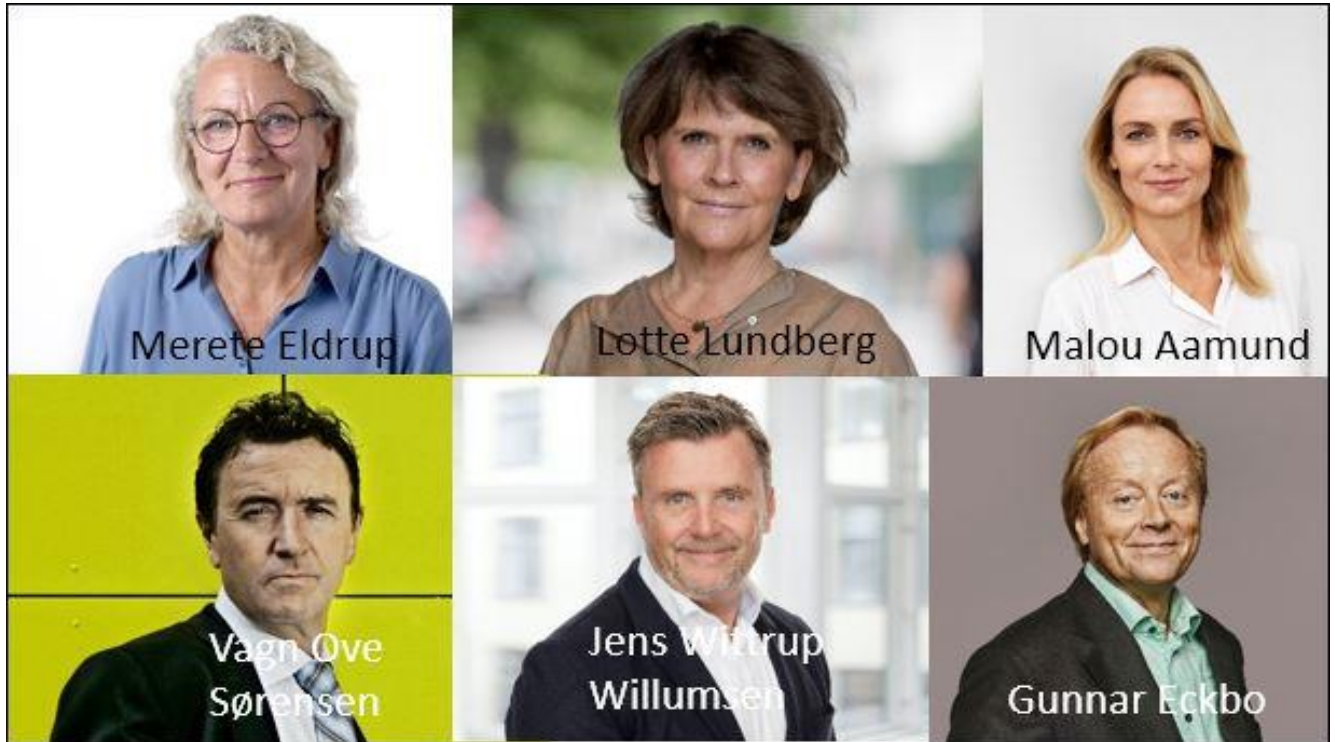


JURYEN 2023



BESTYRELSESLEDELSE I PRAKSIS

Forlaget Styreinformasjon AS

Forord

Dette skrift har til formål at fortælle om de overvejelser og erfaringer, årets Chair of the Year-jury 2023 har ved udvælgelsen af kandidater til prisuddelingen.

Chair of the Year uddeles nu for 15. Gang i Danmark – og prisen er den mest prestigefyldte for bestyrelsesledere i Norden. I alt er prisen nu uddelt til mere end 50 modtagere i Danmark, Norge, Sverige og Finland – og sigtet er at kåre bestyrelsesledere med succes, som andre bestyrelser kan lære af. Derved skabes nordiske bestyrelser med de bedste medlemmer, der giver den største værdiskabelse for ejere og stakeholdere. Det sker gennem kåringen af Årets Bestyrelsesleder.

