

Klumme.

Fremtidens bestyrelsesformand er som den største



Af Jette Ditlev, ledelsestræner, fremtidsstrategi-udvikler, bestyrelsesprof og foredragsholder, Ditlev Consulting

I det gode og værdiskabende bestyrelsesarbejde spiller formanden en central rolle. Arbejdet og rollen afhænger naturligvis af selskabets størrelse, alder, ejerforhold osv.

Enhver kan regne ud, at der er forskel på en børsnoteret koncern, en ejerledet mellemstor virksomhed og en lille start-up. Selskabsloven skelner ikke og gælder alle kapitalsekskaber, dvs. anparts- og aktieselskaber. Min klumme har fokus på ejerledede virksomheder, der udgør knap 50 procent af alle A/S'er og ca. 70 procent af alle Aps'er, og hvor jeg i over 25 år har arbejdet som leder, rådgiver og bestyrelsesmedlem. Men andre organisationer kan nok også blive lidt inspireret.

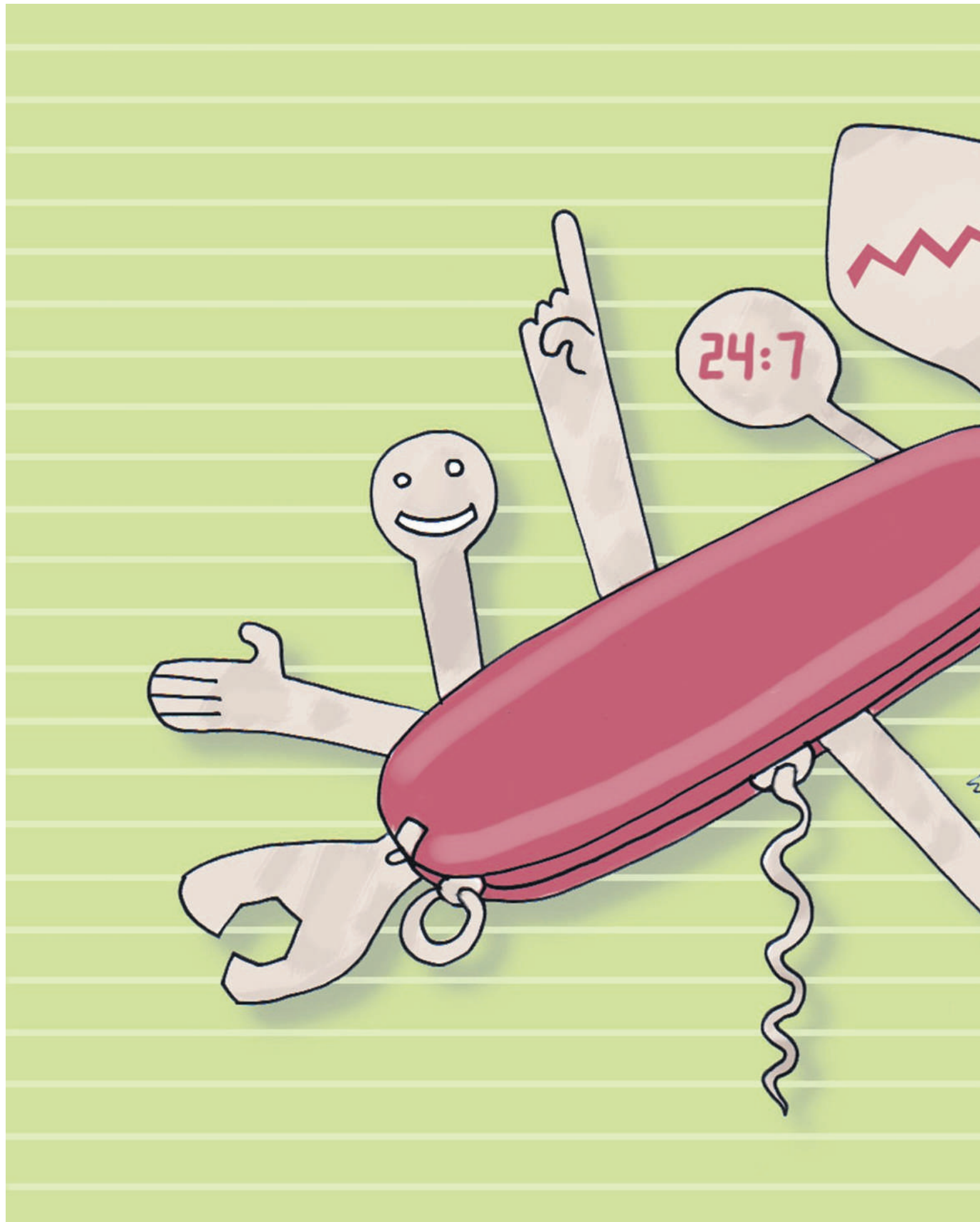
BESTYRELSENS OPGAVE ER fastlagt i Selskabslovens §115, hvor der bl.a. står, at bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse, sikre en forsvarlig organisation samt sikre tilfredsstillende regnskabsaflægelse, risikostyring og kapitalberedskab. Det kan koges ned til tre overordnede opgaver: ledelsesopgaven, tilsynsopgaven og strategiopgaven. Eller med andre ord: kontrol af fortiden og sikring af fremtiden.

