

Klumme.

Ni emner enhver bestyrelse bør tage på agendaen i 2024

Jette Ditlev, bestyrelsesprofessionel, foredragsholder, ledelses- og strategi-futurist, Ditlev Consulting jd@ditlev-consulting.dk

Aret 2024 er allerede halvanden måned gammel og dermed er året i bestyrelserne også godt i gang. Der laves (nogle gange) årshjul, udarbejdes (nogle gange) planer og holdes mere eller mindre værdiskabende møder.

Fra mit eget arbejde i og med en lang række bestyrelser ved jeg, at mange møder handler om rapportering og (bort)forklaringer på afvigelser. Rapportering er væsentlig – og en del af den opgave, Selskabsloven definerer for bestyrelsen – men jeg ville ønske, at der var større fokus på fremtiden. Den kan vi gøre noget ved.

Vi skal selvfølgelig forholde os til fortiden og lære af den, men vægtningen i bestyrelsesarbejdet er væsentlig. Jeg kalder det fra bakspejl til forrude: Vi må bestræbe os på at anvende 70-80 procent af tiden på at se fremad.

Med det i baghovedet vover jeg at lave en liste på ni emner, som enhver bestyrelse bør tage på agendaen i 2024 (og sikkert også i årene herefter). Den er på ingen måde prioriteret. Den enkelte bestyrelse og det enkelte selskab vil stå i forskellige situationer, så der er der ingen one-size-fits-all.

Helt overordnet bør alle jævnlige genbesøge forretningsmodellen. Lav "en syretest", som kan medvirke til innovation. En syretest kan fint laves med afsæt i listen og kan være grundlag for nye muligheder, nye veje, nye indsatser. Selvfølgelig vil der også identificeres risici: de synliggøres og også her skabes grundlag for indsatser.

Et enkelt værktøj hertil er matricer. En matrix med sandsynlighed på den ene akse og risiko på den anden samt en matrix med sandsynlighed og mulighed. Akserne kan for eksempel scores lille-mellem-høj. Hvorfor to? Fordi alle emner både har risici og muligheder i sig og matricerne kommer derfor til at fungere som udviklings- og indsatsværktøj til begge.

1. Marked og kunder: Her handler det om at få skabt et fælles situationsbillede hos alle. Gode spørgsmål er for eksempel, hvordan udvikler markedet sig, hvilke spillere er der og hvordan udvikler de sig med hvilke produkter/løsninger, hvor bevæger kunderne sig hen, hvilke nye trends er relevante for os og hvordan kommer de i spil.

En vigtig afklaring er markedsdefinitionen. For mange bliver den meget snæver og tager udgangspunkt i ens egen verden og produkt i stedet for kundens verden og behov. Der er eksempelvis forskel i perspektivet på "bybusture" og "kunden ønsker at komme fra A til B".

2. ESG: Environment, Social og Governance kommer med raketfart og i en del år har fokus primært været på E. Det er selvfølgelig vigtigt, men jeg vil gerne slå et slag for S og G. I G ligger virksomhedsledelse og -adfærd, hvilket bl.a. omfatter bestyrelsens og ledelsens sammensætning, mangfoldighed og aflønning, men også etik, ansvarlighed og transparens.

Det peger selvfølgelig også på E og S, hvor det er bestyrelsens opgave at forholde sig til hele komplekset (de skal i øvrigt også føre tilsyn med ESG-forholdene). Der er ingen vej udenom: Bestyrelse og ledelse må i arbejdstøjet.

Blot som eksempler kan Carlsberg, Ecco,



Jette Ditlev. Pressefoto: Anne Kring

DBU og Nordic Waste nævnes: De har hver især deres dilemmaer i forlængelse af krigen i Ukraine, LGBT+ og forurening (og de kan ikke bare parkeres "nede i marketing" eller "nede i HR").

3. AI: Kunstig intelligens har været på alles læber siden ChatGPT blev lanceret og "demokratiseret" via den første gratisudgave for halvandet år siden. De færreste ved, at AI som teknologi har været kendt siden 1950'erne. Uanset: AI er både en trussel og en mulighed.

AI-løsninger kan for eksempel øge produktivitet, automatisere rutineopgaver og skabe nye løsninger, men AI kan også føre til jobtab (på kort sigt), øge ulighed og ikke mindst skabe etiske dilemmaer omkring privatliv, kontrol, fake og bias.

