger desuden, at det er vigtigt også at se på forsikringsselskabets ’credit rating’, for selv nogle af de største forsikringsselskaber i verden er på det seneste kommet i alvorlig likviditetskrise. Finanskrisen har med al tydelighed vist, at det er en god idé, at overveje en syndikering af forsikringsprogrammet – at sprede risikoen ved at splitte forsikringen op mellem flere forsikringsselskaber. Både Elisabeth Wichmann og Bernt Sandell forventer, at man vil få flere sager i den kommende tid som en konsekvens af den omdiskuterede finanskrise og dens mulige følger. ”Når det går dårligt, er man som regel også mere opmærksom på, om man kan hente sine tab ind igen,” slutter Elisabeth Wichmann. ■

”Finanskrisen har med al tydelighed vist, at det er en god idé, at overveje en syndikering af forsikringsprogrammet – at sprede risikoen ved at splitte forsikringen op mellem flere forsikringsselskaber,” siger Bernt Sandell, teamleder for afdelingen for bestyrelsesansvarsforsikringer hos Marsh.

Svært at sikre sig fuldstændigt mod svindel

Ordentlig forberedelse til møderne og ansættelse af den rette ledelse er den bedste måde at leve op til sit ledelsesansvar. Desuden kan man tegne en bestyrelsesforsikring, men det er svært at sikre sig helt, hvis der er nogen, der vil svindle i en periode

Af Jens Kisker

Ansvaret i en bestyrelse er et almindeligt ansvar. Hvis man handler uagtsomt, er man ansvarlig. I mange andre lande er der advokater, der er specialiserede i på aktionærernes vegne at komme efter bestyrelsesmedlemmer og gøre et ansvar gældende, fortæller Johan Schlüter, partner i advokatfirmaet Johan Schlüter. ”De beslutninger der træffes i en bestyrelses skal naturligvis træffes ud fra der, hvor man er. Det vil sige, at er man i en bank skal man kende noget til solvenskravene og i et rederi, formodes man at kende til søfart. Desuden må man forvente, at et bestyrelsesmedlem har regnskabsforståelse,” fortæller Johan Schlüter, der mener, at man nogle gange ser en tilbøjelighed til, at driftsregnskaberne læses, uden tilstrækkelig opmærksomhed på regnskabsprincipperne. Og den fornødne forberedelse til et bestyrelses- eller revisionsmøde er en forudsætning for at kunne leve op til sit ansvar.

Tillid til direktionen
Bestyrelsen får den grundlæggende information via direktionen, og derfor er det vigtigt, at der er et gensidigt tillidsforhold mellem parterne, selvom bestyrelsen dog har mulighed for at hente yderligere informationer gennem revisoren eller hente specifik ekstern bistand ind til bestyrelsesmøderne. ”Det er meget vigtigt, at bestyrelsen har tillid til direktionen og sikrer sig, at de får de rette og korrekte oplysninger. Derfor er det nødvendigt at sørge for et system med løbende rapportering. Bestyrelsen bør gøre sig klart, hvilke oplysninger den vil have og hvor tit,” siger Niels Kornerup, advokat og partner hos advokatfirmaet Bech-Bruun.

På trods af grundig forberedelse og løbende rapportering, erkender både Johan Schlüter og Niels Kornerup dog, at man ikke kan gardere sig fuldstændigt mod direktører/direktioner, der vil misinformere i en periode, for man må have tillid til, at det er de korrekte informationer, man modtager fra direktøren eller direktionen. Opstår der mistillid må bestyrelsen reagere. ”Det er ofte revisoren, der i første omgang opdager uregelmæssigheder, men man må også forvente, at bestyrelsesformanden er lidt tættere på og stiller de nødvendige spørgsmål om eksempelvis tilføjelser til revisionsprotokollen,” mener Johan Schlüter og tilføjer, at det er meget vigtigt at stille alle de spørgsmål, der skal til.

Risikostyring og uafhængighed
Niels Kornerup anbefaler bl.a. anvendelsen af et såkaldt ’års-hjul’, hvor bestyrelsen for hvert af møderne i gennem ét år tager et bestemt emne op. Det kan være årsregnskabet, budgettet, strategi, eksport eller risikostyring herunder eventuelle retssager, verserende eller truende.

”... det er meget vigtigt, at bestyrelsen har tillid til direktionen og sikrer sig, at de får de rette og korrekte oplysninger. Derfor er det nødvendigt at sørge for et system med løbende rapportering. Bestyrelsen bør gøre sig klart, hvilke oplysninger den vil have og hvor tit,” siger Niels Kornerup, advokat og partner hos advokatfirmaet Bech-Bruun ...

”Der er to ting, der er meget væsentligt nu og fremover i alt bestyrelsesarbejde – risikostyring og uafhængighed. Be-