Målet er at sikre værdiskabelse i selskabet på lang sigt uden at miste fokus på den korte bane. Kontrolopgaven i den ejerledede virksomhed er i øvrigt speciel, da ejerskabet jo ligger på én (eller få) ejere, der således har fuld kontrol med bestyrelsen – og derfor kan man godt spørge: hvem kontrollerer egentlig hvem?

UANSET DENNE SLØJFE spiller formanden en vigtig rolle. På det formelle plan skal formanden sikre indkaldelse til bestyrelsesmøder, dagsordener, referater og leder typisk bestyrelsesmøderne for blot at nævne nogle. Det er også formandens opgave at sikre en god tilrettelæggelse af bestyrelsens arbejde over (regnskabs)året, herunder antal bestyrelsesmøder og den tidsmæssige placering.

Her er et årshjul med temaer som f.eks. årsafslutning, kapitalstruktur, risiko, strategi, budget, evaluering af bestyrelsen nyttig. Formanden er også det centrale bindeled imellem bestyrelsen og ejerlederen, ligesom formanden ofte er ejerlederens tætteste sparringspartner. Det gælder den forretningsmæssige udvikling, men det gælder i høj grad på det personlige plan og i forhold til ejerlederens familiemæssige forhold og relationer.

Oftentimes spiller familien en stor rolle: arbejder i virksomheden, er repræsenteret i bestyrelsen, er udset til at spille en rolle i forbindelse med generationsskifte osv. Eller også er nogle familiemedlemmer netop ikke en del af virksomheden, hvilket kan give helt andre udfordringer, ja nogle gange konflikter.



FORMANDEN SKAL DERFOR vælges med omhu og har virksomheden et ønske om udvikling og vækst – eller på sigt et ønske om ejerskifte – så er det bare med at finde en ekstern, dvs. udenfor den snævre familiekreds. Forskning fra bl.a. CBS viser nemlig, at eksterne bestyrelsesmedlemmer skaber vækst i omsætning og produktivitet og dermed øger værdiskabelsen.

Eller sagt på jysk: når ejerlederen henter kompetencer og erfaring udefra, er der mulighed

for at forløse virksomhedens potentiale. Derudover vil eventuelle købere og i øvrigt også virksomhedens samarbejdspartnere, f.eks. bank eller kunder, se det som en klar fordel, at virksomheden har eksterne bestyrelsesmedlemmer.

HVAD SKAL EJERLEDEREN lede efter hos sin formand? Min tjekliste består af otte punkter, som bør afklares i dialogen:

1) Har bestyrelseserfaring, der kan skabe

en god og sikker ramme for bestyrelsens arbejde, inkl. forretningsorden, rapportering, møder, bestyrelsesevaluering osv.

2) Har solid forståelse for virksomhedens forretningsmodel og evner at se virksomhedens fremtidige muligheder og potentiale.

3) Har en grundlæggende forståelse for regnskab og økonomi.

4) Kan bidrage til at sætte det rette hold, dvs. skabe en stærk sammensætning af bestyrelsen, så den rette kombination af kom-

schweizerkniv

+ Jette Ditlev er cand.merc. i afsætning og strategi med over 25 års erfaring med ledelse og lederskab, strategisk udvikling, internationalisering, salg og innovation.

● Hun har erfaring fra både store, internationale koncerner, fra SMV'er og start-ups, herunder mange ejerledede virksomheder.