4. Cybersikkerhed: Cybersikkerhed har aldrig været vigtigere. Det handler for eksempel om beskyttelse af computere, netværk og data mod uautoriseret adgang, skade eller tyveri, om antivirussoftware, firewalls og kryptering samt overvågning af systemer, løbende trusselsvurderinger og uddannelse af personale. Kravet er konstant opdatering og tilpasning.

Bemærk i øvrigt datoen 17/10-24, hvor NIS2 træder i kraft. NIS2 (Net- og Informationssikkerhed version 2) er et EU-direktiv, hvis formål er at sikre et højt, ensartet niveau af cyber- og informationssikkerhed på tværs af EU. Og stiller betydelige krav til bestyrelsens indsigt, kompetencer og ansvar.

5. Geopolitik: Igennem de seneste år med sanktioner, handelskrige og fysiske krige samt udfordringer i det politiske landskab både lokalt, regionalt og globalt, er geopolitik blevet en nærværende faktor for alle. Det handler for eksempel om investeringer, for-

syninger, kunder og markeder. Ingen undgår påvirkning. Det samlede kompleks peger selvfølgelig på risici, men bringer også nye muligheder.

6. Forsyning: Forsyning hænger naturligvis sammen med både ESG og geopolitik. For danske virksomheder opererende ud fra en åben økonomi som den danske, skal der tænkes nyt. I forhold til ESG kunne det handle om nærhed: kan vi source tættere på, så vores klimaaftryk mindskes? I forhold til geopolitik kunne det handle om alternativer, så afhængigheder (og risici) reduceres.

7. Økonomi: Økonomi er altid et tema. Det gælder finansiering, kapitalberedskab og likviditet, herunder debitorstyring, kreditrisiko og betalingsbetingelser. I en tid med flere konkurser end vi har set i mange år, eksempelvis fordi mange er påvirkede af udviklingen i andre lande, rykker debitorstyring, forsikringer og tab igen op på dagsordenen.

8. Talentudvikling: Enhver forretning drives af mennesker og i en verden, hvor ancienniteten er i frit fald og fremtidens arbejdsmarked er "sælgers marked", må virksomhederne oppe sig i forhold til eksisterende medarbejdere, men også nye. Det gælder alle aldre, alle køn, alle funktioner – også ledelser og bestyrelser, for talentudvikling er for alle.

Hvad er der på spil og hvordan skal virksomheden arbejde her? Hvis du spørger mig, kunne et godt spørgsmål være: hvordan får vi ord som "tiltrække og fastholde" ud af vores sprog? Ingen gider at blive fastholdt.

Det næste spørgsmål kunne så være: Hvordan skaber vi så lækker en arbejdsplads, at både nuværende og potentielle medarbejdere vælger den – hver eneste dag? Og hvordan sikrer vi, at bestyrelsen til stadighed har de rette kompetencer, den rette

sammensætning og arbejder værdiskabende?

9. Kultur og ledelse: Ledelsesgerningen er under forandring og tro mig: der sker endnu mere i fremtiden. Den tid er ovre, hvor ledere kunne "gemme sig" bag titler, forkontorer og skriveborde. Fremtidens ledelse og lederskab er at skabe resultater sammen med andre (modsat igennem andre) med et lederskab, hvor der er plads til at være menneske og en dynamisk organiseringsmåde.

Alt andet er skidedårlig ledelse og som nogle vil vide, har jeg som erklæret livsmission at bekæmpe netop det. Kultur, adfærd, ledelse og lederskab skal derfor op på bestyrelsens dagsorden. Og de skal selvfølgelig tage egen medicin.

Så velkommen til et nyt, spændende bestyrelsesår – der er rigeligt at tage fat på!

+ Jette Ditlev er futurist med særlig interesse for ledelse, lederskab og bestyrelse. Med det som afsæt arbejder hun som ledelsesrådgiver, foredragsholder og bestyrelsesprofessionel.

● Hun er cand.merc. og har 35 års erfaring med ledelse og lederskab, strategisk udvikling, internationalisering, salg og innovation.

● Siden 2005 har Jette drevet egen virksomhed, Ditlev Consulting, hvor hun har undervist, rådgivet og været sparringspartner for hundredvis af ledere i både store og små virksomheder.

● Sideløbende er hun ekstern lektor på SDU-Syddansk Universitet, ekstern ekspert for EU-Kommissionen, ligesom hun arbejder i en række bestyrelser og Advisory Boards.

● www.ditlev-consulting.dk

● jd@ditlev-consulting.dk eller telefon 25 30 16 06