

Direktionens samarbejde med bestyrelsen

af Åge Dragsted, aage@dragsteddevelopment.dk, cand.oecon.,
certificeret management konsulent (CMC),
direktør for Dragsted Development, Management Consulting.
Medforfatter til Bestyrelse for fremtiden,
Jyllands-Postens Erhvervsbogklub 1999

1. En forudsætning for direktørens overlevelse – og for virksomhedens udvikling

Kravene til direktørens præstationer skærpes

Gennemsnitslevetiden for direktører i deres stilling som registrerede direktører er blevet kortere. Kravene til direktørens præstationer skærpes i takt med kravene til virksomhedens resultater og indsats fra en stadig større skare af stakeholders, der hver har deres interesse i og mening om virksomhedens indsats og adfærd. Er virksomheden børsnoteret eller er den forsynet med kapital fra professionelle investorer er kravet om afkast og kursudvikling blevet mere og mere kontant og følges nidkært af en skare af finansanalytikere og en vågen og kritisk erhvervspresse.

Presset rettes mod bestyrelsen og direktionen som virksomhedens øverst ledelse. Er presset voksende og underbygget af reel kritik, der ikke uden videre kan fejes af bordet, kan en bestyrelse blive tvunget til at vise handling. Har kritikken bund i kritisable forhold kan den administrerende direktørs stilling – i grove tilfælde hele direktionens – komme i farezonen.

Afsenderen på en fyreseddel til den administrerende direktør er altid bestyrelsen. Er det først kommet dertil er løbet kørt for direktøren. Men før det er kommet så langt har direktøren haft et liv sammen med bestyrelsen. Muligvis et

Hvad kan den registrerede direktør gøre

liv på godt og ondt, men i langt de fleste tilfælde starter det med de bedste intentioner fra begge sider.

Der skal som bekendt to til et godt samarbejde. Næsten al litteratur om bestyrelsesarbejde tager naturligt nok udgangspunkt i bestyrelsens ansvar, rolle og opgaver, og ser på samarbejdet mellem bestyrelse og direktion ud fra denne synsvinkel. Men til inspiration og støtte for de mange direktører, der yder en betydelig indsats i nogle af deres bedste år for at få det til at lykkes for den virksomhed, de er sat til at lede, kan der være anledning til at vende synsvinklen om og sætte fokus på spørgsmålet: "Hvad kan den registrerede direktør gøre for at sikre det bedst mulige samarbejde med den til enhver tid siddende bestyrelse?".

Motivet skal ikke være at undgå firing. Den indfaldsvinkel er kun taget for at illustrere, at der er et voksende antal tilfælde, hvor det ikke lykkes, og dermed et behov for at få set på samarbejdet fra direktørens synspunkt. Udgangspunktet er, at et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem direktøren og bestyrelsen er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig betingelse for at direktøren skal lykkes med sin ledelsesopgave for virksomheden. Det sikrer ham opbakning og arbejdsro til sin hovedopgave, at forestå virksomhedens drift og tilrettelægge dens langsigtede udvikling.

Lykkes han dermed er det først og fremmest virksomheden, der profiterer derved. Direktøren vil – udover den personlige tilfredsstillelse, omdømme og præstige – gøre det i den udstrækning bestyrelsen finder anledning til at påskønne hans eller hendes indsats med lønforhøjelser, bonus, optimer og tilsvarende incitament.

2. Erfarne direktørers og bestyrelsesmedlemmers udsagn og en model til beskrivelse af samarbejdet

I bogen Bestyrelse for fremtiden (Jyllands-Postens Erhvervsbogklub, 1999), har forfatterne Jens Otto Kjær Hansen og Åge Dragsted udviklet en model til beskrivelse af bestyrelsens hovedfunktioner i ledelsen af virksomheden. Samme model, kaldet Bestyrelsens Univers©, vil blive anvendt i nærværende artikel til beskrivelse af direktionens samarbejde med bestyrelsen.

Et panel af kendte og erfarne danske erhvervsprofiler

Bogen udmærker sig ved i rig udstrækning at inddrage synspunkter og udsagn fra et panel af kendte og erfarne danske erhvervsprofiler, både direktører og bestyrelsesmedlemmer, der ved interviews har stillet sig til rådighed for forfatterne ved bogens udarbejdelse. Interviewene er grundlaget for en række person-artikler, der indgår som en del af bogen. Men de danner samtidig basis for en lang række konkrete kommentarer, der indgår i bogens faglige del, hvor bestyrelsens mangeartede funktioner beskrives i detaljer.

Samarbejdet mellem direktion og bestyrelse er i høj grad et situations- og personafhængigt samarbejde. Som alle relationer mellem mennesker kan der kun til en vis grænse gives en beskrivelse af dette samarbejde ved objektive kendsgerninger og opstilles almene anbefalinger om, hvorledes det optimeres. Til at supplere dette vil artiklen trække nogle subjektive synspunkter og erfaringer ind fra en del af det panel af erfarne direktører og bestyrelsesmedlemmer, der har bidraget til bogen, Bestyrelse for fremtiden. Herved er det muligt mere dækkende – og forhåbentlig også mere vedkommende – at belyse de mange facetter, der tilsammen danner et velfungerende samarbejds mønster mellem direktion og bestyrelse.

Nogle mener, at det er et prisværdigt tegn på en handlekraftig bestyrelse, hvis den ind i mellem sætter direktionen til vægs – og at der er tale om en direktionsstyret virksomhed, hvis det ikke sker nu og da. Jeg er helt uenig! I en velfungerende virksomhed ved direktionen hvordan tingene skal udformes og fremlægges, så det ikke bliver en konfrontation, men et konstruktivt samspil, hvor man kan præge og flytte hinanden, så man sammen efterhånden får sat den rigtige retning. At tingene fungerer rimeligt konfliktfrit er ikke udtryk for en svag bestyrelse, men for at direktionen har formået at sætte fødderne rigtigt i forhold til bestyrelsen.

Thorleif Krarup

Bestyrelsens univers©

Modellen i Figur 1, Bestyrelsens univers©, illustrerer, at kernen i bestyrelsens arbejde er **ledelsessamspillet** mellem bestyrelsen, som er forankret i virksomhedens omverden og direktionen, der er forankret i virksomheden selv.

Ledelsessamspil

Dette ledelsessamspil skal bære alt andet. Er kernen ikke i orden, kan bestyrelsen ikke løse sine opgaver i forhold til hverken omverdenen eller til virksomheden selv. Det samme gælder for direktionen, der vil være stærkt hæmmet i udførelsen af sine opgaver, og måske arbejder på lånt tid. I

en bestyrelse begynder og slutter alting med ledelsessamspillet.

Bestyrelsens Univers©

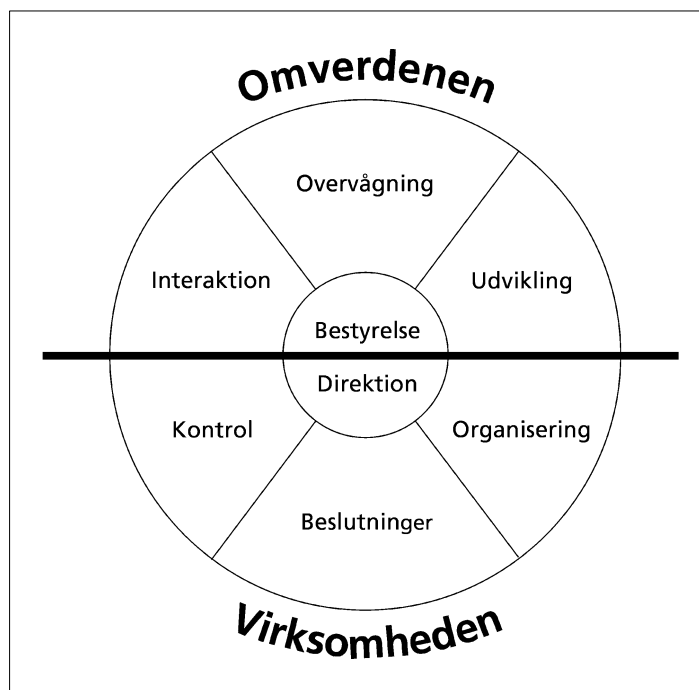


Fig. 1. Bestyrelsens univers©. (Modellen er udviklet af Åge Dragsted og Jens Otto Kjær Hansen i bogen *Bestyrelse for fremtiden*, Jyllands-Postens Erhvervsbogklub, 1999).

Uden om denne kerne er vist seks felter, der illustrerer de overordnede ledelsesopgaver, som bestyrelse og direktion i fællesskab skal løse for virksomheden:

Overvågning

Bestyrelsen skal i samarbejde med direktionen vurdere udviklingen i omverdenen og de konsekvenser, det har for virksomhedens fremtidige udviklingsmuligheder. Det handler om at forstå de faktorer, der påvirker virksomheden, men er uden for dens kontrol så som markeds- og konkurrenceforhold, teknologien, økonomiske forhold, samfundsforhold incl. internationale forhold m. v.

