



## 5 SKARPE OM BESTYRELSENS ROLLE

*JENS MOBERG, Bestyrelsesformand Grundfos & PostNord samt bestyrelsesmedlem i Axcel.*

### 1. PÅ HVILKE OMRÅDER HAR BESTYRELSEN STØRST BETYDNING FOR VIRKSOMHEDEN?

Bestyrelsen er valgt af ejerne til at sikre, at virksomheden opnår de mål, som ejerne ønsker. Målene omfatter altid finansielle mål, men også ofte en række andre mål. Bestyrelsens vigtigste opgave er at samarbejde med den daglige ledelse om at lægge den rigtige strategi. Bestyrelsen skal forstå ejernes ønsker og omsætte disse til en strategi, som direktionen kan sikre eksekvering af således, at de fastsatte mål nås. Strategien bør have en udførlig overhaling hvert 3-4. år, men bør dertil løbende evalueres og tilpasses ud fra ændringer i omverdenen. Den nuværende situation i Ukraine og Rusland er et eksempel på, at der kan være et presserende behov for at ændre strategi udenfor den fastlagte cyklus.

Sammensætningen af det rigtige hold er tillige en af bestyrelsens fornemste opgaver. Ansættelse, udvikling samt fastholdelse eller evt. udskiftning af CEO'en er naturligvis en central opgave. Vi bør dog huske, at det jo er bestyrelsen, som ansætter den samlede direktion, selv om det er CEO'en, der er klar "lead" i processen omkring de øvrige direktionsposter. Men når vi har det rigtige hold på plads, bør bestyrelsen løbende tilsikre en tydelig succession planning og talentudvikling.

Eksempelvis kan jeg nævne, at vi i Grundfos allerede nu arbejder med succession planning for Mads Nipper, som netop er tiltrådt som CEO. Jeg er fuldstændig overbevist om, at Mads vil være en meget succesfuld CEO for Grundfos i rigtigt mange år. Men hvis Mads skulle falde ned med et fly, så bør vi i bestyrelsen have en klar plan for, hvad vi gør. Udover at sikre executive succession planning og talentudvikling, så bør bestyrelsen også tilse, at dette sker i bredere skala i virksomheden.

Dertil skal bestyrelsen inspirere, udfordre og hjælpe direktionen med de i strategien fastsatte mål. Det er min klare overbevisning, at bestyrelsen bør være sammensat af folk, der har komplementære erfaringer på såvel det faglige - såsom supply chain eller produktudvikling - som det personlige, hvor det er min erfaring, at en kombination af konservative og lidt mere aggressive folk giver en god balance.

### 2. HVAD ER DE VIGTIGSTE PEJLEMÆRKER FOR DIN EGEN UDØVELSE AF FORMANDS-/BESTYRELSESHVERVET?

Som formand er jeg bestyrelsens daglige interface med koncerndirektionen og har tættere kontakt med CEO og den øvrige ledelse end den øvrige bestyrelse. Som formand har jeg månedlige face-to-face møder med CEO'en og både telefon- og mailkontakt flere gange ugentligt. Jeg skal dog huske, at det er den samlede bestyrelse, jeg repræsenterer og ikke kun mine egne holdninger, synspunkter og "kæpheste". Formanden har ikke flere stemmer end andre bestyrelsesmedlemmer og det lægger jeg vægt på at ihukomme, selvom jeg som formand i det daglige naturligvis tegner bestyrelsen i forhold til direktionen.

Lad mig give et eksempel: I Grundfos er vi ved at implementere et long term incentive program. Nogle af de elementer, som jeg initialt fandt vigtige, besluttede vi i den samlede bestyrelse at udelade. Jeg holder mig naturligvis loyal over for denne beslutning.

***"Det er min klare overbevisning, at uenighed er en styrke og ikke en svaghed. Sammen er vi stærkere end hver for sig"***

Endvidere er det centralt - som formand - at sikre, at hele bestyrelsen er involveret i centrale beslutninger. Det er formandens opgave at forberede bestyrelsesmøder sammen med direktionen, men beslutninger skal tages i bestyrelsen. Bestyrelsesmøder må aldrig blive møder, hvor beslutningerne reelt er truffet på forhånd og blot formelt skal godkendes. Jeg sætter stor pris på diskussioner i bestyrelseslokalet.