Chair of the Year® er initieret af virksomheden Styreinformatjon AS, der også står bag Women's Board Award i en række lande.

Indhold

Merete Eldrup: Bestyrelsesarbejde starter ofte "på skolebænken" med mesterlære
Side 03

Lotte G. Lundberg: Øget diversitet sikrer langsigtet værdiskabelse
Side 07

Malou Aamund: Bestyrelsen skal sikre værdiskabelse og tage samfundsansvar
Side 10

Vagn Ove Sørensen: Vi skal rekruttere bredere end "de sikre kort"
Side 13

Jens Wittrup Willumsen: Bestyrelsesledelse måles på gode resultater i modvind
Side 17

Gunnar Eckbo: Målet er flere bestyrelsesledere som rollemodeller
Side 20

Merete Eldrup: Bestyrelsesarbejde starter ofte på ”skolebænken” med mesterlære



Merete Eldrup har som cand.polit. været over både en finans- og erhvervsminister, før hun blev direktør i JP/Politikens Hus. Derefter adm. direktør på TV2 Danmark frem til 2019 med karriere som bestyrelsesperson på fuldtid. Fra 2020 bestyrelsesleder på Københavns Universitet samt i Nykredit (i bestyrelsen i mange år - siden 2016 som næstformand) og Rockwool Fonden – og vice-chair i Egmont. Allerede i 2015 gjorde hun sig bemærket i bestyrelsesrækkerne og fik overrakt prisen Women’s Board Award af HKH Kronprinsesse Mary. Er inviteret med i juryen for Chair of the Year – Årets Bestyrelsesleder for evnen til bl.a. at kunne koble den private og offentlige sektor til fælles synergi i de væsentligste samfundsspørgsmål.

Merete Eldrup har bestyrelseserfaring fra hun var i 30-erne med en pensionskasse (kampvalg) og CBS. Da hun kom i bestyrelsen for Nykredit Holding i 2010 ”var det som at komme på ”skolebænken”. Der var så mange nye tilgange og udtryk, jeg

skulle lære. Men det har også været med til at forme mig som bestyrelsesperson og siden leder”.

Som bestyrelsesleder i tre forskellige organisationer, Københavns Universitet, Nykredit og Rockwoolfonden, siger hun, at mødeledelse sammen med de traditionelle bestyrelsesdyder som bl.a. strategi, valg af direktion og værdiskabelse skal prioriteres højt. ”Det er en del af god mødeledelse, at lederen har styr på, hvad vi skal nå og der skal være tid til, at alle deltagerne i møder inklusive direktionen går fra mødet med en god fornemmelse. I den sammenhæng er tidsstyring også vigtig. Har man et møde på 6-7 timer skal man på den ene side lade drøftelserne køre, men på en anden side også have en plan for at komme i mål indenfor tidsrammen”.

”En bestyrelsesleder skal løbende arbejde på at blive klogere. På et vist niveau er det fuldtidsarbejde at skulle følge med.”

”Da jeg gik fra en topledelse på TV2 Danmark havde jeg måske en ide om, at jeg skulle arbejde mindre. Sådan er det ikke blevet. Jeg har tre poster som bestyrelsesleder og er involveret i syv bestyrelser og det er fuldtidsarbejde at holde sig orienteret ved at opsøge diverse kilder og rapporter, følge med i de respektive brancher og generelt via bl.a. de nationale og internationale medier og naturligvis også dyrke forskellige professionelle fora som bl.a. Bestyrelsesforeningen. Som bestyrelsesleder skal man løbende arbejde på at blive klogere. Det gør det muligt at vokse med opgaven og måske avancere i bestyrelsen til næstleder og leder.”

”Vilkårene for at være i en bestyrelse ændrer sig hurtigere og hurtigere. I går var det måske digitalisering. I dag er det ESG. I morgen er det en tredje kompetence. Derfor er det vigtigt at evaluere bestyrelsen og sikre, at den hele tiden har rette færdigheder og kompetencer til at leve op til sin opgave. Jeg har ikke nogen fast skabelon for, hvor længe man bør være i en bestyrelse. Corporate governance anbefaler 12 år, hvis man vil være uafhængig, men det vigtigste er nok, at man kan bidrage med det, man er valgt ind på.”