Udvikling

Bestyrelsens og direktionens vigtigste opgave er at sørge for, at virksomheden udvikler sig i takt med de muligheder og krav, der følger af omverdenens vedvarende forandring. Instrumentet er strategisk planlægning og -ledelse. I processen fastlægges eller tilpasses virksomhedens fundament,

	<p>forretningsgrundlaget, der omfatter idegrundlaget, mission, værdier og vision. Med dette som udgangspunkt fastlægges virksomhedens udviklingsretning og -omfang igennem trinnene målsætning, strategiske mål og strategier.</p>
Interaktion	<p>Virksomhedens samspil med omverdenen er et bestyrelsesanliggende, selv om det overvejende er direktionen, der står for kontakten med interessenterne i samfundet.</p> <p>Bestyrelsen skal være med til at fastlægge rammerne for relationerne til og kontakterne med virksomhedernes stakeholder – dvs. alle for hvem virksomhedens udvikling har en betydning og hvis holdning virksomheden i større eller mindre grad er afhængig af. Det er bl.a. kunder, aktionærer, medarbejdere, samarbejdspartnere, myndigheder, interessegrupper og organisationer samt ikke mindst medierne og offentligheden.</p>
Organisering	<p>Bestyrelsens ansvar omfatter først og fremmest at sørge for en forsvarlig organisation af virksomheden. Den vigtigste organiseringsopgave er at ansætte og afskedige direktionen. Den videre organisering tilrettelægges af direktionen, men bestyrelsen skal for at leve op til sit ansvar (se afsn. 3) være med til at fastlægge de væsentligste organisatoriske elementer så som organisationsstruktur, politikker og de vigtigste forretningsgange for tilrettelæggelse og styring af driften, herunder regnskabsprincipper, finansieringsstruktur, forhold vedr. aktiver og passiver i øvrigt, samt risikostyringen.</p>
Beslutninger	<p>Bestyrelsen skal træffe de beslutninger, der er af usædvanlig art og stor betydning for virksomheden. Hermed tænkes først og fremmest på beslutninger med langtrækkende virkning og stor økonomisk betydning, dvs. de strategiske beslutninger. Herunder hører f.eks. virksomheds- og ejendoms køb og investeringer, f.eks. i produktionsanlæg.</p> <p>Driften er direktionens ansvarsområde, men bestyrelsen fastlægger retningslinier for hvor grænserne går for at sager bliver så væsentlige, at de skal i bestyrelsen. Det er direktionens opgave at udarbejde beslutningsoplæggene til bestyrelsen.</p>
Kontrol	<p>Det er direktionens opgave at forestå organiseringen af virksomheden ud fra bestyrelsens anvisninger. Men bestyrelsen er stadig ansvarlig for organiseringen. For at varetage dette ansvar må den kontrollere direktionens arbejde med at organisere virksomheden og lede den daglige drift. Direktionen kontrollerer på sin side ledergruppen, der igen kon-</p>

trollerer organisationens udførende led. Revisionen kontrollerer på ejernes vegne både bestyrelsen og direktionen.

Direktionen udarbejder bestyrelsens kontrolinformation i form af den periodevise rapportering til bestyrelsen inden for rammerne af det af bestyrelsen fastlagte ledelsesinformationssystem og tilstiller herudover bestyrelsen anden information, der er væsentlig for virksomhedens øverste ledelse.

Ledelsessamspillet mellem direktion og bestyrelse

Ledelsessamspillet er som nævnt kernen i hele bestyrelsesvirket. Tilrettelæggelsen af det samspil omfatter den praktiske organiseringen af bestyrelsens eget arbejde samt afgrænsningen af dette i forhold til direktionens opgaver. Væsentlige punkter herunder er formandens rolle og tilrettelæggelse af bestyrelsesarbejdet, herunder forretningsordenen, mødeturnus med temaemner og direktionens forberedelse af bestyrelsesmøderne.

3. Den formelle deling af arbejde og ansvar mellem bestyrelse og direktion

Bestyrelsen ansætter direktionen

I følge aktieselskabsloven er det bestyrelsen, der ansætter direktionen:

Bestyrelse skal ansætte en direktion bestående af et til tre medlemmer, medmindre vedtægterne kræver en større direktion.

A/S loven §51, stk. 1

Bestyrelsen er her suveræn, og ikke engang selskabets øverste myndighed, generalforsamlingen, kan omgøre bestyrelsens ansættelsesbeslutning. Er generalforsamlingen utilfreds med direktionen går vejen over at vælge en ny bestyrelse, der vil udpege den direktion, generalforsamlingen måtte ønske.

Selvom bestyrelsen således har ubetinget magt til både at ansætte og afskedige direktionen, er forholdet mellem bestyrelse og direktion ikke et normalt arbejdsgiver-arbejdsgiverforhold. Direktionen er nemlig i loven givet et selvstændigt ansvar for og sin egen rolle i et aktieselskabs ledelse. Den formelle arbejdsdeling mellem bestyrelsen og direktionen kan udledes direkte af aktieselskabsloven:

Forsvarlig organisation

Bestyrelse og direktion forestår ledelsen af selskabets anliggender. Bestyrelsen skal sørge for en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.

A/S loven §54, stk. 1 (uddrag)

Det er bemærkelsesværdigt, at når der i loven tales om ledelse, nævnes både bestyrelse og direktion. Men når samme lovparagraf derefter taler om organisation pålægges alene bestyrelsen dette ansvar. Det betyder i praksis, at bestyrelsen ikke kan frigøre sig fra dette ansvar ved at delegerer det til direktionen. Selve opgaven at organisere både kan og bør bestyrelsen delegerer til direktionen. Men det fritager ikke bestyrelsen fra ansvaret for at organiseringen er forsvarlig.

Arbejdsdelingen præciseres i det efterfølgende stk. 2.

Daglige ledelse

Direktionen varetager den daglige ledelse af selskabet og skal der- ved følge deretningslinier og anvisninger, som bestyrelsen har givet. Den daglige ledelse omfatter ikke dispositioner, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning. Sådanne dispositioner kan direktionen kun foretage efter særlig bemyndigelse fra bestyrelsen, med mindre bestyrelsens beslutning ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for selskabets virksomhed. Bestyrelsen skal i så fald snarest muligt underrettes om den trufne disposition.

A/S loven 54, stk. 2.

Her pålægges direktionen ansvaret for den daglige ledelse, men bestyrelsen pålægges samtidig at give retningslinier og anvisninger for den daglige ledelse.

Organisation kan generelt defineres som tilrettelæggelse af selskabets virksomhed. Man kan derfor sige, at der er en logisk sammenhæng i, at det kun er bestyrelsen, der efter A/S-lovens §54, stk. 1, skal sørge for en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed. For organisation kan ses som permanente retningslinier og anvisninger for selskabets daglige ledelse.

§54, stk. 2, omfatter hermed alle de øvrige forhold vedrørende selskabets ledelse, som ikke er tilrettelagt alene ved organisation, f.eks. anvisninger vedr. vigtige enkeltsager. Ved en af de seneste ændringer af aktieselskabsloven blev der indføjet en bestemmelse i §56 om indholdet af forretningsordenen for børsnoterede selskaber. Heri indeholdes en vis uddybning af, hvad der i A/S-loven forstås ved organisation:

pålægger bestyrelsen at tage stilling til selskabets organisation såsom regnskabsfunktion, intern kontrol, edb-organisation og budgettering.

A/S loven §56, stk. 5 ad. 5)

Det kan heraf ses, at der med organisation ikke kun tænkes på organisationsstruktur, men også på tilrettelæggelse og styring af driftsmæssige forhold. I lovtæksten fremhæves specielt styringsredskaber vedrørende selskabets økonomi.

På dette område pålægges både bestyrelse og direktion helt specifikke opgaver i aktieselskabslovens §54, stk. 3:

Bestyrelsen skal tage stilling til, om selskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarlig i forhold til selskabets drift. Bestyrelsen skal påse, at bogføringen og formueforvaltningen kontrolleres på en efter selskabets forhold tilfredsstillende måde. Direktionen skal sørge for, at selskabets bogføring sker under iagttagelse af lovgivningens regler herom og at formueforvaltningen foregår på betryggende måde.

A/S loven §54, stk. 3, (uddrag)

Direktionsansvar og bestyrelsesansvar

Aktieselskabslovens §54 er den, der oftest tænkes på og henvises til, når der tales om bestyrelsesansvar. I særlig grad stk. 3, da spørgsmålet som regel kun rejses, når selskabet er kommet i vanskeligheder og kapitalberedskabet ikke længere er tilstrækkeligt til at dække selskabets forpligtelser.

Direktionsansvaret omfatter i så henseende det samme som bestyrelsens ansvar plus det yderligere, der følger af direktionens konkrete opgaver i følge lovgivningen. Derfor ser man da også, at når der rejses sager om bestyrelsesansvar rejses der næsten altid samtidig sag om direktionsansvar. Direktionen dømmes oftest hårdere fordi den sidder tættere på, har adgang til flere informationer og har flere muligheder for at reagere (eller at undlade at gøre det) i de kritiske situationer.

Netop det juridiske ansvar der gælder for bestyrelser og direktioner er noget af det, der er skrevet mest om i den ellers ret sparsomme litteratur om bestyrelsesarbejde. Det er ikke denne artikels formål at uddybe dette emne yderligere. Derfor kun dette generelle råd til bestyrelser og direktioner:

Direktionsansvar og bestyrelsesansvar kommer i praksis kun på tale, når virksomheden kommer i vanskeligheder og ikke kan svare enhver sit. Bestyrelsens og direktionens fornemste opgave må her være at redde virksomheden, ikke

kun ejernes penge. Uanset om det lykkes eller ej, skal både direktionen og bestyrelsen i denne situation være *meget* opmærksom på kreditorernes interesser og rettigheder. Kan kreditorer, der har lidt tab, sandsynliggøre, at direktionen og bestyrelsen bevidst eller ved forsømmelighed har tilside-sat kreditorernes interesser, kan de gøre direktionens og bestyrelsens medlemmer *personligt* ansvarlige for deres tab og kræve det erstattet.