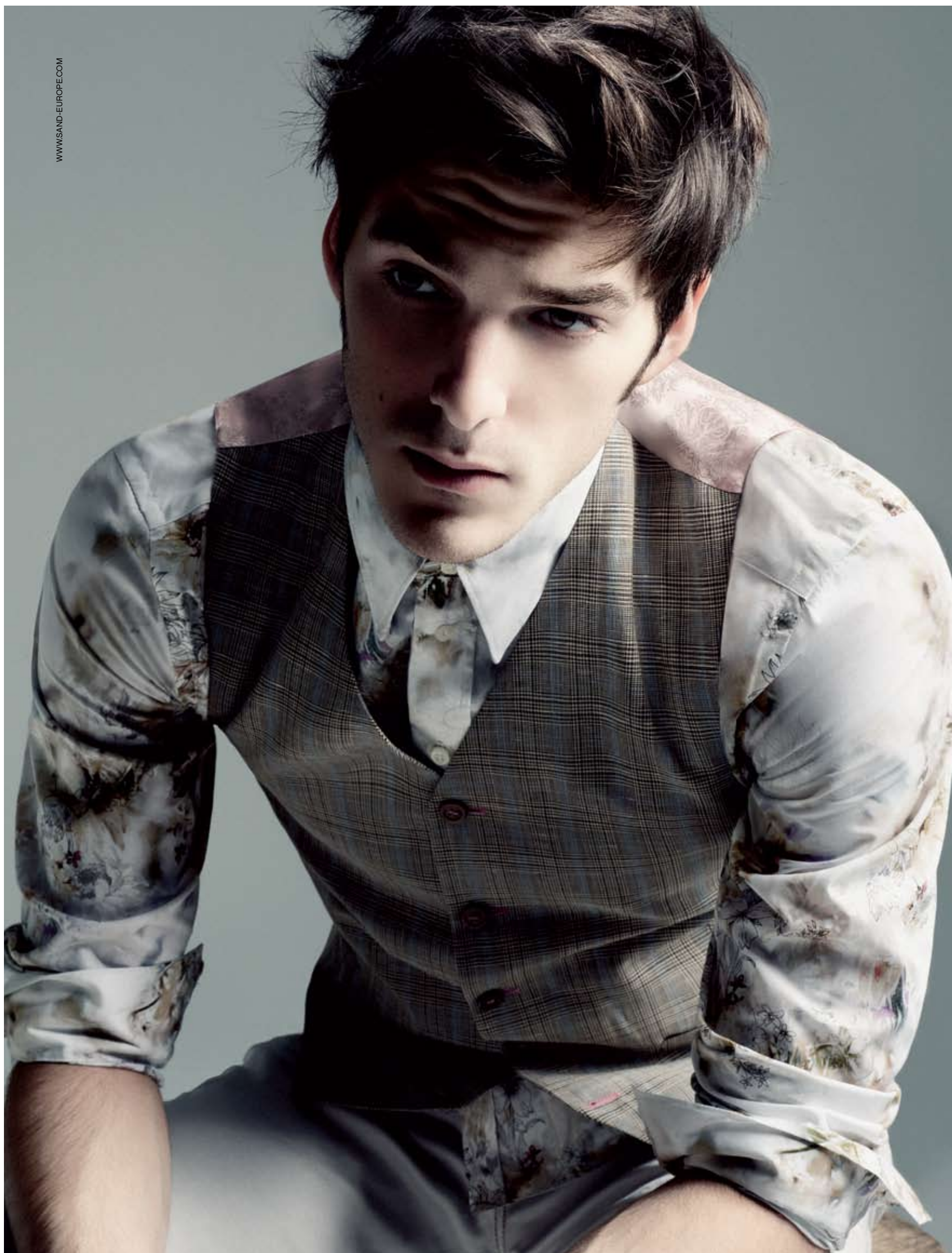


Niels Kornerup, advokat og partner hos advokatfirmaet Bech-Bruun.

styrelsen skal være med til at identificere og forholde sig til selskabets risici femover. Man bør for eksempel klarlægge, hvad de fem-ti største risici kan være, og hvordan man kan agere, hvis de indtræffer. Desuden er uafhængigheden yderst vigtig både bestyrelsesmedlemmerne imellem, men ligeledes i forhold til direktionen. Der må ikke være nogen historik eller aktuelle forhold, der kan skabe tvivl om hovedparten af medlemmerne af bestyrelsen og i hvert tilfælde den samlede bestyrelses uafhængighed,” anbefaler Niels Kornerup. Johan Schlüter tilføjer, at man selvfølgelig skal sørge for at dække af, men man skal også passe på, at man ikke bliver for bange, for man skal jo også være et aktivt i virksomhedens udvikling: ”Der kan være noget, man har overset, som man bagefter bliver bebrejdet, og jo mere komplekst området er, jo sværere er det at ’sikre’ sig. Men så er der jo også muligheden for at tegne en bestyrelsesforsikring, hvis man vil sikre sig yderligere.” ■



WWW.SAND-EUROPE.COM



SAND
PINK LABEL

Ledelsesudvikling

↘

10 gode råd

Bestyrelsesledere bør kunne skelne mellem forskellige typer af bestyrelsesarbejde

Alt bestyrelsesarbejde bør opdeles i om bestyrelsen skal skabe værdi via kontrol og opfølgning (basisbestyrelsen), ledelse og strategi (den vækstorienterede bestyrelse) eller via forretningsudvikling (den mulighedsskabende bestyrelse).

Sammensæt bestyrelsen efter et vurderet arbejdsgrundlag

Bestyrelsen bør årligt drøfte og aftale næste års grundlag for arbejdet i bestyrelsen. Aftalen er skriftlig. Kompetencevurdering af bestyrelsens medlemmer foretages, evt. med ekstern assistance, så der skabes sikkerhed for, at de relevante kompetencer findes og anvendes.

Alle bør have en skriftlig kontrakt på deres bestyrelseserhverv

Alle medlemmer af bestyrelsen skal have en skriftlig kontrakt på deres arbejde i bestyrelsen, så forventningerne er tydeligt afstemt. Bestyrelseskontrakterne gennemses og opdateres årligt, så de altid er direkte i overensstemmelse med bestyrelsens arbejdsgrundlag.