”Honoreringen i danske bestyrelser er nok ikke helt på niveau med, hvad man ser i udlandet. Der gælder så også andre kriterier, hvor man måske kommer tættere på virksomheden. Dermed er man ikke på samme måde uafhængig og det kan påvirke ens handlinger. Fordelen ved at blive honoreret mindre og været nødt til at skabe sig et underlag på flere bestyrelser er, at det er lettere at vælge en bestyrelse fra. Det kan så være et vink med en vognstang, hvis evalueringen af ens indsats i bestyrelsen ikke er gunstig.”

"Jeg er ikke fortaler for eller modstander af kvoter. Vi skal starte med uddannelse af lederpotentialer. Uden toppost ingen bestyrelsespost."

Merete Eldrup siger, at rekruttering til bestyrelser er vigtig "og det er diversitet en del af. I Danmark taler vi for det meste om kvinders adgang til bestyrelser, men jeg er ikke stor fortaler for kvoter, men heller ikke stor modstander. Jeg mener ikke, at det er vigtigste og bedste middel til at opnå i diversitet. Jeg tror, at vi skal starte et andet sted, nemlig på uddannelse af lederpotentialer. Det er stort set næsten umuligt at få en blot nogenlunde stor bestyrelsespost, hvis man ikke har erfaring fra ledelse - og ofte topledelse. Med den placering har man bl.a. været med til at lave strategioplæg til bestyrelsen, ligesom man ved at deltage i en del af bestyrelsesmøderne kan alle rutinerne og formalia."

"Diversitet er mere end den kønsmæssige sammensætning, men det har også betydning, at en bestyrelse afspejler det omkringliggende samfund og byder på de variationer, der hører med. Alene det, at man har en anden baggrund kan være et aktiv. Det kan blot ikke stå alene. En faglig kompetence og menneskelig indsigt skal følge med."

"Det kan være en fordel af opslå visse stillinger til ledelse og bestyrelser. Det har vi haft succes med på Københavns Universitet. Ellers er headhunterne kommet mere med, når det drejer sig om diversitet"

I tilknytning til diversitet har der været kræfter i gang med politisk at indføre offentlige opslag af alle stillinger til ledelse og bestyrelser. "Det kan i nogen sammenhænge være en god ide. Vi har praktiseret det på Københavns Universitet og på den måde fået personer, som vi ikke havde tænkt på, med i betragtning. Ellers er headhunterne ved at være godt med ved ansøgere, der dækker behovet for diversitet. Men fordi en ejer eller en bestyrelsesleder gerne vil have en person med kompetence og er kvinde, er hun ikke nødvendigvis dansk. Det samme gælder mænd. Her er det klart behovet for den faglige kapacitet, der passer ind i bestyrelsens sammensætning. Der er jo i reglen kun seks til otte pladser."

"Det er spændende at arbejde internationalt. Men det kræver både særlige kompetencer og rejsetid."

Merete Eldrup har ladet sig friste af bestyrelsesposter i udlandet, bl.a. i London, men hun har – bortset fra posten i Kalaallit Airports International A/S ([Grønlands](#)



[Lufthavne](#)) – valgt det fra. ”Det er andre kriterier, man arbejder efter. Det kræver i reglen, at man har haft en international topkarriere i udlandet, så man forstår de noget forskellige regelsæt og handlemåder. Og så er det med rejsetiden. Det kan være svært at hænge fast i Grønland på grund af vejret, så man ikke når sit fly og aftalen i København. Det er mere bøvlet af have bestyrelsesposter i udlandet, fordi flere ukendte faktorer kan spille ind”.

”Chair of the Year: Det er vigtigt at finde en rollemodel, der har et sikkert øje på krystalkuglen.”