4. Overvågning

Direktionen skal forsyne bestyrelsen med viden på specifikke områder, men bestyrelsen skal selv være aktiv og efterspørge og søge information. Den må tænke over det, der betyder noget om 15 år og det, der betyder noget nu.

John Trolle

Overvågningen af virksomhedens omverden

Trolle forholder sig til det aktuelle spørgsmål: Hvad er direktionens og hvad er bestyrelsens opgave m.h.t. overvågningen af virksomhedens omverden? Paneldeltagerne vurderer opgavefordelingen lidt forskelligt, når det gælder overvågningen af virksomhedens omverden:

Bestyrelsen skal sikre en systematisk overvågning ved at lægge opgaven over til direktionen, som er dem, der i det daglige følger de relevante begivenheder. Direktionen må sørge for, at bestyrelsen får den nødvendige orientering om, hvad der sker af begivenheder, som kan have væsentlig betydning for selskabets udvikling. Dermed ikke være sagt, at bestyrelsen ikke har en selvstændig opgave i at bringe spørgsmål op, som kan have betydning for fremtiden. Men det er den daglige ledelse, som har de her ting meget tættere inde på sig i dagligdagen, og det er derfor også dem, som må sørge for at bringe det til bestyrelsens kundskab, så bestyrelsen får lejlighed til at tage stilling til det.

Michael Svanholm

Bestyrelsen skal sikre sig, at de kommer på dagsordenen, dvs., efterspørge, hvis ikke ledelsen selv informerer. For bestyrelsen skal naturligvis ikke finde sig i en passiv ledelse.

Michael Mathiesen

Det skal helst være en gensidig proces, en ping-pong dialog, båret af et dagligt engagement, hvor man følger med i omverden og medier. Ser bestyrelsesmedlemmer noget, som de tror kan komme til at spille en rolle, eller er i tvivl om hvorvidt det kan gøre det,

skal de tage det positivt op i møderne. Bestyrelsen skal have plads til at komme vidt omkring, og så må direktionen bremse op, hvis det går for vidt. Direktionen skal forholde sig til, hvad der er relevant, og bringe det frem på møderne.

John Trolle

Den generelle anbefaling er, at bestyrelsen skal overlade den systematiske overvågning, der kan sættes i system, til direktionen som en del af dens organiseringsopgave i virksomheden. Direktionen bør i denne forbindelse etableres et overvågningssystem i virksomheden, der så langt det er praktisk muligt opfanger alle registrerbare eksterne signaler om faktorer af betydning for virksomhedens drift og udvikling på kort og på længere sigt. Samtidig skal direktionen aftale med bestyrelsen, hvilken del af disse data og informationer, den ønsker regelmæssig rapportering om.

Den ikke systematiske overvågning – det at have øjne og ører åbne i alle sammenhænge, hvor man færdes, over for alle informationer og strømninger, der skønnes at kunne have betydning for virksomheden, – er bestyrelse og direktion fælles om. Her drejer det sig om at flest mulig gør det i flest mulig retninger og sammenhænge. Sådanne informationer kan direktionen f. eks. bringe op under eventuelt i bestyrelsesmøderne.

Endelig skal direktionen af egen drift informere bestyrelsen om alle forhold, der må anses for væsentlige for virksomheden. Det er en del af direktionens generelle informationspligt, og den gælder naturligvis også overvågnings-observationer.

5. Udvikling

Arbejdsdelingen

I bestyrelsespanelet er der bred enighed om, hvorledes arbejdsdelingen skal være mellem bestyrelse og direktion, når det gælder virksomhedens udvikling. Alle vedkender sig, at det er bestyrelsens ansvar.

Når det gælder det praktiske strategiudviklingsarbejde, er der lige så bred enighed om, at bestyrelsen ikke skal lave planerne, det skal direktionen.

Men det er bestyrelsens pligt at sørge for, at der udarbejdes strategi- og udviklingsplaner. Bestyrelsen bør give inspiration til planerne og i høj grad involvere sig i en seriøs og

dybtgående diskussion af dem. Bestyrelsen skal godkende strategierne formelt, og som alt andet bestyrelsen beslutter, bør den påse, at dens beslutninger føres ud i livet som forudsat.

Asger Aamund udtrykker det mest kontant:

Bestyrelsen skal ikke selv søge at planlægge. Så går virksomheden ned en om og hjem! Men den skal sikre, at direktionen planlægger på en kontrollerbar måde. Bestyrelsen skal gennem vision, inspiration og kvalificeret provokation tvinge direktionen ind i en strategisk dialog, seriøst, velargumenteret og fremtidsorienteret.

Asger Aamund

Andre markerer det samme:

Direktionen skal komme med opspillene, men bestyrelsen skal virkelig engagere sig i afklaringen. Tingene skal skabes i et ægte fællesskab.

Palle Simonsen

Bestyrelsen skal aktivt og løbende være med til at diskutere og forny idégrundlaget. Direktionen skal komme med oplæg, men har brug for god sparring fra bestyrelsen. Det er en god idé at arrangere bestyrelsesseminarer herom, gerne med indlæg udefra, der kan give inspiration til diskussionen.

Poul Erik Skov Christensen

Bestyrelsen skal være katalysator og sparringspartner. Men det er for det meste ikke bestyrelsen, der kommer med oplæg – det er direktionens rolle. I øvrigt egner emnerne sig ikke til et normalt møde. Det må hellere tages op ved et seminar.

Flemming Lindeløv

Bestyrelsen skal ikke udføre analyser og beslutningsoplæg. Den skal være sparringspartner for direktionen og den skal udvikle idéer og visioner, som skal op til debat. Denne balance er utrolig vigtig. Kipper den, går bestyrelsesarbejdet skævt.

John Trolle

Samtidig understreger John Trolle, at der kan være gode grunde til, at tingene praktiseres forskelligt fra virksomhed til virksomhed.

Forskellene kan også være forankret i tradition og virksomhedskultur, og det er ikke altid positivt:

Der hvor tingene ikke er dynamiske, oplever man stadig en bestyrelse, der er lidt for passiv – og en direktion, for hvem det er ganske bekvemt!

Poul Erik Skov Christensen:

6. Organisering

Organisering er en omfattende proces, som gennemføres i snævert samarbejde mellem bestyrelsen og direktionen, med direktionen som den udførende part og bestyrelsen som den, der giver retningslinier og godkender.

Udvælgelse af direktionen

Udvælgelse af direktionen er den første, og for de fleste bestyrelser den vigtigste organiseringsopgave de kommer til at løse. Det er samtidig den eneste opgave, hvor de ikke kan trække på direktionens hjælp.

Bestyrelsens vigtigste opgave er at sørge for, at virksomheden har den rigtige direktion.

Niels Due Jensen

Af de vigtigste bestyrelsesopgaver vil jeg nævne ansættelse af direktionen og ledergruppen først.

Flemming Lindeløv

Den direktør, der påbegynder sit samarbejde med bestyrelsen ved en ansættelsesproces, bør sikre sig, at der er en gennemarbejdet kravspecifikation for det direktørjob, han eller hun er på vej til at påtage sig. Det er ikke tilstrækkeligt, at der er en direktørkontrakt og en standard-stillingsbeskrivelse for jobbet. Der bør være et dokument, der med målbare mål beskriver, hvilke forventninger, bestyrelsen har til direktøren:

Ledere skal altid vide hvad virksomheden skal nå. Jeg foretrækker at arbejde med en Standard of Performance med 8-9 punkter, – og det skal vel at mærke være målbare og objektive ting. Hvert halve år følges op med jobsamtale med direktøren, hvor opfyldelsen drøftes. Kun resultater tæller, de gode hensigter alene gør det ikke. Bonus og incentive-aftaler skal være knyttet til skabelsen af merværdi. Forudsætningen for præmiechecks til direktionen er således solide kursstigninger til aktionærerne. Direktørkontrakten skal ikke være en Røde Kors pakke.

Asgar Aamund

**Virksomhedens
organisations-
struktur**

Virksomhedens organisationsstruktur må afspejle strategien. Ellers er hverken strategi eller struktur troværdig, og virksomheden vil ikke udvikle sig i den ønskede retning. Direktionens vigtigste organiseringsopgave er at udarbejde forslag til virksomhedens overordnede organisationsstruktur og at bemane samme. Bestyrelsen bør godkende hovedstrukturen, før der sættes navne på, og udnævnelser for det niveau, der refererer til direktionen.

**Organiseringen
af driften**

Organiseringen af driften er direktionens arbejde. Men bestyrelsen bør sætte sig ind i og forstå driftsforholdene, specielt de kritiske faktorer, som afgør om driftsresultatet bliver tilfredsstillende eller mindre tilfredsstillende. Kun når driftsforhold bliver til strategiske begivenheder, f.eks. ved alvorlige driftsstop pga. strejke o.l., der samtidig påkalder sig pressens bevågenhed, bør bestyrelsen orienteres og om fornødent inddrages. Her er det ikke længere kun det aktuelle konfliktspørgsmål, der står på spil, men også virksomhedens omdømme.

En række andre af direktionens organiseringsopgaver er af en sådan strategisk betydning, at direktionen bør holde bestyrelsen informeret om dem for at kunne afstemme holdninger med bestyrelsen og engagere bestyrelsen i strategiske tiltag på disse områder.