● Siden 2005 har Jette været selvstændig ledelsestræner, sparringspartner og foredragsholder med spidskompetence inden for netop ledelse og lederskab, strategisk udvikling, internationalisering, salg og innovation.

● Sideløbende er Jette ekstern lektor på SDU, lektor på Campus Vejle, ekstern ekspert for EU-Kommissionen og Enterprise Ireland, ligesom hun sidder i flere bestyrelser og Advisory Boards.

● Har du kommentarer til denne klumme, kan du kontakte Jette Ditlev direkte på jd@ditlev-consulting.dk

fungere som tæt sparringspartner til ejerlederen og dennes familie imellem møderne – og kan balancere indsigt, råd og støtte.

7) Har et for virksomheden relevant netværk, f.eks. til kunder eller samarbejdspartnere.

8) Har den nødvendige tid og et honoringsniveau, som er passende til opgaven og virksomheden.

DET STILLER IKKE så få krav til formandens personlige egenskaber og kræver f.eks. empati, situationsfornemmelse, en tillidsskabende og troværdig adfærd, kommunikationsevner, evne til struktur og overblik, evne til at inddrage, forståelse for strategi og ledelse, er nysgerrig, åben og lydhør, kan udfordre samt er udstyret med en god portion humor, sund fornuft og overbærenhed!

Så tiden med den gammeldaws advokat for bordenden og halv-/helgamle mænd udelukkende med direktørbaggrund - og som alle sad der i uendeligt mange år - er passé! Der skal nye profiler til, og der skal udskiftes oftere. Måske med én med den nyeste viden indenfor digitalisering eller nye teknologier? En der ved noget om internationalisering? Om grøn omstilling og bæredygtighed? Om markedsplatforme i Kina? Om kundeindsigt? Og meget andet.

Nogle vil sige, at sådan en bestyrelsesformand er svær at finde. Det tror jeg nu ikke. Men kravene til formandens selvindsigt, evner og erfaringer er allerede nu - og endnu mere i fremtiden - skærpet. I en globaliseret verden med transparente og digitale forretningsmodeller, med hyppige og store forandringer, med hyperkonkurrence, nye teknologier og eksponentiel udvikling kræves der bare noget andet. Og det kræver en ny type formand, der indeholder lige så mange værktøjer og egenskaber som den største schweizerkniv, du kan finde!

OG SÅ HAR jeg slet ikke talt om kravene til ejerlederen. For hvad kræver det af en ejerleder at have en bestyrelse med eksterne, herunder en schweizerknivs-formand? Det kræver som minimum, at ejerlederen er villig til at lytte, at tage imod råd og idéer fra andre og kan give slip på kontrollen. Men det kræver også, at ejerlederen kan se, hvilke kompetencer, der er nødvendige for at udvikle selskabet.

Lidt kært siger jeg ofte til ejerledere, at "du skal ikke gå efter det, du gerne vil have, men det din virksomhed har brug for". Så kom endelig i gang. Du ringer bare!

petencer er til stede. Her er diversitet på alle dimensioner vigtig: alder, køn, faglighed, erfaring osv. Det afgørende er relevante kompetencer i forhold til virksomhedens mål og strategi.

5) Kan skabe et godt samarbejde i bestyrelsen, så alle bidrager, høres og involveres. Dette selvfølgelig på bestyrelsesmøderne, men også imellem møderne og i forbindelse med onboarding af et nyt medlem f.eks.

6) har "god kemi" med ejerlederen og kan

FLEMMING THISGAARD

Danske vognmænd med danske chauffører

**VI UDFØRER:**

- Transport af teknisk udstyr
- Distributionskørsel
- Maskintransport
- Luftfragt
- Full load
- Express kørsel
- Alle former for tip og grab kørsel

Hjortsvangen 56 • 7323 Give • Tlf.: 75 73 90 61 / Mob.: 20 97 90 61
www.flemming-thisgaard.dk

Kandas
Thai Food Catering

Prisvindende Thai-mad, med friske råvarer. Tilberedt on-location, i nyt og stort mobilt køkken. Til firma arrangementer og store selskaber.

Bestil eller hør nærmere på
www.Kandas.dk
eller på tlf. 20 203 213

**Transport til tiden - døgnet rundt!**

NYHED!
VI TILBYDER
OGSÅ
LAGER



75 89 11 00

LMT

TRANSPORT