Den vigtigste opgave i juryen Chair of the Year – Årets Bestyrelsesleder bliver ifølge Merete Eldrup, ”blandt kandidaterne at finde den bedste rollemodel, der udover økonomiske resultater også har bidraget til virksomhedens udvikling ved at vurdere bl.a. markedssammensætning og ESG (Environment, Social, Governance). Det skal således være en person, der har scenarierne på plads og på den måde har et sikkert øje på krystalkuglen, der afspejler en fast bestyrelsesledelse”.

Læs mere:

www.styreinfo.no

Lotte G. Lundberg: Øget diversitet på alle parametre sikrer langsigtet værdiskabelse



Lotte G. Lundberg har gjort karriere i A.P. Møller – Mærsk med topledelsesroller i Maersk Line og Maersk Broker med særligt Asien, Afrika og Europa som markeder. Det førte til de første bestyrelsesposter, bl.a. i grønlandske KNI. Erfaring med bestyrelsesarbejde i shipping-, havne- og maritime industrivirksomheder, herunder den globale bunker- og shippinggigant Monjasa, den norske færgenvirksomhed Norled og den britiske shippingvirksomhed Northern Marine Group, ejet af svenske Stena gruppen. Er direktør for Den Danske Maritime Fond. I juryen for Chair of the Year – Årets Bestyrelsesleder 2023 ud fra sin ledelses- og transformationserfaring fra store konglomerater.

Lotte G. Lundberg betragter den vigtigste opgave i en bestyrelse for en kommerciel virksomhed som ” helt overordnet at sikre den langsigtede værdiskabelse af virksomheden til gavn for ejere, medarbejdere og omverdenen - og i samarbejde med ledelsen. Og dermed sikre, at der er en ledelse og organisation til at levere. Uanset ejerskabsform bevæger bestyrelseslederens rolle sig i dag i høj grad imod

både at lede samarbejdet og facilitere arbejdet i bestyrelsesrummet og være det aktive bindeled mellem ejer og bestyrelse samt bestyrelse og ledelse”.

”Bestyrelsen skal have større strategisk engagement på de store temaer, der påvirker langsigtet vision og retning. ESG er nu også blevet dækkende for energy, security og geopolitics.”

”Bestyrelsen udstikker langsigtet vision og retning på baggrund af overordnede temaer i ejerstrategi. Ledelse forventes at udarbejde den mere detaljerede forretningsstrategi, der kan levere – i tæt dialog og efterfølgende godkendelse af bestyrelsen. Er der behov for særligt kursskifte, træder bestyrelsen og især bestyrelseslederen til”.

”Bestyrelsen skal i højere grad end tidligere have større strategisk engagement på de store temaer, der påvirker langsigtet vision og retning. ESG er nu også blevet dækkende for energy, security og geopolitics, udover *environment, social, governance*, og der skal bestyrelsen igen udstikke retning. Det har i høj grad indvirkning på økonomi og kapitalgrundlag. Den implementerende rolle er uændret ledelsens.”

”Bestyrelsen bør arbejde for øget diversitet på alle parametre - køn, alder, nationalitet mv – for at sikre den langsigtede værdiskabelse. Der er dokumenterede argumenter nok, herunder fuld talentpool, analyser af bedre ledede virksomheder, risk management af blinde vinkler med for ens bestyrelses- respektiv ledelsessammensætning med videre.”

”Netværk er helt afgørende. Dernæst skal man investere penge og tid i kontinuerligt at lære nyt – og i øvrigt aflære”.

Lotte G. Lundberg siger i en afvejning af fordele og ulemper ved at forlade topposter i driften for at indgå i bestyrelser med strategisk sigte: ”Fordelen er, at man kan indtage bestyrelsesrollen med mere tid og flere kræfter. Ulempen er, at man som medlem ikke har samme indsigt og berøring med, hvad der generelt sker i drift. Det kan man kompensere for, ved f.eks. netværk, læring og aflæring.”

Hun mener, at man som professionel bestyrelsesperson holder ”klingen skarp”, når man ikke længere har en toppost i driften, hvor ”netværk er helt afgørende. Dernæst skal man investere penge og tid i kontinuerligt at lære nyt – og i øvrigt aflære”.