**Udviklingen af
de menneskelige
ressourcer**

Udviklingen af de menneskelige ressourcer er en af disse opgaver. De menneskelige ressourcer er et strategisk aktiv for virksomheden. Jo længere vi bevæger os ind i informationsfundet, jo mere bliver det åbenbart, at kampen om hoveder bliver lige så vigtig for virksomheden som kampen om kunder. Derfor bør udviklingen af de menneskelige ressourcer én gang årligt sættes på dagsordenen for en temadrøftelse i bestyrelsen.

IT

IT er et strategisk værktøj, der integrerer hele virksomhedens driftsorganisation. Derfor bør IT- strategi og -udvikling tilsvarende tages op i en årlig temadrøftelse i bestyrelsen.

**Virksomhedens
finansierings-
struktur**

Bestyrelsen skal i følge loven overvåge, at virksomhedens finansieringsstruktur kan opfylde kravet om et tilstrækkeligt kapitalberedskab i forhold til driften. Den generelle diskussion og holdningafstemning med bestyrelsen sker normalt i de bestyrelsesmøder, hvor årsregnskabet og periode-regnskaber godkendes. Direktionen bør fremlægge væsentlige ændringer i finansieringsstrukturen til bestyrelsens eksplicite godkendelse. Tilsvarende er det klogt at lade

bestyrelsen sanktionere evt. skift af hoved-pengeinstitut, og at inddrage bestyrelsesformanden i at opbygge et personligt forhold til samme.

Jeg vil blive tosset, hvis jeg som formand fik at vide til efterretning, at virksomheden – har skiftet bank. Banken er så vigtig en samarbejdspartner, at det ikke bare er et prisspørgsmål ligesom at indkøbe papir og blokke. Der er faktisk eksempler på børsnoterede selskaber, hvor direktionen har gjort det, og det har givet turbulens bagefter.

Michael Svanholm

Risk management

Direktionen bør én gang årligt foretage en gennemgang i bestyrelsen af selskabets risk management, herunder dets risikoprofiler og anvendte styringsinstrumenter for de enkelte risikoelementer.

Politik

En politik er en normgivende retningslinie for virksomhedens adfærd over for en gruppe af dens interessenter. Netop fordi politikker handler om forholdet til virksomhedens interessenter, er det et anliggende for bestyrelsen. Ikke at udforme dem – det er direktionens opgave – men at være orienteret om dem med mulighed for indsigelse. Direktionen bør derfor forelægges ændringer virksomhedens politikker, specielt de vigtigste, der er rettet mod eksterne interessenter, for bestyrelsen til godkendelse eller orientering.

7. Beslutninger

Arbejdsdelingen mellem direktionen og bestyrelsen

Når det gælder beslutninger, er arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion enkel: Når de vedrører den daglige drift, træffes de af direktionen eller af de i organisationen, som direktionen har delegeret sin beslutningskompetence til. Kun når en beslutning er af usædvanlig art eller stor betydning for selskabet, bliver det en bestyrelsessag, jævnf. Aktieselskabsloven §54 stk.2. (se afsnit 3 ovenfor).

Hvornår en sag er af usædvanlig art eller stor betydning

Hvis der kunne svares entydigt på, hvornår en sag er af usædvanlig art eller stor betydning for selskabet, vil der også kunne svares entydigt på, hvordan arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion skal være.

Men netop dette spørgsmål volder i praksis de fleste bestyrelser størst problemer fordi der ikke kan gives et sådant entydigt svar. Standardsvaret er, at det afhænger af omstændighederne, altså bl.a. af virksomhedens størrelse, branche

Strategisk betydning

og forretningsmæssige drift. Herunder tillægges den sædvane, der har udviklet sig i samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen i selskabet naturligvis en stor vægt

Sager af stor betydning er det samme som sager af strategisk betydning for selskabet.

Jeg lægger stor vægt på, at der er bevidsthed over for, hvornår man står med en strategisk problemstilling, og på at den skal behandles på bestyrelsesniveau.

John Trolle

Hvornår er en sag så af strategisk betydning? Der er tre dimensioner, man bør måle det op imod. For det første varighed: Har beslutningen virkning flere år frem i tiden? For det andet vigtighed: Har den betydning for hele virksomheden, eller en stor del af den, og har den væsentlig økonomisk betydning set i relation til virksomhedens forventede overskud. For det tredje: Vil den føre virksomheden hen imod eller væk fra dens strategiske mål?

Væsentlige enkeltsager, der oplagt opfylder kriteriet, er større investeringer. Men der er mange andre eksempler på enkeltsager, der ikke er investeringer i regnskabsmæssig forstand, men har lige så stor strategisk betydning, f.eks. igangsætning af nye, kostbare produktudviklingsprojekter eller markedsudviklingsprojekter, opkøb af selskaber eller etablering af nye datterselskaber.

Sagsforberedelsen

Uanset hvad type sag det er, gælder det, at når en sag er en bestyrelsessag, er det direktionens opgave at forberede sagen og fremlægge den til bestyrelsens behandling og beslutning. Sagsforberedelsen resulterer i en skriftlig sagsfremstilling, der fremsendes til bestyrelsen forud for det møde, hvori den skal behandles og som munder ud i en entydig indstilling fra direktionen til bestyrelsen.

Bestyrelsen må kun træffe beslutning, hvis der mindst en uge før mødet er en rapport med belysning af problemet, begrundelse, alternativer og indstillinger. At arbejde og især beslutte ud fra materiale, der først omdeles ved samme bestyrelsesmøde, er tegn på inkompetence.

Asger Aamund

Så kort og kontant kan det siges. Når en sag er sat på dagsordenen, er det for, at der skal træffes en beslutning. Men en god drøftelse og beslutning kræver, at sagen på forhånd er godt belyst. Der skal ligge en sagsfremstilling. Den skal ikke

være for lang, og den skal munde ud i en indstilling fra direktionen.

Flemming Lindeløv fremhæver specielt betydningen af at beslutningsoplæggene indeholder alternativer:

Når mine medarbejdere præsenterer indstillinger, vil jeg se alternativer. Der er altid flere mulige veje at gå. Hvis ikke man har overvejet alternativerne til den kurs, som man ønsker at vælge, mindst lige så godt som den foretrukne, kan man ikke vide om man har truffet det rigtige valg. Samme princip bruger vi i bestyrelsen. Vi fremlægger alternativer, med de forskellige konsekvenser, men naturligvis også en klar indstilling om, hvad vi som ledelse tror mest på og hvorfor vi gør det.

Flemming Lindeløv

Thorleif Krarup lægger vægt på, at indstillinger ikke må udvikle sig til tykke rapporter:

Min erfaring er, at hvis man bliver ved med at udbygge omfanget af det materiale, som skal indgå i en beslutning, så kan det ligefrem svække beslutningen og dens gennemførelse. Det gavner ingen, at man senere kan slå op på side 22 og sige: Nå, det var den forudsætning, der ikke holdt. Så jeg er lidt i den anden grøft: At gøre beslutningsoplægget ret koncentreret, men bruge meget tid på at diskutere hvad konsekvenserne bliver af den beslutning, vi måtte træffe. Jeg har altid prøvet på at begrænse materialets omfang, fordi hvis man alligevel ikke kan skrive det på få sider, er det fordi man er for dårlig til at kommunikere.

Thorleif Krarup

Det er en god idé at have en fast skabelon, som indstillinger disponeres efter, f.eks. som foreslået ovenstående af Asger Aamund. Det fremmer bestyrelsesmedlemmernes overblik over de enkelte sager og letter deres mødeforberedelse.

Effektivering af bestyrelsens beslutninger

Når bestyrelsen har truffet sin beslutning, skal direktionen sørge for at effektuere den efter de retningslinier, bestyrelsen har angivet i forbindelse med vedtagelsen. Sådanne retningslinier bør altid protokolleres sammen med beslutningen. Ved effektiveringen bør direktionen være særlig opmærksom på kommunikationens betydning for at opnå forståelse for og accept af beslutningen hos alle, der skal stå for udførelsen og alle der påvirkes af den.

Hos Novo Nordisk er man meget opmærksomme omkring denne problemstilling i bestyrelsen:

En af grundene til at vi har erfarne virksomhedsledere i vores bestyrelse er, at vi er nødt til at have mennesker, der kan vurdere, hvordan ting kommunikerer eksternt og internt. En bestyrelse skal kunne vurdere, om de rigtige og kloge beslutninger den træffer, også kan kommunikeres til og accepteres af målgrupperne. Først når beslutningerne kommer ud i det altafgørende søgelys, som en medarbejderdiskussion eller en pressediskussion er, kan det afgøres, om de var robuste nok til at kunne kommunikeres. Er de ikke det, er det ikke de rigtige beslutninger.

Det er magtpåliggende, og det rejses i næsten hvert eneste bestyrelsesmøde af bestyrelsesmedlemmer, at sikre at medarbejderne er med på det, vi beslutter. Vil de kunne forstå det? Hvordan skal det kommunikeres? Medarbejderinformation og medarbejderopmærksomhed omkring tingene har høj profil i vores bestyrelse.

Mads Øvlisen

Punktet orientering

Næsten alle bestyrelser har et fast punkt på dagsordenen, der hedder 'orientering fra formand og direktion', 'nyt siden sidst' eller lignende. Det placeres normalt først på dagsordenen lige efter godkendelse af referatet af sidste møde.