Vurdér det enkelte bestyrelsesmedlem efter evnen til at skabe resultater

Alle medlemmer af bestyrelsen skal vurderes på deres kompetence, arbejdsindsats og deres evne til at skabe resultater. Det gøres bl.a. ved at sikre en kontinuerlig kompetenceudvikling af hvert enkelt bestyrelsesmedlem, samt ved at stille krav om at bestyrelsesmedlemmer har en BESTYRELSESLICENS®.

Bestyrelseserhverv bør annonceres offentligt

En god måde at sikre åbenhed om kompetenceforventninger og for at få nye kandidater til at søge hvervet som bestyrelsesmedlem, er at annoncere ledige bestyrelsesmedlemmer offentligt. Det giver endvidere en mulighed for mere professionelt at vurdere kompetencer, kemi og kvalifikationer.

Bestyrelsesuddannelse før indtrædelse i bestyrelsen

Bestyrelsesarbejde er en krævende og forpligtende arbejdsopgave i virksomheden. Derfor skal virksomheden kræve, at det enkelte medlem både besidder den nødvendige kompetence og er trænet i bestyrelsesarbejde inden indtrædelse i bestyrelsen.

Bestyrelsen bør tænke i arbejdsmetoder, it og kommunikation

Bestyrelsen skal fungere som et ledelsesteam. Derfor er det nødvendigt at udvikle og anvende værdiskabende arbejdsmetoder, herunder IT og moderne kommunikationsformer.

Bestyrelsen bør kunne dokumentere deres arbejde

Bestyrelsen skal sikre rutiner for åbenhed og gennemsigtighed om arbejdet for at give virksomhedens interessenter mulighed for at vurdere værdien af arbejdet. Derfor bør alle bestyrelser i forbindelse med årsafslutningen gennemgå en BESTYRELSESCERTIFICERING® og dermed sikre gennemsigtighed og dokumentation.

Bestyrelsesformænd bør skifte navn til bestyrelsesledere

En bestyrelsesleder er en bedre og mere dækkende betegnelse end den traditionelle bestyrelsesformand, fordi den bedre betoner den vigtige fokus på en ledelsesopgave i virksomheden. Desuden er det en mere opdateret terminologi og mere hensigtsmæssig sproglig form, der passer til et tidsvarende syn på hvilket køn, der kan bestride bestyrelsens toppost.

Bestyrelser bør have fokus på forretningsudvikling

Tilliden til at bestyrelsen tænker langsigtet i en kortsigtet forretningsverden sikres bedst muligt ved at bestyrelsen er bevidst om kontrolleret og aktivt ledet forretningsudvikling.

Forandringsledelse – ledelse i forandring

I dagens virksomheder er både store og små forandringer en del af hverdagen. Det stiller store krav til ledelsens evne til at håndtere disse forandringer, der i sig selv bliver et konkurrenceparameter. Et åbent sind og hjerte er én måde at gå til sagen på

Af Jens Kisker

Det gælder både i det offentlige og i det private – forandringshastigheden stiger, og ifølge Martin Eberhard, business manager hos Rambøll Management og Jais Sørensen, direktør hos Incento, bliver evnen til at håndtere den forandring et øget konkurrenceparameter mellem virksomheder og ledere. ”Det vigtige er, hvor hurtigt man er i stand til at omstille sig. Vi ser mange store omstillingsprocesser i dag, hvoraf kommunalreformen er en af de allerstørste. Det er svært at vurdere dens succes endnu, for godt nok har man ændret struktur og skiftet ledere, men selve forandringen og dens konsekvenser er det på mange områder svært at vurdere endnu,” fortæller Martin Eberhard.

Respekt for menneskerne

I alle forandringsprocesser er det dog vigtigt, hvordan man gør det, for man har med mennesker at gøre, og det er en stor udfordring, hvor der er både rationelle og irrationelle reaktioner at håndtere. Det handler om at planlægge og gennemføre projektet med respekt og forståelse for de menneskelige aspekter og relationer, understreger Martin Eberhard: ”Man må fokusere på virksomhedens modenhed – det vil sige erfaring med at bedrive forandring. Der er stor forskel på modenheden. Nogle

har tidligere oplevet fiaskoer, mens andre er vant til større forandringer hvert andet år.”

Kommunikation er afgørende

Martin Eberhard forklarer, at man går ind og ser på, hvad udgangspunktet er i dag. Det kan dreje sig om ny teknologi eller et nyt marked, man skal ind på. Men hvad er hensigtsmæssigt at forandre? Det er meget vigtigt at få medarbejderne til at forstå og støtte forandringen, og her har ledelsen en stor opgave. ”Det er blandt andet en god idé at fokusere på de styrker, medarbejderne har frem for de svagheder, der kan være. Processen skal være styrkebaseret og anerkendende, og ledelsen må få kommunikeret, hvorfor man laver denne forandring, og hvad den betyder for den enkelte medarbejder,” mener Martin Eberhard og tilføjer, at en af årsagerne til manglende succes med et forandringsprojekt netop kan ligge i den modstand, der er mod forandringerne: ”En forandringssucces er summen af, hvor fornuftig forandringen er, og i hvilken grad den bliver accepteret af medarbejderne.”

Ledere som rollemodeller

I ledelsesteorien er der en lang række bud på, hvordan man forandrer med succes, og for Jais Sørensen, er det også klart, at medarbejderinvolvere-

ring er meget væsentligt, og det handler også om, at lederne skal være gode rollemodeller, men kan de det, når de ikke selv har været igennem forandringer?