Lotte G. Lundberg mener, at man ikke nødvendigvis vil se flere skifter mellem bestyrelsesposter og driftsmæssige topposter i flere kommercielle virksomheder – så det veksler mellem ”det ene og det andet”: ”Jeg husker flere CEO-ansættelser, som er udgået fra bestyrelsen. Ikke bestyrelseslederne, men menige medlemmer. Om det er en trend, er jeg dog ikke så sikker på. Måske i større børsnoterede virksomheder, hvor indsigten i virksomheden fra bestyrelsesarbejdet kommer en ny CEO til gavn.”

Hun vurderer honoreringen af bestyrelsesposter i store danske virksomheder i forhold til tilsvarende poster i virksomheder i andre lande som ”historisk noget lavere end internationalt. Måske er der en tendens til begyndende udligning af dette efterslæb”.

”Danmark har et stort potentiale til dygtige danske bestyrelsesmedlemmer og -ledere. Vi skal bare kigge lidt mere bredt og mangfoldigt.”

Lotte G. Lundberg synes, at ”Danmark har et stort potentiale til dygtige danske bestyrelsesmedlemmer og -ledere. Vi skal bare kigge lidt mere bredt og mangfoldigt. Herudover uddanner vi mange på landets institutter. Der er stadig tendens til, at det er Tordenskjolds Soldater, der udpeges særligt i de store virksomheder – og i øvrigt fremhæves i medierne. Internationalt er der et uanet potentiale, og måske skulle danske virksomheder – ikke bare børsnoterede – se mere ud over landets grænser, især for virksomheder på internationale markeder”.

”Det kan afgjort være en fordel for udvikling og identifikation af potentiale, at flere bestyrelsesposter opslås offentligt, så positionerne kan søges. Lad os få kravspecifikation til en bestyrelsesrolle defineret og må den bedste ansøger derefter få hvervet.”

Lotte G. Lundberg mener, at ”en bestyrelsesuddannelse stadig mest er *nice to have*. Både for kandidaten, der søger og for bestyrelseslederen, der skal vælge. Men det kan på ingen måde opveje erfaring og *hands-on*.”

Den vigtigste opgave i juryen Chair of the Year – Årets Bestyrelsesleder er ifølge Lotte G. Lundberg ikke entydig: ”Med baggrund som medlem i både store og små virksomheders bestyrelser og under alle former for ejerskab, håber jeg at kunne være med og bidrage til, at alle vinkler nøgternt bliver afdækket og taget i betragtning til endelig vurdering.”

Læs mere:

www.styreinfo.no

Malou Aamund: Bestyrelsen skal sikre værdiskabelse og tage samfundsansvar



Malou Aamund er Chair og bestyrelsesmedlem med erfaring i digital transformation, bæredygtighed og cybersecurity i private equity, familieejede og børsnoterede selskaber. I 23 år international leder hos Google, Microsoft og IBM. Bestyrelsesleder for Thinkproject GmbH, bestyrelsesmedlem hos DSV, KIRKBI, WSA og LEGO Fonden. Medlem af Folketinget i fire år som ordfører for forskning, innovation og videregående uddannelser. Har en cand.merc. fra Copenhagen Business School. Hun er bedt i juryen for Chair of the Year – Årets Bestyrelsesleder 2023 bl.a. ud fra sin evne til at skabe fornyelse.

Malou Aamund anser ”den vigtigste opgave for en bestyrelse er *CEO succession planning*, robust governance og strategisk sparring. Det skal sikre at ambitiøs værdiskabelse er i balance med det samfund og den verden, vi lever i”.

”Bestyrelsen skal sikre at ambitiøs værdiskabelse i balance med det samfund og den verden, vi lever i”.

”Bestyrelsen er i sidste ende ansvarlig for selskabets strategi, men direktionen skal komme med strategioplæg. Jeg ser bestyrelsens rolle som en strategisk samarbejdspartner, der stiller de rigtige spørgsmål.”

”Det er helt afgørende for bestyrelsen at sikre, at der ikke er et enøjet fokus på værdiskabelse. Vi lever i en verden med geopolitisk uro, klimakrise, store spændinger mellem befolkningsgrupper og på vej mod recession. Det er essentielt, at bestyrelsen er god til at sikre, at virksomheden tager et ansvar for det omliggende samfund.”