Punktet er beregnet til at orientere bestyrelsen om forhold og begivenheder i virksomheden og dens omverden, som formanden og direktøren skønner kan have bestyrelsens interesse – eller burde have det. Består direktionen af flere medlemmer kan det være en kort orientering fra hvert af deres område.

På hvert bestyrelsesmøde, der har vi et punkt, som hedder selskabets virksomhed siden sidst. Her går mine direktionskolleger i dybden med deres forretningsområder ud over det, der fremgår af månedsrapporten, men som de skønner relevant for at holde bestyrelsen ajour.

Mads Øvlisen

Nogle bestyrelser har også en gennemgang af udsendte månedsrapporter siden sidste møde med under dette punkt, eller som et selvstændigt punkt umiddelbart før eller efter orienteringspunktet.

Orienteringerne kan naturligvis give anledning til spørgsmål eller kommentarer fra bestyrelsen. Det er selve formålet med punktet, at bestyrelsens viden ajourføres.

Nogle direktioner har en uskik med at bruge punktet orientering til at luske beslutninger igennem ad bagvejen. Der orienteres om et punkt, og hvis det ikke giver anledning til

kritiske spørgsmål, så anser direktionen det for accepteret af bestyrelsen og kører videre med sagen. Hvis bestyrelsen senere bliver opmærksom på, at direktionen har sat noget i værk, som efter sin art krævede en bestyrelsesbeslutning, så henviser direktionen til orienteringen på det pågældende møde. Den har som regelen tilmed sørget for at få ført til protokols, at bestyrelsen blev orienteret om emnet.

Det er begyndelsen til enden for direktionen, hvis de forsøger at skaffe sig mandat til vidtgående beslutninger på løst formulerede tilkendegivelser fra bestyrelsen.

Michael Svanholm

Det er det, fordi det nedbryder tilliden mellem bestyrelse og direktion. Fungerer samarbejdet som det skal, vil direktionen typisk bruge punktet orientering til at forhåndsorientere bestyrelsen om emner, som direktionen arbejder med, men som ikke er beslutningsmodne endnu. Direktionen kan bruge orienteringen til at lodde stemningen i bestyrelsen og få nyttig viden om, hvordan holdningerne er i bestyrelsen til emnets problemstilling. Den proaktive direktion tager højde for dette i det videre arbejde med emnet og indbygger det ind i sin indstilling, når emnet senere kommer op til egentlig beslutning i bestyrelsen. Hermed sikrer den emnet en let gang gennem bestyrelsen.

Direktionen har et ansvar for ikke at komme med noget, der rammer helt ved siden af bestyrelses-gruppens holdninger. En direktion må efter min opfattelse aldrig bringe en bestyrelse i en situation, hvor de kun kan sige ja eller nej. Hvis det sker, er det udtryk for en direktion, som ikke har tilstrækkelig følelse med, hvad der foregår i bestyrelsen.

Thorleif Krarup

Kriseledelse

Er selskabet i en egentlig krise, hvor hensynet til selskabets overlevelse må gå forud for alt andet, træder særlige mekanismer i kraft. Det kan blive nødvendigt at træffe en hel række af beslutninger i hurtig rækkefølge, der hver for sig er af så stor betydning for selskabet, at det burde være bestyrelsessager efter bestemmelser i A/S-lovens §54, stk. 2. Men tiden tillader ikke at indkalde bestyrelsen hver gang. Det ville gå ud over det overordnede formål, at søge at redde selskabet.

Derfor anfører A/S-loven videre i samme paragraf en vigtig undtagelsesbestemmelse, der netop skal give mulighed for at lade det overordnede hensyn få størst vægt i situationen:

Den daglige ledelse omfatter ikke dispositioner, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning. Sådanne dispositioner kan direktionen kun foretage efter særlig bemyndigelse fra bestyrelsen, medmindre bestyrelsen beslutning ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for selskabets virksomhed. Bestyrelsen skal i så fald snarest mulig underrettes om den trufne disposition.

A/S-loven §54, stk. 2 (uddrag)

Den praktiske løsning i situationen er, at direktionen holder meget tæt kontakt med bestyrelsesformanden, og at de sammen sørger for at opfylde oplysningspligten over for den øvrige bestyrelse ved at holde den løbende underrettet om de dispositioner, der foretages, så hurtigt som det praktisk lader sig gøre.

Thorleif Krarup har prøvet situationen på egen krop i den første periode, efter han overtog sin stilling som øverste chef for Unibank, medens banken var i dyb krise. Han giver følgende opskrift:

En dårligt fungerende bestyrelse bliver let handlingslammet i krisen, når der er brug for speed.

Kommer der en krise, må formand og næstformand sætte sig tættere på den daglige ledelse og vende situationen sammen med den, det kan man ikke være mange om. Få må tage ansvaret, og siden få de mange med. Der lykkes kun, når tilliden er til stede i forvejen og kemien i orden.

Det er vigtigt at skabe forståelse for dette i bestyrelsen. Specielt for det børsnoterede selskab skal beslutningerne holdes meget tæt ved kroppen. Når det så går godt, kan man begynde at dele arbejdet ud på mange.

Thorleif Krarup

8. Kontrol

Direktionens kontrolarbejde

Kontrolfunktionen er bestyrelsens. Men som alt andet, der er pålagt bestyrelsen, må den i praksis delegerede det udførende arbejde til direktionen. Det er direktionen, der tilrettelægger udformningen af den faste rapportering og giver tallene direktionens egne kommentarer med på vejen, ligesom det er direktionen, der tilrettelægger udformningen af al anden rapportering til bestyrelsen, bortset fra revisors rapportering.

Direktionen har samme interesse i at kontrollen gennemføres som bestyrelsen, for direktionen er principielt i samme situation som bestyrelsen. Også direktionen må i praksis uddelegere hovedparten af sine udførende funktioner til næste led, ledergruppen, der igen videre delegerer det ud til de udførende led i organisationen. Derfor må også direktionen følge op på og kontrollere, at de udførende led i organisationen varetager deres kompetence inden for de retningslinjer som direktionen har givet.

Direktionen må i sagens natur gå væsentlig dybere i sin kontrolfunktion end bestyrelsen. Den sidder tættere på og har ansvaret for den daglige ledelse. Det kræver langt mere "hands on" end for en bestyrelse, der er sat til at varetage den overordnede, strategiske ledelse og kun mødes med mellemrum. I praksis modtager direktioner derfor langt mere kontrolinformation end bestyrelsen, og modtager løbende en lang række informationer, også ud over den faste rapportering, der giver direktionen overblik over driftsfunktionerne i virksomheden.

Den periodevise rapportering til bestyrelsen

I dag er det ved at være en norm, i alt fald i større virksomheder, at bestyrelsen modtager en fast månedsrapportering om driften. Rapporteringen er et væsentligt instrument for bestyrelse og direktion til at varetage kontrolfunktionen. Det hører med til normen, at rapportens regnskabstal holdes op mod periodens tilsvarende budgettal samt ofte også tallene for den tilsvarende periode i sidste regnskabsår. Lige så almindeligt er det, at der samtidig anføres regnskabs- og budgettal for regnskabsåret til dato.

Bestyrelsen skal have faste månedsrapporter med driftsregnskabet inklusiv salgsrapporter og rapporter om ordresituationen.

Niels Due Jensen

I de fleste bestyrelser får vi en månedlig rapportering som en rutine. Den kan være meget forskellig fra virksomhed til virksomhed og indeholde alt lige fra de centrale økonomiske nøgletal, regnskab og opfølgning på budgetter, ordreindgang, lagerbeholdning osv. til, at man får en slags driftsberetning på 2-4 sider med kommentarer. Heri ligger i virkeligheden en løbende opfølgning på de planer, der er lagt, og en forklaring på at direktionen gjorde sådan og sådan, fordi en forudsætning i planerne bristede

Ole Øhlenschläger

Hvilke tal der skal medtages i månedsrapporten, må tilpasses virksomhedens art og bestyrelsens behov. Det er let nok

at dænge bestyrelsen til med tal og en del økonomichefer har en tilbøjelighed til at gøre det ud fra en opfattelse af, at bestyrelsen bør kende alt. Men for mange tal svækker overblikket, og netop overblikket er det vigtigste for bestyrelsen.

Nøgletal

Direktionen bør derfor fremlægge og drøfte med bestyrelsen, hvilke nøgletal der bedst giver den overblik over de relevante udviklingstrends i virksomheden. Specielt nøgletal, der kan belyse de kritiske faktorer i opnåelsen af periodens resultat, samt nøgletal, der følger udviklingen i virksomhedens risikoprofil, er væsentlige.

Fra månedsregnskabet kan det f.eks. være hovedposterne fra driftsregnskab og status samt nøgletal som f.eks. dækningsgrader, overskudsgrad, nulpunktsomsætning etc. Hertil kommer nøgletal fra salgsstatistikken, f.eks. omsætnings-tal fordelt på relevante hovedgrupper af kunder og produkter, ordreindgang med samme fordeling, antal afgivne tilbud, udestående tilbud og succesrate på tilbud. For produktionsvirksomheder kan det være relevant med nøgletal fra det interne regnskab, der belyser kritiske faktorer i produktionen. Til belysning af risici kan det være relevant at have nøgletal knyttet til debitormassen, valutapositioner og andre økonomiske risiko-elementer. Er driften i det væsentlige lånefinansieret, kan det være relevant, at der medsendes hovedtal fra rullende likviditetsbudgetter 3 mdr. frem, eller at finansiering kommenteres fast i direktionens kommentar.