”Der er mange måder at gøre det på. Det drejer sig blandt andet om at skabe et ’empowerment-ansvar’ – ved at synliggøre for medarbejderne, at de skal gennem en proces, hvor det bliver spændende at være en del af den udvikling. Man kan hente megen inspiration fra positiv psykologi, og desuden benytter vi for eksempel nogle gange dygtige skuespillere til at arbejde med positioner og roller på lederudviklingsseminarer”, forklarer Jais Sørensen, der også bekender sig til den systemisk anerkendende tilgang til ledelses- og organisationsudvikling tilsat positiv psykologi som vejen til god forandrings – og udviklingsledelse.

En del af ledelsesudviklingen handler også om at udvikle sig i takt med omverden og finde de ledelseskompetencer, man skal være god til for at skabe den organisation, kunder og medarbejdere efterspørger. Lederne må også spørge sig selv om, hvordan de udvikler disse kompetencer. ”Herefter kan man kan for eksempel lave en 360-graders analyse og få medarbejderne til at give lederen score på disse kompetencer, hvilket kan munde ud i fæl-



Jais Sørensen, direktør hos Incento.



Martin Eberhard, business manager hos Rambøll Management.

les kompetenceudvikling via nogle ’action-learning’ procesforløb samt efterfølgende personlig coaching af den pågældende,” foreslår Jais Sørensen og tilføjer, at det for de fleste virksomheder er sundt med nogle af de processer eller procesforbedringer, der kan ligge i eksempelvis Lean-tankegangen, ligesom finanskrisen formentlig også kan få nogle organisationer til at tænke over, hvor det er, de virkelig gør en forskel. ■

DELACOUR! DANIA

Bestyrelsesarbejde er ikke en juridisk disciplin. Ikke desto mindre opfatter vi i DELACOUR DANIA bestyrelsesarbejde som et af firmaets væsentligste kompetencer med henblik på at bidrage til værdiskabelse for vores kunder.

Lille Torv 6, Postboks 505, DK-8100 Århus C
Langebrogade 4, DK-1411 København K
Tlf.: +45 70 11 11 22
Fax: +45 70 11 11 33
www.delacourdania.dk

Fusionen af DELACOUR og DANIA Advokater pr. 1. januar 2009 har skabt et bredere og stærkere grundlag for servicering af vores kunder.

ÅRHUS

KØBENHAVN

NUUK

TÓRSHAVN

MOSKVA

KIEV

Slut med rekruttering fra ‘old boys netværk’

Den effektive bestyrelse rekrutterer i dag professionelt og målrettet efter de kompetente medlemmer. Tidligere tiders rekruttering blandt familie, venner og kolleger er forbi, for i dag stilles der andre krav til kompetencer og professionalismisme

Af Jens Kisker

De tider er forbi, hvor det var venner, familie og tidligere kollegaer, der fik en ledig bestyrelsespost. I dag er der behov for en professionel arbejdende bestyrelse, der besidder en alsidig vifte af kompetencer, der kan sikre et kvalificeret tilsyn og ditto sparring til den daglige ledelse af virksomheden. "De seneste år er det gået fra netværksrekruttering til professionel søgning efter kernekompetencer og virksomhedens behov – hvilke individer der passer ind i teamet. Det er blevet et langt mere tidskrævende arbejde, der kræver en stor indsats," mener Kurt Brusgaard, international partner hos Odgers Berndtson tidligere Ray & Berndtson.

Vigtigere med kompetencer end navn
En moderne virksomhed vil altså gerne have fat i de rette kompetente bestyrelsesmedlemmer, men de er ikke altid lige lette at få fat på, for de er eftertragtede, de har travlt,

og rent praktisk kan det være svært at planlægge det logistiske, hvis der er tale om internationale folk, tilføjer Jens Howitz, der er country manager hos Russell Reynolds: "Det er vigtigere med de rette kompetencer end det rette navn", siger han og tilføjer, at man selvfølgelig skal kunne falde ind i kulturen og ånden i

virksomheden, men det er ikke længere nok. Det kan være en udmærket kvalifikation at have drevet en stor virksomhed i mange år, men måske er det en anden form for kompetence, der mangler i bestyrelsen." Både Kurt Brusgaard og Jens Howitz lægger dog vægt på, at der er tale om et teamwork i en bestyrelse, og derfor kan

den ikke fungere optimalt, hvis nogle medlemmerne ikke bidrager og indgår effektivt i helheden.
Stigende honorarer
De stigende kompetencekrav til bestyrelsesmedlemmerne, kan dog også medføre stigende krav til honorarerne, men ifølge Kurt Brusgaard, kan disse penge meget vel være givet godt ud, da det forventes, at bestyrelsesmedlemmerne giver noget igen: "Man skal kunne udfordre og inspirere direktionen og både guide, støtte og kontrollere. Desuden er der en stigende efterspørgsel efter evaluering fra bestyrelsen. Det er i det hele taget blevet mere alvorligt, og man kan sammenligne det at finde bestyrelsesmedlemmer med at finde administrerende direktør." Jens Howitz mener, at der er en del danske virksomheder, der har en udfordring på det område, for Danmark ligger i den lave ende. "Men det er nu sjældent det