”Bestyrelsen skal i høj grad arbejde for større diversitet. Presset kommer også fra aktionærside, så det er vigtigt at sikre, at opgaven tages alvorligt af topledelse.”

”Fordelene ved at gå bestyrelsesvejen er bl.a. større variation og mere indflydelse. Ulempen er ikke at være en del af det daglige team.”

Malou Aamund mener, at ”fordelene ved at forlade en operationel karriere for at gå bestyrelsesvejen er større variation, mere indflydelse og mulighederne for at påvirke værdiskabelse på tværs af forskellige sektorer. Der er også mulighed for at bruge best practice og læring på tværs af virksomheder. Ulempen er nok mest ikke at være en del af et dagligt team med den dertilhørende følelse af at løfte en fælles opgave i flok.”

”Jeg holder mig skarp ved at arbejde med private equity, som rådgiver og ved at tage et mere operationelt ansvar i nogle bestyrelser.”

Malou Aamund siger, at ”for mit vedkommende prioriterer jeg blandt andet arbejde med private equity, hvor man er en del mere operationel og har et mere high touch på den daglige drift. Jeg deltager som rådgiver for forskellige virksomheder i forskellige størrelser. Og jeg tager i nogle bestyrelser et mere operationelt ansvar f.eks. som chair for den digitale transformation eller bæredygtighed.”

Hun mener, at det ”absolut” kan det tænkes, at man vil se flere skifter mellem bestyrelsesposter og driftsmæssige topposter i flere kommercielle virksomheder – så det veksler mellem ”det ene og det andet”. Og synes, at honoreringen af

bestyrelsesposter i store danske virksomheder i forhold til tilsvarende poster i virksomheder i andre lande ”ligger på et fornuftigt niveau”.

”Jeg håber vi bliver bedre til at fremme kvindeligt ledertalent, så vi ikke taber dem i pipeline.”

Malou Aamund ”håber, at vi bliver bedre til at fremme kvindeligt ledertalent, så vi ikke taber dem i pipeline på vej til topledersposten, så der bliver et godt grundlag at rekruttere fra i bestyrelser”. Hun tror, at det ”bliver vanskeligt at opslå flere bestyrelsesposter offentligt, så positionerne kan søges. Det kan give en god transparens, men det ville nok gøre board succession til en meget omfattende opgave. De fleste executive search virksomheder har godt styr på muligt talent”.

Når hun skal afveje, hvor stor en vægt hun vil tillægge akademiske bestyrelsesuddannelser contra ”mesterlære”, hvor man tager trinnene mindre, mellemstore og store virksomheders bestyrelser tror hun, ”at begge veje er lige valide, og ser det som en styrke, hvis vi ikke alle har haft ens vej til toppen”.

”Chair of the Year: Jeg vil kigge nøje efter kandidater med lydhørhed, modstandsdygtighed og etisk kompas.”

Den vigtigste opgave i juryen Chair of the Year – Årets Bestyrelsesleder bliver ifølge Malou Aamund, ”at vurdere kandidater ud fra den radikalt ændrede opgave, virksomhederne står overfor med både at være konkurrencedygtige under svære makroøkonomiske forhold og samtidig være en rollemodel for ansvarlig ledelse med

fokus på bæredygtighed og geopolitisk uro. Så lydhørhed, modstandsdygtighed og etisk kompas vil jeg kigge nøje efter”.

Læs mere:

www.styreinfo.no

Vagn Ove Sørensen: Vi skal rekruttere bredere end ”de sikre kort”



Vagn Ove Sørensen er en af de mest kendte og anerkendte bestyrelsesledere, internationalt og i Danmark. Han er bedt i juryen for Chair of the Year – Årets Bestyrelsesleder på grund af sit alsidige virke i meget forskelligartede bestyrelser og de udfordringer, de har stået overfor. Er bl.a. bestyrelsesleder for Air Canada og Scandlines, men har også erfaring fra bestyrelser som FL Smidth, Royal Caribbean Cruises, TDC og CNH Industrial. Efter en cand.merc. fra Handelshøjskolen i Aarhus lynkarriere i SAS til ESVP og derefter koncernchef i Austrian Airlines, hvor han præsterede en imponerende turnaround. Vice-chair of the board of trustees i Rock’n’Roll Forever Foundation i New York – og inkarneret Bruce Springsteen fan. Så skader det jo ikke, at man er venlig og imødekommende. Og på et tidspunkt kunne holde sig i form med et maratonløb eller to.