Udover de regnskabsmæssige nøgletal og nøgletal fra interne regnskaber og statistikker, kan det også være relevant at medsende enkelte eksterne tal, som virksomheden er specielt afhængig af, f.eks. valutakursudviklingen for nøglevalutaer, renteutvikling, råvareprisindekser, indekstal for pris- og omkostningsudvikling i virksomhedens branche m.v.

Kunsten er hele tiden at finde de få, men relevante nøgletal, der giver overblik, og at bevare overblikket.

Detaljeringsgrad

Bestyrelsen skal ikke have samme detaljeringsgrad i den faste månedsrapportering som direktionen. Heller ikke selvom tallene i forvejen produceres til direktionen, og det er let at sende dem i kopi til bestyrelsen. Det er en hyppig fejl i mange bestyrelser, og det inviterer til at man fordyber sig i enkeltheder i rapporteringen, på et væsentligt mere detaljeret niveau end en bestyrelse bør. Det er bl.a. sådanne forhold der gør, at punktet 'efterretninger' eller 'økonomi' kommer til at optage uforholdsmæssig megen tid i mange

bestyrelsesmøder. Det er her, som i alle andre spørgsmål, overblikket og de generelle trends i udviklingen, som bestyrelsen skal koncentrere sig om. Kunsten er at samle de centrale nøgletal, der opfylder dette krav til overblik og præsentere dem overskueligt. Gøres det rigtigt kan månedsrapportens nøgletaloversigt samles på kun én eller højst to A4 sider – uanset virksomhedens størrelse. I den ideelle bestyrelsesrapport fylder den ikke mere.

Direktionens kommentarer

Direktionens skriftlige kommentar i månedsrapporten er den væsentligste del af rapporten, og er endnu vigtigere end den talmæssige oversigt. Kommentarerne bør kun forholde sig til tallene, hvis de afviger fra det forventede eller der er bemærkelsesværdige udviklingstrends. Vigtigere er det, at direktionen i kommentarerne medtager forhold og begivenheder, der ikke kan beskrives med tal. Er der indgået væsentlige nye ordre eller kontrakter? Er der sket ændringer i konkurrencebilledet? Er der indtruffet begivenheder, der ændrer virksomhedens risikoprofil? Er der organisatoriske ændringer, som bestyrelsen bør informeres om.

Rapportens kommentarer bør skrives med et klart fremadrettet sigte: Indtrufne begivenheder er ikke interessant af historiske årsager. Det, bestyrelsen har behov for at vide, er hvilken betydning de har for virksomhedens videre drift og fremtid. Er kommentarerne optimalt udformet overflødig-gør de en debat i det efterfølgende bestyrelsesmøde, fordi de trækker netop de spørgsmål frem, som det vil være relevant for bestyrelsen at stille, og giver svaret på dem. Det vil typisk være iøjnefaldende afvigelser i forhold til periodens budget. Med det bør også være bemærkelsesværdige udviklingstrends i andre af de rapporterede nøgletal.

Nogle direktioner falder i detaljeringsgrøften, og tager detaljer med i kommentarerne, som lægger op til en debat på et detaljeringniveau, som nok kan være relevant for direktionen, men ikke bør være det for bestyrelsen. Andre falder i den modsatte grøft og lader økonomichefens kommentarer gå uredigeret videre til bestyrelsen. Økonomichefen har sjældent det samme udsyn over hele virksomheden, som den administrerende direktør, specielt ikke over salgs-siden. Kommentarerne kan derfor være for regnskabsteknisk prægede og invitere til nye spørgsmål i bestyrelsen, fordi de relevante udviklingstrends og evt. kritiske faktorer ikke er trukket klart nok frem.

Direktionens information til bestyrelsen

Enhver administrerende direktør bør tage sin bestyrelse så alvorligt, at månedsrapporten passerer hans eget bord, hvor rapportens kommentarer færdig redigeres af hans egen hånd, før den videresendes til bestyrelsen.

Det er direktionens opgave at afgøre, hvilken del af de mange interne og eksterne informationer, den selv får tilstillet eller bliver bekendt med, som den anser for at være af en sådan vigtighed for virksomheden, at de bør komme til bestyrelsens kendskab. Er de meget vigtige vil den straks sende dem til bestyrelsen. Er de vigtige, men ikke akutte, kan den administrerende direktør tage dem med til det næste regelmæssige møde med bestyrelsesformanden og sammen med ham afgøre, om de pågældende informationer skal sendes ud til bestyrelsen, eller blot nævnes under punktet 'Efterretninger' ved næste ordinære bestyrelsesmøde.

Afgørende for hvad der skal kommunikeres videre til bestyrelsen er, at der ikke må ske nogen tilbageholdelse af informationer, der er vigtige for bestyrelsen. Direktionen må til stadighed sikre, at bestyrelsen får de informationer, der er nødvendige for at bestyrelsen kan bevare et strategisk overblik over virksomheden. Det gælder specielt også de ubehagelige nyheder.

Direktionen skal have besked om, at bestyrelsen ikke må få overraskelser – det kan ikke accepteres. Direktionen skal selv rapportere, den må af egen drift tage enhver relevant afvigelse op og sørge for, at bestyrelsen er ganske klar over hvad der er undervejs.

Asger Aamund

Så snart noget går stik mod hvad der er fortalt tidligere og aftalt, skal det behandles, hvis det er noget af væsentlighed og kan påvirke strategiplanens realisering. Desuden evt. problemer med lederlag 2; det er en bestyrelse nødt til at kende.

Flemming Lindeløv

Afvielser skal tages op med bestyrelsen, så snart der er tale om noget med truende karakter for virksomheden på kort eller på langt sigt. Sådanne ting er altid fælles gods. Men rene driftsmæssige afvielser, der ikke har denne karakter, skal bestyrelsen ikke bruge tid på.

John Trolle

Tillidsforholdet

Både bestyrelse og direktion bør være opmærksom på, at når tillidsforholdet mellem bestyrelse og direktion begynder at gå skævt, begynder det ofte her. Dårlige nyheder videre-

bringes ikke til bestyrelsen, enten fordi direktionen er bange for bestyrelsens reaktion, eller fordi den mener, at det kan den godt selv klare. Senere viser det sig at situationen udvikler sig, og forholdet kommer alligevel til bestyrelsens kundskab. Når bestyrelsen berettiget kan spørge direktionen, hvorfor den ikke informerede om disse forhold noget før, er der allerede sået et frø af mistillid.

Reelt har direktioner mange muligheder for at misinformere eller undlade at informere deres bestyrelser. I de tilfælde, hvor det går galt for virksomheder, viser dette sig meget ofte at være forekommet, specielt i de sidste faser forud for den kritiske situation. Men bestyrelsens kontrolfunktion omfatter hele virksomheden inklusive direktionens virke. Faktiske kan man sige, at bestyrelsens kontrolfunktion omfatter samme kontrolfunktion som direktionen plus kontrollen med direktionen selv, herunder om direktionen udfører sin kontrolfunktion.

I praksis lader dette sig ikke gøre, hvis der ikke er et godt tillidsforhold mellem bestyrelse og direktion. Det er bl.a. derfor dette tillidsforhold er så vigtigt, at bestyrelser ikke kan leve med, at det ikke fungerer. Kan det ikke meget hurtigt genoprettes, kan eneste udvej være at finde en ny direktion.

Bestyrelsens kontrol med direktionen

Bestyrelsens kontrol med direktionen rækker imidlertid væsentligt ud over at påse, at direktionen varetager sin egen kontrolfunktion og i øvrigt lever op til lovgivningens krav. Set fra bestyrelsens side er dette minimumskrav, der simpelthen skal overholdes. Bestyrelsen selv er ikke kun ansvarlig over for loven, men også over for dem, der har valgt dem, dvs. ejerne. Ejerne har forventninger til bestyrelsens ledelse af virksomheden, som de især ønsker at se realiseret i form af afkast og værdistigning af deres aktier eller ejerandele i virksomheden.

Bestyrelsens eneste middel til at efterkomme disse forventninger er at ansætte en direktion, der kan stå i spidsen for virksomheden og levere de ønskede resultater. Bestyrelsen kan bidrage med råd og vejledning og skal godkende direktionens større, strategiske dispositioner. Men udover disse bidrag er bestyrelsens væsentligste bidrag løbende at evaluere direktionens præstation og fastlægge aflønningen for denne. For det er direktionen, der skal præstere de resultater, som også bestyrelsen i sidste ende vil blive evalueret på af ejerne.

Strategiske planer og budgetter kan opfattes som kontrakter mellem bestyrelse og direktion om, hvilke mål, der skal opnås for virksomheden på mellemlangt sigt og for det kommende år, samt hvilke midler direktionen kan disponere over for at opnå disse mål. Den faste, periodevise rapportering og den årlige strategiopfølgning er bestyrelsens kontrolinstrument til sikring af, at direktionen lever op til aftalen og leverer de ønskede resultater.

9. Interaktion

Virksomhedens daglige samspil med dens stakeholders

Virksomhedens daglige samspil med dens stakeholders er direktionens opgave, og i praksis går en meget stor del af direktionens faktisk anvendte tid netop på at vedligeholde de mange forskellige relationer til interessenterne. Kun når særlige omstændigheder nødvendiggør en afbalancering af virksomhedens relationer til flere forskellige stakeholders med modstridende interesser, kan der være grund til at inddrage bestyrelsen i at drøfte den nødvendige afbalancering.