første problem. De fleste professionelle bestyrelsesmedlemmer forventer, at arbejdet er udfordrende og spændende og at der bliver lyttet til dem. Man vil bruges og ikke bare sidde i en 'tantebestyrelse', men det er også klart, at de professionelle vælger til og fra og for lave honorarer kan gøre det svært at tiltrække de dygtigste," siger han.
Konsekvenserne af en dårlig bestyrelse
Konsekvenserne af ikke at have de rette bestyrelsesmedlemmer er, at ledelsen mangler modspil i den daglige drift af virksomheden, ligesom det mere langsigtede strategiske arbejde bliver mere mangelfuldt med en bestyrelse på nedsat kraft. "Det er meget vigtigt, at bestyrelsen forstår forretningen for at kunne føre kontrol og stille de rette spørgsmål til direktionen. De store kapitalfonde stiller i dag også krav om, at bestyrelsen skal være en daglig strategisk sparring til direktionen", fortæller Jens Howitz,

der også ser tendensen til at man som bestyrelsesmedlem bliver mere og mere tvunget til komitéarbejde, hvor bestyrelsesarbejdet splittes op og ikke længere bare er et spørgsmål om fire årlige møder. Folk skal have både tid og evner. ■



Har du råd til at være bestyrelsesmedlem?

Vidste du, at du hæfter personligt og ubegrænset med hele din private formue, i forhold til de beslutninger, du tager som bestyrelsesmedlem eller direktør?

Hvad mange ikke har gjort sig klart, når de siger "ja tak" til en bestyrelsespost er, at går det virksomheden dårligt og taber kreditorerne, investorerne eller aktionærerne penge, kan de rejse krav om erstatning mod bestyrelsesmedlemmerne og direktøren. Ofte vil der være tale om krav på flere millioner kroner.

Som medlem af bestyrelsen eller som direktør i en virksomhed bestrider man et udfordrende og ansvarsfuldt hverv. De beslutninger, man er med til at tage, har store konsekvenser for virksomhedens drift og fremgang.

Bestyrelsens handlinger eller undladelser kan imidlertid også få konsekvenser for de enkelte bestyrelsesmedlemmer, og i dag bliver et stigende antal bestyrelsesmedlemmer og direktører stillet personligt til ansvar, når krisen kradser i virksomheden.

Desværre vælger mange bestyrelses- og direktionsansvarsforsikringen fra, ud fra devisen "der sker jo aldrig noget" eller "vi kender jo hinanden så godt".

Erfaringen fra retspraksis viser imidlertid at i krisetider kommer erstatningskravene. Selvom man ikke kan bebrejde bestyrelsen for faldende indtjening, som følge af en finanskrisen, kan man holde bestyrelsen ansvarlig, hvis den ikke har gjort nok for at holde virksomheden på ret kurs.

Når de kritisable økonomiske forhold i en virksomhed afdækkes, sædvanligvis i forbindelse med konkurs, vil de bestyrelsesmedlemmer, der ikke har gjort nok for at holde sig orienteret om virksomhedens drift og økonomi, eller som ligefrem har medvirket til at forøge gælden, blive holdt ansvarlige.

Vi anbefaler derfor alle virksomheder, store som små, at tegne en bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring, der dækker det erstatningsansvar, man kan ifalde som bestyrelsesmedlem eller direktør.

dahlberg assurance brokers har mange års erfaring i at bistå danske virksomheder med at finde den optimale løsning på bestyrelses- og direktionsansvarsforsikringer – skræddersyet til netop de behov, virksomheden har.

Vi tilbyder naturligvis også individuelt tilpassede løsninger på virksomhedens mange andre forsikringsbehov. Kontakt Anders Kluw eller Carsten Scharff for yderligere information.

RiskPoint – ny leverandør af ledelsesansvarsforsikring

I en tid med øget opmærksomhed omkring bestyrelsesmedlemmers ansvar – især i banker – har markedet fået en ny, stærk leverandør af ledelsesansvarsforsikring.

Da det mere end 90 år gamle Hansen & Klein for netop et år siden tog navnet RiskPoint, gjorde man ledelsesansvarsforsikring til ét af kerneprodukterne. På det tidspunkt havde firmaets underwriting-team allerede udviklet og tegnet bestyrelsesansvarsforsikringer i de nordiske lande i mere end 15 år, og det er denne unikke erfaring, der er grundlaget for de nye produkter, som RiskPoint nu har lanceret i Norden.

Gør op med traditioner
Kunderne er primært større og mellemstore virksomheder og professionelle rådgivere som advokater, revisorer og finansielle institutioner. RiskPoints team har ry for innovation og for at skabe forsikringsløsninger og produkter, der gør op med traditionerne og imødekommer kundens individuelle behov. Specielt inden for bestyrelsesansvarsforsikringer og ansvarsforsikringer til liberale erhverv er det lykkedes RiskPoint at blive et troværdigt og pålideligt alternativ til de etablerede nordiske og internationale forsikringsselskaber.

RiskPoint tager i sin virksomhedsfilosofi udgangspunkt i kerneværdierne integritet, professionalismisme, kundefokus, innovation, proaktivitet og loyalitet. Med baggrund i den lange erfaring med udvikling og indtegnning af erhvervsforsikringer, fokuserer virksomheden i dag på at fastholde og udbygge ekspertise inden for risikovurdering, produktudvikling og skadebehandling.

Vindmøller og solceller
Samtidig udvikler firmaet produkter til forsikring af vedvarende energikilder som vindmøller og solcelleanlæg, og har på disse vækstområder opnået en særlig specialistkompetence. Kvalitet er vigtig for RiskPoint. Derfor tilbyder man udelukkende forsikringer fra forsikringsselskaber med minimum A-rating fra Standard & Poor's, så kunder kan have fuld tillid til virksomhedens betalingsevne – også på lang sigt. RiskPoints primære distributionskanal er forsikringsmæglerne, og mere information kan fås på www.riskpoint.eu.