Det er min klare overbevisning, at uenighed er en styrke og ikke en svaghed. Sammen er vi stærkere end hver for sig. Som formand er det vigtigt for mig at blive udfordret af den øvrige bestyrelse. Her understreges vigtigheden af komplementære faglige og

personlige kompetencer igen. Hvis vi ikke i bestyrelsen udfordrer hinanden, bør vi overveje udskiftning i bestyrelsen.

Som nævnt udgør jeg som formand den daglige sparingspartner for CEO'en og bidrager til at sikre, at der eksekveres på dét, der er besluttet i bestyrelsen. Nogle gange konsulteres eller orienteres den samlede bestyrelse - afhængigt af væsentlighed. Dette kunne f.eks. i PostNord være ved en akkvisition af en vis størrelse.

### 3. HVAD BETYDER "THE TONE AT THE TOP" FOR DIG I DIN ROLLE SOM BESTYRELSESMEDLEM?

Vi i bestyrelsen skal leve den kultur, som vi ønsker, at hele organisationen skal skabe, leve, udvikle og vedligeholde. Det handler om den ånd, der skal gennemsyre virksomheden. Og her er det vigtigt at differentiere mellem rollen som CEO og som formand. Dem, der internt oplever bestyrelsen er direktionen og "særligt" udvalgte ledere eller specialister.

Som CEO er det helt centralt, at hele organisationen kender dig, ved hvad du står for og ser dig som relevant partner uden, at andre ledelseslag bliver irrelevante. Som formand behøver hele organisationen ikke kende dig. F.eks. ved en brevomdeler i Kiruna sandsynligvis ikke, hvem der er formand i PostNord. Han eller hun skal kende CEO'en, og skal tro på, at der er en kompetent bestyrelse bag. Formanden bør tænke over hvordan – og hvor bredt – man skal brande sig selv i virksomheden. Der må ikke være tvivl om, at det er CEO'en, der tegner virksomheden i det daglige. Overfor den øverste ledelse er det dog essentielt, at formanden har en tydelig og klar profil.

Som formand skal jeg være meget bevidst om, at alle i bestyrelseslokalet vil have øjnene på mig, observere mit kropssprog, lytte efter om der bliver sagt noget mellem linjerne etc. Bestyrelsesmøder er derfor helt centralt i at sætte Tone at the Top. Det gælder for formanden, men så sandelig også alle andre i bestyrelsen.

Et af hovedelementerne i Grundfos' strategi er at blive mere customer centric, så det falder mig naturligt at spørge meget ind til kunder, kundebehov og kundeoplevelser, når jeg er i kontakt med Grundfos' medarbejdere. Det sender naturligvis et signal om vigtigheden af at være customer centric - i overensstemmelse med Grundfos' strategi.

Vi skal huske, at "Folk gør ikke, hvad vi siger, men gør hvad vi gør". Corporate social responsibility er en vigtig søjle i Grundfos' strategi og hvis vi ikke nævner det i bestyrelseslokalet, men kun taler om EBIT, ROCE og ROI, så sender det også et signal til medarbejderne. Grundfos er midt i en vigtig strategiproces. Gennem foråret har jeg, som acting CEO, haft en intensiv dialog med de globale top 50 ledere. Nu er Mads Nipper tiltrådt som CEO og det er naturligt, at Mads overtager bolden og dermed dialogen. Mads leder derfor denne uges General Manager-møde, hvor vi præsenterer resultatet af den strategy assessment, som vi har gennemført. Dette er afstemt mellem CEO og bestyrelsen og signalerer, at der er fuld tillid til ham.

Der er dog en række tilfælde, hvor det er særdeles vigtigt, at formanden er meget visibel, både internt og eksternt. Allervigtigst er givetvis, når en virksomhed skifter CEO. Her skal formanden være særdeles synlig. Andre tilfælde kan være ved store akkvisitioner eller frasal (da formanden jo repræsenterer ejerne) eller ved store kriser. Her skal CEO og formand fremstå fuldstændigt alignede.