Ejerne

Men blandt interessenterne indtager ejerne en særstilling. Her har bestyrelsen den særlige relation, at de er valgt af ejere og er sat til at varetage deres interesser.

Hvilken relation bestyrelsen skal have med ejerne, afhænger af virksomhedens ejerstruktur. I det store, børsnoterede selskab med mange tusinde aktionærer tager direktionen sig af de løbende aktionær-relationer, ofte via et særligt aktionærsekretariat, der fører aktiebogen, udsender information etc. Bestyrelsens relationer til aktionærerne manifesterer sig primært ved selve generalforsamlingen. Er der kun én ejer, vil denne oftest være leder af virksomheden og/eller medlem af bestyrelsen.

Bestyrelsesformanden

Bestyrelsesformanden indtager en særstilling, der bl.a. indebærer at formanden i en række situationer trækkes med ind i direktionens interessentrelationer. Det kan være i sager af meget stor betydning, f.eks. for at tegne bestyrelsens engagement i etableringen af strategiske alliancer eller i etableringen af nye, meget væsentlige kundeforhold. Det kan være i det årlige regnskabsmøde med banken. Eller det kan være for at give ekstra repræsentativ pondus ved receptioner hos meget vigtige forretningsforbindelser.

Er der tale om meget store strategiske tiltag, som f.eks. fusioner med eller opkøb af konkurrenter, kan det være hen-

sigtsmæssigt, at bestyrelsesformanden selv tager initiativet. Her er der ikke tale om daglig ledelse, men om et væsentligt strategisk tiltag. Direktionen kan selv være part i problemstillingen, hvis dens egen stilling berøres af det, og det kan yderligere begrunde, at formanden tager over.

En anbefalelsesværdig hovedretningslinje for arbejdsfordelingen i den eksterne kommunikation sammenfattes forbi- ledligt i nedenstående citat:

Så vidt muligt bør kun den adm. direktør udtale sig. Formanden skal udtale sig ved ansættelse og afskedigelse af direktør, ved generalforsamlingen, og hvis der må "tages det endelige ansvar."

Niels Due Jensen

10. Ledelsessamspillet mellem direktion og bestyrelse

Direktionens samarbejde med bestyrelsesformanden

Bestyrelsesformanden skal have løbende kontakt med den daglige ledelse mellem bestyrelsesmøderne. Han skal sammen med den daglige ledelse løbende tage stilling til, hvornår der er et problem, der skal tages op nu og her med den øvrige bestyrelse, og hvornår det er noget, der kan vente til et fastsat ordinært bestyrelsesmøde. Bestyrelsesformanden skal være parat til at påtage sig et ekstra ansvar i forbindelse med en konkret sag, som ikke kan udsættes.

Ole Øhlenschlæger

Som formidler af det løbende samarbejde mellem bestyrelse og direktion skal bestyrelsesformanden i praksis trække grænsen i den grå zone mellem, hvad der er bestyrelsens opgaver, og hvad der er direktionens opgaver. Bestyrelsen kan kun angive denne arbejdsdeling ved at udstikke retningslinier, men disse ikke kan afklare alle enkelttilfælde af sager, der kan opstå. Der skal altid fortolkes i tvivlssager, og det gør formanden på bestyrelsens vegne, hver gang han får forelagt eller diskuterer sager med direktionen.

Formand og direktør skal gå godt i spænd sammen. De skal begge interessere sig for de bløde værdier, etik, socialt ansvar, miljøansvar og for virksomhedens image. De skal have god og hyppig kontakt pr. telefon og email, så meget der nu er brug for. Naturligvis skal direktøren kende formandens holdning, så hvis jeg f.eks. på forhånd er uenig i noget, der er sat på dagsordenen som forslag, så melder jeg det klart ud til direktøren før mødet.

Niels Due Jensen

Direktøren må aldrig se bestyrelsesformanden som en, der blot skal legitimere – og formanden må aldrig ses som først og fremmest en kontrollant. Direktøren skal være virksomhedens ubestridte leder – og formanden hans nærmeste fortrolige sparringspartner.

Palle Simonsen

Tillid

Forudsætningen for, at et godt samarbejde mellem formanden og den administrerende direktør fungerer, er tillid. I bestyrelsen tillid til, at formanden udøver skøn på bestyrelsens vegne, som bestyrelsen vil være enig i. Tillid mellem formanden og den administrerende direktør til, at direktøren forelægger de sager, som formanden vil ønske at blive involveret i eller informeret om. Mange af bestyrelsespanellets medlemmer betoner vigtigheden af en sådan tillid:

Forholdet er først og fremmest et spørgsmål om tillid. Der skal være et ægte tillidsforhold og opleves en sikkerhed for, at alt over et vist niveau bringes op. Det er efter min erfaring bedst at sætte kontakten mellem formand og direktør i faste rammer med et rimeligt antal rutinemæssige møder med direktøren mellem bestyrelsesmøderne.

Lone Dybkjær

Åbenhed giver tillid og tryghed i samarbejdet, og det har topchefer lige så meget brug for som andre. Når åbenheden mellem chef og leder – hvad enten det er mellem formand og direktør eller mellem direktøren og hans nærmeste medarbejdere – begynder at svigte, så er det tegn på, at der er store problemer i anmarch. Man skal have alt på bordet, hellere en anelse for meget end en anelse for lidt. Jeg bruger selv dette princip i forhold til min formand – hvor jeg er direktør, skal der ikke komme nogen overraskelser på bordet for formanden under bestyrelsesmødet.

Flemming Lindeløv

Formanden må ikke være hverken krykke eller Djengis-Khan. Direktionen skal kunne klare sig selv. Det afhænger først og fremmest af tillid. Direktør og bestyrelsesformand skal mødes en gang om måneden for at bevare nærhed nok til at løse opgaven og have tillid og fuld fortrolighed, så direktøren altid tør ringe efter råd.

Asger Aamund

Direktionens samarbejde med bestyrelsen

Samarbejdet mellem bestyrelse og direktion er krumtappen i virksomhedens ledelse. Smøremidlet er tillid mellem parterne. Er den ikke til stede opstår der friktion og i sidste ende brud.

Samspillet mellem hele bestyrelsen og direktionen sker først og fremmest i selve bestyrelsesmøderne, som direktionen har ret og i praksis også pligt til at deltage i. Her udveksles synspunkterne på de præsenterede oplæg til dagsordenens punkter og den modtagne skriftlige information siden sidste møde, og her fastlægger bestyrelsen ved sine beslutninger rammerne for direktionens virke.

Bestyrelsesarbejdet på Novo Nordisk er præget af, at vi på den ene side naturligvis lever op til alle formelle krav, på den anden side er meget uformelle, så bestyrelsesmøder i høj grad foregår som en samtale/diskussion. Der kan sagtens komme oplysninger eller synspunkter frem, jeg ikke har hørt før, og det har jeg ikke noget problem med. For Novo Nordisk er bestyrelsens virksomhed lige så meget som vores. Jeg tror, at mange virksomheder stadigvæk er præget af det gamle kontrolaspekt, hvor man opfatter bestyrelsen som nogen, der kommer udefra og kigger over skulderen. Hos os føler vi, at vi sidder om samme bord.

Mads Øvlisen

Bestyrelsen skal ikke diktere. Direktionen skal udfordre bestyrelsen systematisk i de overordnede emner, på helikopterplan.

Flemming Lindeløv

Bestyrelsen uddelegerer magt til direktionen – ikke ansvaret, for bestyrelsen er netop ansvarlig og har magten til at være det. Direktionen skal være lokomotiv, være offensiv og initiativtagende. Hvis direktionen siger "bare sig hvad jeg skal gøre", skal den fyres.

Asger Aamund

Bestyrelsen skal give direktionen engageret sparring og konstruktiv kritik. Men direktionen skal være den udfarende kraft og have initiativet. Bestyrelsen skal ikke selv udføre analyser og gennemføre beslutninger. Direktionen skal analysere og udvikle de ideer, som skal op til debat og skal gennemføre de ting, der besluttes. Bestyrelsen må efterspørge alt, men må ikke selv skrive.

John Trolle

Direktionen har som en af sine opgaver at fungere som bestyrelsens sekretariat. Herigennem øver den væsentlig indflydelse på bestyrelsens effektivitet og kvaliteten af bestyrelsens arbejde. Den bidrager til at sikre grundlaget er til stede for at debatterne i bestyrelsen kan foregå på det plan, som de bør foregå, hvilket er en forudsætning for at virksomheden kan få optimalt udbytte af bestyrelsens ledelsesfunktion.

Direktionens sekretariatsbetjening af bestyrelsen

Direktionens væsentligste instrumenter hertil er den periodevise rapportering og den efter aktualitet udsendte information til bestyrelsen, planlægningen af bestyrelsens møder, beslutningsoplæggene til dagsordenens enkelte punkter, referaterne samt kommunikationen og effektueringen af bestyrelsens beslutninger.

Udsendelse af information til bestyrelsen

Den del af sekretariatsbetjeningen, der omfatter udsendelsen af information til bestyrelsen er behandlet i foranstående afsnit 8, Kontrol, under punkterne "Den periodevise rapportering til bestyrelsen" og "Direktionens information til bestyrelsen"

Planlægningen af bestyrelsens møder

Flere og flere bestyrelser især i de større selskaber er gået over til at planlægge deres møder for et år ad gangen. Det er ikke kun et spørgsmål om at sikre, at møderne kommer i kalenderen i god tid, så alle kan komme med. Mere væsentligt er det, at en sådan planlægning af en årscyklus af bestyrelsesmøder kan sikre, at der tages en række relevante, brede temaer op i de enkelte bestyrelsesmøder.