**Randi Ib Lund, adm. dir.
Board Governance A/S.**

Bestyrelsesarbejde i en krisetid

lere. Det vigtigste er her, at bestyrelsen er uafhængig af direktionen. I krisetider er den kontrollerendebestyrelsesformeste opgave at sørge for, at virksomheden holder sig på sporet, og at der fx ikke gennemføres panikhandlinger, som bringer virksomhedens fremtidige forretningsgrundlag i fare.

Den vækstorienterede bestyrelse består af medlemmer, som hver især er valgt ud fra deres evne til at skabe vækst. Medlemmerne skal besidde forskellige kompetencer, som alle skal være nødvendige for at skabe vækst. I spidsen står en bestyrelsesleder, som ud fra omhyggeligt afstemte forventninger og et aftalt arbejdsgrundlag sammensætter en slagkraftig bestyrelse, der fungerer som direktionens kompetente sparringspartner. Formålet er her at styrke virksomhedens samlede ledelseskraft, så der kan skabes forretningsvækst i selv krisetider. Den forretningsorienterede bestyrelse går endnu videre end den vækstorienterede bestyrelse, men på samme måde med bevidst udvalgte bestyrelsesmedlemmer, som med hver deres individuelle kompetencer og under ledelse af en bestyrelsesleder kan tage ansvaret for, at der bliver initieret nye forretningsmuligheder, eksempelvis for at komme ud af en fastlåst situation forårsaget af strukturelle kriser eller internt opståede vanskeligheder.

Alle medlemmer bør uanset bestyrelsesform være uddannet og certificeret i at bestride virksomhedens øverste ledelsesarbejde. I krisetider er det endnu vigtigere, at bestyrelsens medlemmer er rigtigt udvalgt og rigtigt funderet.

Der findes tre forskellige typer af bestyrelser, som danske virksomheder kan vælge mellem i krisetider: Den kontrollerende, den vækstorienterede og den forretningsudviklende.

Den kontrollerende bestyrelse er den mest basale form, som 80 pct. af alle virksomheder benytter. Målet er at kontrol-



**Dan B. Larsen, advokat
Dahl Advokatfirma.**

Bestyrelsesansvar ?

hvor uansvarlige bestyrelser er blevet stillet til ansvar for deres gerninger. Men naturligvis sker det oftere i krisetider, hvor kreditorer mister penge dagligt. I den situation vil det være nærliggende at se på, om bestyrelsen – i en konkursramt virksomhed – har gjort deres arbejde ordentligt. Eller om kreditor kan gøre sig håb om at hente det tabte hos bestyrelsesmedlemmerne (eller en evt. bestyrelsesansvarsforsikring). For bestyrelsesansvar hører i langt de fleste tilfælde sammen med en konkurs og det forhold, at virksomheden er drevet videre længe efter, at enhver kunne regne ud, at den fortsatte drift ville ende med at påføre samhandelspartnerne tab. Den typiske sag om bestyrelsesansvar rejses af en kreditor, der har leveret varer eller tjenesteydelser til den senere konkursramte virksomhed

i dagene eller ugerne op til konkursen. Kreditors argument vil typisk være, at bestyrelsen vidste, at en konkurs var uundgåelig og at de derfor burde have indstillet driften, da det stod dem klart. Domstolene tillader en vis grad af optimisme hos bestyrelserne. Foreligger der realistiske budgetter, der viser at tingene går den rigtige vej, er det ikke ansvarspådragende, at situationen udvikler sig den forkerte vej, blot bestyrelsen tager konsekvensen. Det er også tilladt at tro på et salg af virksomheden – men sådanne salgsforhandlinger skal være realistiske og kunne dokumenteres. Der er således indtil videre en ganske høj grad af frihed for bestyrelserne til at træffe fornuftige forretningsmæssige dispositioner i en krisetid – uden hele tiden at skulle se sig tilbage over skulderen af frygt for et bestyrelsesansvar.



Ida Bratting Kongsted, adm. dir. AS3 Nordic Executive.

Bestyrelsesarbejde med fokus

dag ophører. Og egentlig er det naturligt nok – de fleste bestyrelser og direktører er vant til at skue fremad – mod udvikling frem for afvikling.

Samtidig er det en kendsgerning, at mange slet ikke kender til begrebet executive outplacement. Når de står midt i en afskedigelse kan det imidlertid være en fordel at sætte sig ind i det – før de endelige forhandlinger med bestyrelsen omkring fratrædelsen er på plads.

Fakta er nemlig, at mange direktører har haft så travlt i jobbet, at de populært sagt har brændt deres netværk af. Det bliver særlig tydeligt – og en særlig udfordring – når man står uden job. For langt de fleste job findes gennem netværks netværk. I et executive outplacement-forløb får man bl.a. hjælp til at aktivere og udbygge dette netværk.

Bestyrelsens arbejde med fokus på de afskedigelser og ændringer, der for øjeblikket opleves på direktionsgangene.

Direktører rustet sig ikke til afskedigelse

Kun de færreste direktørkontrakter tager højde for, hvordan direktøren kommer godt videre, hvis samarbejdet en

For andre gælder det, at CV'et måske ikke bærer præg af en bevidst karrierestrategi. Headhunterne, som ellers i perioder har ringet heftigt på døren, er måske holdt op med at ringe.