Vagn Ove Sørensen gik ind i bestyrelsesarbejde på "den hårde måde". Da han havde truffet beslutningen om, at det var hans fremtid, lagde han arbejdet som topdirektør bag sig og koncentrerede sig om sit nye virkeområde. Han tog springet i 2006, da han som 46-årig sagde nej til at forlænge sin kontrakt som CEO for Austrian Airlines. Siden har han haft mange poster som bestyrelsesleder; nyligt viste en optælling 11 bestyrelsespositioner i virksomheder i syv forskellige lande. Det har krævet et udgangspunkt i London for at få logistikken til at passe.

"Som bestyrelsesleder skal man sikre sig, at bestyrelsens sammensætning kan gøres optimal. Ellers skal man sige nej til posten."

"Jeg valgte at starte forholdsvis tidligt på en bestyrelseskarriere. Så det blev fokus, selv om jeg i starten holdt muligheden for en attraktiv CEO-post åben. Som bestyrelsesleder er rollen at sikre virksomheden den bedst mulige overordnede ledelse ud fra en velfungerende bestyrelse, der afspejler markedet og dets sammensætning. Når jeg får tilbudt posten som bestyrelsesleder, er den vigtigste opgave at sikre, at bestyrelsens sammensætning rammer de rigtige kompetencer. Naturligvis kan ejerne have ønsker og krav til sammensætningen, men om der tale om equity-ejerskab, familieejet, børsnoteret eller fondsejet, er hovedkravet det samme. Bestyrelsen skal fungere professionelt, varetage sin kontrolopgave og også være en slags konsulent-resurse for ledelsen," siger Vagn Ove Sørensen.

Han konstaterer, at bestyrelsesarbejdet er under stigende professionalisering. Der er kommet flere til som udelukkende lever af denne form for arbejde. Det kan være en fordel, fordi de trækker erfaringer fra forskellige brancher og samtidig kan se identiske mønstre og udvikler sin egen "best practice". "Men det er også vigtigt, at der i bestyrelsen er en til to personer med aktiv CEO- eller anden topledererfaring, der kan bidrage med denne tilgang. Det giver en god balance."

Vagn Ove Sørensen understreger betydningen af, at bestyrelsen inddrages i det strategiske arbejde på et tidligt tidspunkt, selv om det er ledelsens opgave at præsentere en plan til godkendelse. "Jeg er tilhænger af, at ledelsen inddrager bestyrelsen som konsulenter på alle niveauer, hvor det giver mening. I dag kan man ikke drive godt bestyrelsesarbejde ved at mødes fire gange om året. Det er en løbende proces at følge med. Derfor opmuntrer jeg også ledelse og bestyrelse til at trække mest muligt på hinanden. Som bestyrelsesleder gør jeg også meget ud af at orientere den øvrige bestyrelse om mine møder og drøftelser med ledelsen, så de altid er up-to-date."

”Vi skal undgå, at det er de samme ”sikre kort”, der altid er i spil som bestyrelsesledere. Der skal være mod til at vælge anderledes.”

Sammensætningen af bestyrelser er også ud fra ESG-kravene (Environment, Social, Governance) og målretningen mod markedet en vigtig proces. ”Der er fortsat en tendens til, at det er den samme gruppe af bestyrelsespersoner, man går efter i de store virksomheder – ”the usual suspects”, som har vist deres kompetencer og driftssikkerhed. Men det bringer os ikke videre i bestyrelsesuniverset, hvis vi ikke inddrager nye profiler og navne. I et stykke tid har der været stor fokus på at inddrage kvinder mere i ledelses- og bestyrelsesdimensionen. Og jeg har været tidlig med at prioritere det, når lejlighed har budt sig. Indtil nu er jeg ikke blevet skuffet, og det siger noget om, at der er et stort potentiale derude. Omvendt skal præmisserne for at være med være i orden. I f.eks. Air Canada, hvor jeg er bestyrelsesleder, ser vi diversitet meget bredt, så det også udover køn f. ex. også omfatter first nations baggrund, forskellige kulturer, nationalitet og aldersgrupperinger. Hensigten er at afspejle markedet og kunderne og dermed opnå en bedre forståelse samt kunne højne beslutningskvaliteten.”

