

En ny undersøgelse viser, at kun hver tredje bestyrelse jævnlige evaluerer deres indsats. Men nye regler betyder større krav til bestyrelsesmedlemmerne i fremtiden.

## Mon bestyrelserne ved, hvad der venter dem?

**K**arrierefolkets nye sort er uden sammenligning det brændende ønske om at indtræde som fulgyldigt medlem af en vaskeægte bestyrelse for en rigtig virksomhed, dvs. ikke i børnehaven eller ejerforeningen. En interessant og anerkendelsesværdig ambition, som dermed forhåbentlig vil lette bestyrelsernes generationskifte. Men kvalifikationskravene under vurderes ofte.

**SOM ALTID PÅ** området for ledelsesmæssig regulering, er den finansielle sektor foran. Både Danmark og EU har for nylig barslet med regler, som i finansielle virksomheders bestyrelser kræver særlig repræsentation af specifik topledererfaring fra en anden finansiell virksomhed, dvs. et konkret krav om dyb brancheindsigt. Der foreligger samtidig fra både dansk og EU-side nye regler om iagttagelse af særlige diversitetshensyn – herunder kønsmæssige – ved sammensætningen af bestyrelsen. Omvendt arbejder EU på et nyt MIFID-direktiv, der bl.a. vil begrænse antallet af bestyrelsesposter, som bestyrelsesmedlemmer i netop den finansielle sektor overhovedet må varetage.

**ER DU FORVIRRET?** I så fald er du undskyldt. Der er nemlig utallige kokke, der pt. flokkes om at røre i corporate governance-gryden.

Dette indlægs forfattere stod bag Global Board Survey 2012, som tog temperaturen

på fakta og trends blandt 300 bestyrelsesformænd og -medlemmer fra hele verden.

Hele 57 procent af respondenterne vurderede, at de nuværende bestyrelsesmedlemmer havde behov for en opgradering af deres kompetencer i form af efteruddannelse. Og ikke mindre end 72 procent vurderede, at der burde foretages deciderede udskiftninger i bestyrelsen for at kunne håndtere virksomhedernes fremtidige udfordringer. Men selv om kun en tredjedel vurderede, at deres egen bestyrelses overordnede indsats var »meget god«, foretog kun godt en tredjedel jævnligt en evaluering af bestyrelsens indsats.

**DER KUNNE SÅLEDES** siges at være basis for at imødekomme det nævnte pres fra holdet af dygtige unge mennesker i andet eller tredje ledelseslag, som står på spring til bestyrelsesposterne. Men det regulatoriske miljø sammen med påvirkninger fra finanskrisen, og ikke mindst shareholders spring, skærer hårdt og dybt på tværs heraf.

**DET MEDFØRER**, at bestyrelsesmedlemmerne – både de nuværende og de potentielle – må forstå, at den grundighed, der f.eks. omgærdet ansættelsen af en direktør, fremadrettet også vil gælde dem selv. Man skal gøre sig fortjent til sit sæde – både forinden indtræden og undervejs – i form af (videre)uddannelse, tilegnet erfaring samt prioriteret tid.

De skal huske, at de både skal varetage

hensynet til Corporate Governance og til værdiskabelsen for aktionærerne. At der skal arbejdes lige så meget mellem som på bestyrelsesmøderne. At man ikke er valgt på livstid, men i stigende grad for at varetage en konkret, strategisk opgave. Og at de i stigende grad både i forbindelse med selve rekrutteringen til og ved den jævnlige evaluering af arbejdet i bestyrelsen vil blive underlagt en professionel målestok – også selv om de for længst havde troet sig fri for skoletidens grønne eksamensborde. Det bliver nemlig kun værre. Eller bedre. Afhængig af øjnene, der ser. ■

● **Bestyrelsesmedlemmerne** – både de nuværende og de potentielle – må forstå, at den grundighed, der f.eks. omgærdet ansættelsen af en direktør, fremadrettet også vil gælde dem selv.



**Af Jakob Stengel Hansen**  
*can.d.jur., Managing Partner,  
 Case Rose International  
 Executive Search*



**og Ditte Kirstein Brammer**  
*can.d.merc.,  
 CEO, Board Network*