Efter nogle få måneder uden job, uden velovervejet strategi og målrettede netværksaktiviteter har direktøren mistet modet og udstråler ikke længere det selvværd, der skal til for at få et nyt godt job.

Det interessante er, hvordan han kunne have undgået at stå i situationen. En afskedigelse kan kun de færreste gardere sig i mod, men i følge AS3 Nordic Executive kunne langt flere ruste sig bedre til afskedigelsen – både kontraktligt, praktisk og mentalt. Aftaler om et executive outplacement-forløb i forbindelse med en eventuel afskedigelse er et godt springbræt til et come-back.



**Kjeld Søgaard, advokat
Dahlberg Assurance.**

Bestyrelsen i krise(tider)

krisetider. Ingen erhvervsleder kan gøres ansvarlig, fordi konjunkturerne vender med negative konsekvenser for virksomheden og måske konkurs. Ansvar kan komme på tale, såfremt bestyrelsen ikke følger virksomheden tæt, dvs. med hyppigere bestyrelsesmøder, rapportering fra direktionen og især, at beslutninger taget vedrørende nød-vedigede tiltag bliver nedfældet i udførlige bestyrelsesmødereferater, således at bestyrelsen over for efterfølgende kritik har dokumentation for, at den faktisk gjorde, hvad der var nødvendigt.

Erstatningskrav rejses oftest af virksomhedens kreditorer efter dennes kollaps. Påstanden er, at virksomheden burde have været standset tidligere end sket, og at kreditormassen herved på bestyrelsens ansvar er blevet unødvendigt forøget. Det er klart, at samfundet har

en interesse i, at virksomhedernes ledelser så længe som det overhovedet er realistisk muligt søger at bevare virksomheden og dens arbejdspladser. Men det er også klart, at det er bestyrelsens ansvar, at der ikke påføres virksomheden unødigt gæld. Det er denne undertiden ganske vanskelige afvejning, som en række bestyrelser i den kommende tid vil blive sat over for.

De kommende år vil stille bestyrelserne i danske virksomheder over for en række andre problemer end de her nævnte. I stort omfang må bestyrelserne også henholde sig til rådgivning fra virksomhedernes advokater og revisorer. At have rettet sig efter råd modtaget fra disse, vil ikke nødvendigvis medføre, at bestyrelsen slipper for ansvar, men kan medføre, at bestyrelsen får adgang til helt eller delvist at gøre de pågældende medansvarlige.

Professionel sparring til topledere – coaching i jobbet eller rådgivning ved jobskifte

Vores forretningsmæssige tilgang og rådgivere og coaches, som har erfaring fra direktørposter i erhvervslivet, sikrer en ligeværdig og resultatorienteret dialog på toplederniveau.



AS3

NORDIC
executive

www.as3nordicexecutive.dk

Executive Coaching

– sikrer udvikling af lederens interne og eksterne markedsværdi.
Ida Bratting Kongsted tlf. 46 94 77 30

Executive Outplacement

– sikrer, at der lægges en optimal strategi og plan for den opsagte direktørs vej mod et hurtigt comeback.
Karsten Gronemann tlf. 46 94 77 12

AS3 Nordic Executive A/S | Nørre Søgade 35 · 1370 København K | Hasselager Centervej 35 · 8260 Viby J

Opmærksomhed på juraen i bestyrelserne

Loven har ikke ændret sig, men omverdenen har. Det enkelte bestyrelsesmedlem står stadig til ansvar, og behovet for juridisk assistance er bestemt til stede i en markedssituation som den nuværende

Af Jens Kisker

Risikoen for ansvarspådragelse er givet på dagsordenen i mange bestyrelser i disse tider. Udviklingen går stærkt, og selv om der er uenighed om det reelle omfang af den nuværende krise, er der kommet mere fokus på finansiering og mangel på samme i mange virksomheder.

En del af lovkravet til bestyrelsesmedlemmer er, at man skal sikre, at virksomheden har et fornødent kapitalberedskab, hvad der jo tilsyneladende har knebet for nogle.

Men hvorfor ser man så for eksempel ikke flere ansvarssager i disse tilfælde?

Ifølge Søren Jenstrup, partner hos advokatfirmaet Lett, hænger det blandt andet sammen med, at man kan have taget fejl af værdien af firmaets aktiver, og det kan man ikke umiddelbart klandres for:

”Men når man opdager dette, så har man til gengæld en pligt til at reagere. Man kan også sige, at ansvaret for bestyrelsen består i at standse i tide, så man ikke fortsætter

med at pådrage virksomheden et yderligere tab. Der er dog vidt forskellige udfordringer for de forskellige bestyrelser, alt efter om der for eksempel er én storaktionær eller en række mindre.”

Men under alle omstændigheder, kræver det, ifølge Søren Jenstrup, at bestyrelsen løbende modtager en sikker og ordentlig rapportering.

Han fremhæver ligeledes muligheden for gruppesøgsmål som en risikofaktor, der gør det mere relevant med for eksempel bestyrelsesforsikringer:

”Det grundlæggende system er stadig, at det er den enkelte, der står til ansvar, men håndværkerne bliver ikke gjort ansvarlige for juraen. Det er et personligt ansvar, og det har ikke ændret sig, men bekymringen går på, om der lides store tab og mulighederne for gruppesøgsmål i den forbindelse.”