Turnusplan

I Fig. 2 vist et eksempel på, hvordan en turnusplan for et bestyrelsesår kan se ud for en bestyrelse, der planlægger seks ordinære møder i løbet af året. I eksemplet er forudsat, at virksomheden har kalenderåret som regnskabsår.

Møde	Temaemner
Januar	Medarbejderanalyser. Politikker og forretningsgange, Risk Management
Marts	Årsregnskab, revisionsprotokol, revisionsaftale for indeværende år. Evaluering og aflønning af direktion. Bestyrelseshonorar. Forberede generalforsamling
Maj	Produktionsteknologi, kvalitetsmålinger og kvalitetspolitik Miljømålinger og miljøpolitik
August	Kundeundersøgelser, markedsanalyser, imageundersøgelse. Strategidrøftelse. Justering af udviklingsstrategier
Oktober	Årsbudgetter, IT strategi
December	Rapporteringssystem. Overvågningssystem, Review af forretningsorden. Fastlæggelse af mødeplan for kommende år. Julefrokost

Fig 2. Eksempel på en årscyklus med temaemner for en bestyrelses møder.

Et blik på temaemnerne i fig. 2 er tilstrækkeligt til at konstatere, at de møder ikke kan afvikles på 2-3 timer hver. Mange af de foreslåede temaer vil tage en halv til en hel dag, men for et større, eventuelt børsnoteret, selskab er det også fuldt berettiget, at bestyrelsen bruger den tid seks gange årligt. Temaerne er alle emner, som bestyrelsen er nødt til at forholde sig til med mellemrum. Den vil få svært ved at leve op til sit ansvar, hvis den anvender mindre tid eller ikke tager de pågældende temaer op.

Hvis temaemnerne sættes på dagsordenen, eventuelt ud fra oplæg fra de områdeansvarlige i direktion og ledergruppe, vil det begrænse den tid, der ellers kan bruges til 'efterretninger', 'eventuelt' og andre punkter. Det er positivt, for herved opnår man, at bestyrelsen anvender en større del af den samlede mødetid på emner, som det i de fleste tilfælde vil være mere relevant for bestyrelsen at beskæftige sig med.

Også på dette punkt er Novo Nordisk i front og har allerede lagt sine bestyrelsesmøder i faste rammer med temaer, det er specielt relevant for Novo Nordisk at tage op:

Bestyrelsen holder 7-8 møder årligt á 4-6 timer plus et årligt 2-3 dages strategi-seminar, hvert andet år i Danmark og hvert andet år i et datterselskab i udlandet. Bestyrelsesmøderne planlægges emnemæssigt for et år. På hvert møde er der et fast punkt, som hedder selskabet siden sidst, og desuden har vi på hvert møde et tema, der tages op. Temabehandlingen består typisk i, at en direktør eller ansvarlig leder præsenterer et oplæg på en times varighed, hvorefter bestyrelsen stiller spørgsmål og drøfter temaet i yderligere en time eller to.

Mads Øvlisen

Beslutningsoplæggene

Beslutningsoplæggenes struktur og indhold er allerede behandlet under punktet Sagsforberedelse i afsnit 7. Hertil skal blot føjes, at det hører med til god sekretariatsbetjening af bestyrelsen, at beslutningsoplæggene udsendes i god tid, d.v.s. senest en uge før bestyrelsesmøderne.

Alt forberedelsesmateriale skal være ude hos bestyrelsesmedlemmerne senest en uge før et møde, og der bør aldrig tages beslutning om noget, der ikke har været sendt materiale ud om – så kan der højst være tale om orientering.

Niels Due Jensen

Mødereferaterne

Referaterne af bestyrelsesmøderne er ikke kun en formalitet, men et vigtigt redskab til fastholdelse af bestyrelsens beslut-

ninger og siden opfølgning af, at beslutningerne er ført ud i livet på den besluttede måde. For bestyrelser nøjes sjældent med at sige ja eller nej til de oplæg og forslag, de præsenteres for. Resultatet af en debat om et forslag kan typisk være, at bestyrelsen godkender et forslag, men samtidig knytter nogle betingelser eller kommentarer til sin godkendelse.

Det vil typisk være sådan i en velfungerende virksomhed, at bestyrelsen altid lige ændrer lidt på retningen i forhold til de oplæg, den præsenteres for, og måske siger, kan vi ændre lidt her, eller bør vi ikke overveje sådan og sådan.

Thorleif Krarup

Disse betingelser eller kommentarer risikerer hurtigt at blive glemt, hvis de ikke nedfældes og fastholdes i referatet. Det er ikke nok, at et medlem citeres for at have sagt noget i den retning. Det er i det hele taget en dårlig idé at citere enkeltmedlemmer i referaterne, med mindre de selv har anmodet om at få noget ført til protokols. Hvis referater skal være effektive arbejdsredskaber for bestyrelsen, bør de begrænses til beslutningsreferater. Til gengæld bør man være omhyggelig med at få alle udtrykkelige betingelser og relevante kommentarer, som flertallet i bestyrelsen var enige om, med i referatet.

Hvor jeg er formand, lægger jeg vægt på, at bestyrelsesreferatet bliver udsendt 8 eller 14 dage efter, at mødet er afholdt. Det lyder som en selvfølgelig ting, men det er det bestemt ikke alle steder! Det er også vigtigt, at de beslutninger, som er blevet truffet, formuleres på en sådan måde, at de er operationelle. Referater skal formuleres med en sådan fasthed, at de besluttede handlinger kan gennemføres, og at referaterne for bestyrelsen kan fungere som et styringsmiddel.

Michael Svanholm

Holdes referaterne i den korte beslutningsreferatform, kan bestyrelsen bruge referaterne som checklister, når den senere vil følge op på, hvorledes det er gået med gennemførelsen af de beslutninger, som bestyrelsen har truffet.

Forudsætningen for det gode samarbejde

Der er flere gange i denne artikel skrevet om det væsentlige i, at der er et godt tillidsforhold mellem direktion og bestyrelse. En nytiltrådt direktion vil altid have en vis good will at trække på i den første tid. Men ægte tillid er noget man gør sig fortjent til, og som det tager tid at bygge op.

Den optjenes ved at direktionen lever op til bestyrelsens forventninger og leverer de resultater, den har lovet bestyrelsen. At den er ordholdende og altid sørger for, at de oplæg, der tilgår bestyrelsen er gennemarbejdede, af god kvalitet som informationskilde og/eller beslutningsgrundlag, og at de leveres til den lovede tid. At den udover den faste rapportering løbende informere bestyrelsen om alle forhold og begivenheder, der er væsentlige for bestyrelsens overblik over og forståelse af virksomhedens drift, og at den aldrig tilbageholder eller kamuflerer dårlige nyheder.

Men når alt dette er sagt skal det afslutningsvis slås fast, at intet fremmer et godt samarbejde som det, at man har det rart sammen, når man er sammen.

Lad derfor nedenstående to citater stå som afrundende kommentarer til, hvorledes man sikrer et godt samarbejde mellem direktion og bestyrelse:

Der er brug for en tillidsfuld forståelse mellem bestyrelse og direktionen, og det kan kun opnås, hvis der er en god personlig kemi mellem dem. Selvfølgelig skal en bestyrelse kunne svinge øksen, men det med krampagtigt at holde bestyrelse og direktion adskilt i deres roller og dermed ligesom lade være med at dyrke den personlige kemi, det tror jeg ikke et øjeblik på. Jeg går ind for tillid og for en uformel omgangstone, der accepterer, at der er plads til de hurtige bemærkninger og til humoren, så man også i et bestyrelseslokale kan grine lidt af tingene.

Thorleif Krarup

Man skal have det sjovt sammen i bestyrelsen. Uanset hvor alvorligt bestyrelsesarbejdet er, så skal det som alt andet arbejde også være sjovt, for at man kan trives og bidrage med noget. I nogle tilfælde har jeg forladt bestyrelser fordi det ikke var sjovt, og jeg kunne se, at det ville det nok aldrig blive.

Ole Øhlenschläger

I artiklen er anvendt citater af følgende personer:

Lone Dybkjær,

fhv. miljøminister, medlem af Europaparlamentet

Poul Erik Skov Christensen,

forbundsformand, SID

Niels Due Jensen,
koncerchef, Grundfos

Thorleif Krarup,
koncernchef, Unidanmark

Flemming Lindeløv,
koncernchef, Carlsberg

Ole Øhlenschlæger Madsen,
professor, Institut for økonomi, Aarhus Universitet

Michael Mathiesen,
adm. direktør, 2M Invest A/S

John Trolle Rasmussen,
adm. direktør, Memory Card Technology

Palle Simonsen,
bestyrelsesformand, Post Danmark, fhv. finansminister

Michael Svanholm,
advokat(H), Hjejle, Gersted & Mogensen

Mads Øvlisen,
adm. direktør, Novo Nordisk

Asger Aamund,
direktør A. J. Aamund A/S

Samtlige citater er hentet fra bogen **Bestyrelse for fremtiden**, af Åge Dragsted og Jens Otto Kjær Hansen, Jyllands-Postens Erhvervsbogklub, 1999.