### 4. HVILKE(N) BESTYRELSESFORMAND/CEO HAR DU SELV HENTET INSPIRATION FRA IGENNEM DIN KARRIERE – OG HVORDAN?

Steve Ballmer er min store helt. Årsagen til dette er, at han er en af de skarpeste hjerner i verden til at udarbejde en klar strategi, rulle den ud og få hele organisation bag den – med fuld kraft! Det var makkerskabet - Bill Gates som formand og Steve Ballmer som CEO - der i en årrække gjorde Microsoft unik. Fordi de var så komplementære. Bill var mastermind inden for udvikling og teknologi og Steve "chef-indpisker" indenfor salg og markedsføring. Så alle i teknologi og udvikling havde en stærk rollemodel i Bill, og i salg og marketing havde man det tilsvarende hos Steve. Også personlighedsmæssigt var de kompletterende.

Det er min erfaring, at når team sammensættes med forskellige kompetencer, så opnår teamet bedre resultater. Når folk er forskellige fra mig, så lærer jeg noget, udvikler mig. Det samme gælder, når en bestyrelse eller ledergruppe sammensættes, både vedrørende læring og resultater. Det forudsætter dog, at der arbejdes med kulturen, så forskellighed ikke bekriges, men værdsættes og bliver en styrke. Dette bør forplante sig fra bestyrelseslokalet, ned gennem direktion og ud til mellemlederne.

## 5. HVORDAN SER DU KRAVENE TIL FREMTIDENS BESTYRELSE UDVIKLE SIG NÅR DU KIGGER I KRYSTALKUGLEN?

I de senere år har vi set en tendens til, at bestyrelsen er rykket tættere på virksomheden. Hvor der tidligere var monolog, så er der i dag i højere grad dialog. Direktionen forventer og ønsker større grad af dialog med bestyrelsen. Ved et nyligt bestyrelsesmøde i PostNord sagde CEO'en til mig efter mødet: "På dette punkt havde jeg gerne fået flere kreative forslag fra bestyrelsen". Det er altså tydeligt, at CEO'en ønsker involvering af bestyrelsen og det stiller selvfølgelig krav til en kompetent bestyrelse.

En yderligere følge er, at bestyrelsen selv udtrykker ønske om større nærhed til organisationen. Således var et af action points fra PostNords seneste bestyrelsesevaluering, at flere bestyrelsesmøder finder sted i den operationelle virksomhed, så bestyrelsen kan komme tættere på og selv få en mere personlig følelse

med virksomheden. At bestyrelsen rykker tættere på forretningen er en klar trend. Vi skal dog være opmærksomme på, at bestyrelsen ikke kommer så tæt på, at de bliver en del af den daglige ledelse og der dermed skabes et nyt ledelseslag.

Jeg oplever også, at ejernes stemme bliver mere tydelig. Ejerne skal vælge den rigtige bestyrelse og i fremtiden kommer vi til at se en større professionalisering af den proces, bl.a. gennem brug af bestyrelsesevaluering, nomineringskomité, rekruttering ved brug af headhuntere og ikke mindst succession planning.

De dage er forhåbentligt talte, hvor ledige bestyrelsesposter besættes i netværket. Fremover vil vi se en højere frivillig og ufrivillig afgang fra bestyrelsen, hvor medlemmer selv takker af med større grad og bliver udskiftet med rettidig omhu – på en god og ordentlig måde.

### KORT NYT:

## UNDERSØGELSE AF BESTYRELSESSEKRETÆRFUNKTIONEN

Henley Business School og Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA) offentliggjorde d. 3. juli en ny undersøgelse blandt mere end 200 bestyrelsessekretærer i UK. Undersøgelsen viser, at rollen som bestyrelsessekretær over de seneste år har udviklet sig kraftigt fra en primært administrativ funktion til i dag at udfylde en rolle, som bestyrelsens, særlig formandens, nærmeste strategiske rådgiver. Rapporten anbefaler bl.a., at bestyrelsessekretæren etableres som en selvstændig, uafhængig enhed i virksomheden (og dermed f.eks. ikke indtager en dobbeltrolle som General Counsel eller lignende), og at rollen får direkte reference til bestyrelsesformanden.