Klarhed over juraen

Forholdene i bestyrelserne og på markederne gør også, at der

i højere omfang bliver et behov for juridisk sparring – også fra eksterne parter. Sparring, der for eksempel skal fastlægge grænser for, hvad man kan, og hvad man ikke kan i forhold til kreditorer og aktionærer.

”Der kommer flere og flere krisestyringsopgaver. Tidligere drejede det sig hovedsagligt om at fastlægge ’corporate governance-holdninger og krav’ – om man vil følge dem, eller forklare hvorfor man ikke gør det,” fortæller Carl Erik Skovgaard Sørensen, partner hos advokatfirmaet Delacour.

Flere kurser og efteruddannelser

Både Søren Jenstrup og Carl Erik Skovgaard Sørensen mærker, at der generelt er kommet mere fokus på bestyrelsesarbejde, og at en aktiv arbejdsde bestyrelse er nødvendig.

”Det betyder også, at der er større krav til de eksisterende bestyrelser, og mængden af bestyrelsesarbejde stiger. Det kan også mærkes på tilgangen til de kurser og uddannelser i



bestyrelsesarbejde, der findes. Der bliver iværksat mange kurser i at klæde bestyrelserne ordentligt på. Det kan være kurser i formalia og juridiske grundkrav til bestyrelsesmedlemmer, cases med køb og salg af virksomheder og kvinder i bestyrelser,” siger Carl Erik Skovgaard Sørensen.

En af de muligheder, man ifølge Carl Erik Skovgaard Sørensen, også ser brugt er ’interim

ledelse’, hvor en virksomhed i en kortere periode ansætter en direktør, eksempelvis i en ’turn around situation’:

”Det er ikke givet, at en direktør, der var god i opgangstider også er det, når der er en krise.”

Carl Erik Skovgaard Sørensen understreger, at selv om der er mange gode bestyrelsesmedlemmer rundt omkring, så kan der godt være behov for

at komme med forslag til udskiftninger.

Nogle vælger blandt andet at tage internationale navne i bestyrelsen, men Carl Erik Skovgaard Sørensen påpeger, at blot et enkelt udenlandsk medlem af en bestyrelse stiller krav til, at materiale er på engelsk, ligesom mødeaktiviteterne besværliggøres. Det skal især mindre virksomheder måske tænke på. ■



SOPHIENBERG SLOT

»HER OG NU MØDE«

Konference eller dagsmøde - i sidste øjeblik

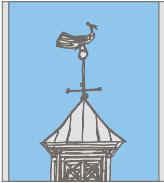
Er der pludselig dukket en konference eller et dagsmøde op som skal afholdes inden for en uge?

Vi kan tilbyde dig vores konferencepakker med 15% rabat hvis det er et »her og nu møde«.

Arrangementet skal bestilles direkte hos Sophienberg Slot tidligst 10 dage før arrangements start.

Ring og få et uforpligtende »HER OG NU« tilbud.

SOPHIENBERG SLOT
Rungsted Strandvej 219, 2960 Rungsted Kyst
Telefon: 45 76 09 00, Fax: 45 76 35 25
info@sophienberg.dk, www.sophienberg.dk



SOPHIENBERG SLOT er en del af Hotel- & Konferencegruppen Nordsjælland
Læs mere om de unikke nordsjællandske hoteller på www.hkgn.dk

Ledelse og motivation

når nedskæringer bider

- Effektiv og hensynstagen ledelse i vanskelige tider

Når virksomhedens ledelse beslutter sig for at outsource dele af organisationen, skære i antallet af medarbejdere, lukke projekter eller ser sig nødsaget til helt at lukke dele af virksomheden, kalder det på mange opmærksomheder for ledelsen, medarbejderen, kollegaen og familien. Villa Venire A/S har samlet en pakke, der berører de vanskelige forhold, der hurtigt viser sig i en periode med nedskæringer, opsigelser og lignende:

- › Det vanskelige budskab
- › Lederen som samtalepartner
- › Evnen til at komme videre
- › Afklaringsforløb for opsagte medarbejdere
- › ”De som er tilbage: Hvad med os?”

Kontakt Organisationskonsulent Lone Larsen: lone@villavenire.dk eller 2372 7251, og vi holder et formøde for sammen at finde den bedste vej til at hjælpe jer.

Villa Venire A/S er et konsulent- og uddannelseshus, hvor vi med afsæt i anerkendende og kommunikative redskaber altid forsøger at etablere et tæt og nærværende forløb med blik for udviklingens muligheder, forandring og organisatorisk såvel som personlig afklaring.

T 2785 3920 · info@villavenire.dk
www.villavenire.dk





Grib chancen nu og skab fornyelse i din bestyrelse eller direktion

Kravene til virksomhedens bestyrelse og direktion er i dag større end nogensinde. Det fordrer en veltrimmet bestyrelse med skarpe kompetencer, som direkte kan bidrage til virksomhedens udvikling. Det kræver ikke mindst en direktion, der er parat til og indstillet på at skabe de nødvendige forandringer for at bringe virksomheden helskindet igennem de aktuelle udfordringer.

Siden etableringen i 1959 har Lisberg bidraget til at skabe succes for bestyrelser og direktioner i danske og udenlandske virksomheder. Vi har bidraget til at lede vores kunder succesfuldt gennem afgørende forandringer. Vi har medvirket til at tiltrække og fastholde kompetente ledere og medarbejdere hos vores kunder. Samtidig har vi medvirket til at udvikle organisationen og bringe dens fulde potentiale i spil. Det handler om ledelse. Det handler om mennesker.