Som aktiv i bestyrelsesleder-branchen gør Vagn Ove Sørensen meget for at dygtiggøre sig. ”Det vil altid være en fordel at have flere poster, så man kan overføre erfaring fra en virksomheds bestyrelse til en anden.”

”I nogle danske bestyrelser kunne man nok ønske sig en bedre honorering – gerne også med aktier.”

Når det kan knibe med at finde de rigtige kandidater til større virksomheders bestyrelsen, kan det have sammenhæng med, at mange af de bedste kandidater fortsat har en alder, hvor de økonomisk kan præstere mere som CEOs. ”Vi har et problem med bestyrelses-honoreringen i nogle af de større virksomheder i Danmark. Man kunne også ønske sig, at det blev mere anerkendt at kunne få aktier som en del af betalingen - eller måske et krav,” siger Vagn Ove Sørensen.

”Chair of the Year: Man skal forstå, at det drejer sig om at skabe værdi for alle virksomhedens stakeholders. Der skal leveres.”

I juryen for Chair of the Year – Årets Bestyrelsesleder ser Vagn Ove Sørensen det som sin opgave at nominere en person, der kan vise vejen og være en god rollemodel. Han modtog selv prisen i 2018 for sin indsats i FL Smidth og har altid en åben dør for de, der gerne vil vide mere om bestyrelsesuniverset. ”Det er et



spørgsmål om at skabe mere interesse for bestyrelshvervet og hvad det kræver og indebærer. Og så skal man forstå, at det drejer sig om at skabe værdi for alle virksomhedens stakeholders. Der skal leveres.”

Læs mere:

www.styreinfo.no

Jens Wittrup Willumsen: Bestyrelsesledelse skal måles på gode resultater i modvind



Jens Wittrup Willumsen har med en baggrund i bl.a. ledelsen i SAS i dag et professionelt liv som bestyrelsesaktiv og investor. Bestyrelsesledererfaringen spænder fra Air Greenland, Visit Denmark og børsnoterede SKAKO til tech virksomheder som Momondo og Copenhagen Optimization. Sidstnævnte er eksempler på selskaber Jens også har investeret i. Han er aktiv indenfor for Cross-Fit, som jæger – og Ridder af Dannebrog. Motivering for valg til juryen for Chair of the Year – Årets Bestyrelsesleder 2023 er hans evne til at se og udvikle potentiale.

Jens Wittrup Willumsen understreger, at ”ikke to virksomheder er ens, når det drejer sig om bestyrelsesarbejde. Opgaverne kan derfor være meget forskellige i deres udgangspunkt, selv om det naturligvis handler om værdiskabelse. Nogle gange kører det relativt gnidningsfrit, til andre tider skal der gøres en indsats for at afstikke en ny kurs”.

”Det er bestyrelseslederens opgave at sikre de nødvendige kompetencer i bestyrelser og facilitere hele strategiprocessen.”

”Bestyrelsens opgave er at skabe forudsætninger for, og orkestrere strategiarbejdet. Det sker ved at bruge møderne til at opdatere sig på udviklingen og om nødvendigt vælge mellem de store afgørelser, som en ny strategi ofte vil indebære. Her er det bestyrelseslederens opgave at sikre de nødvendige kompetencer i bestyrelser og sikre kvalitet i hele strategiprocessen.”

”Når det gælder emner som også geopolitik, klima og markedstrends skal bestyrelsen så absolut have engagement og sikre en dialog, selvom om man langt fra kender alle svarene, mellem bestyrelse og ledelse. Man skal rundt om alle emner og balancere i det mulige og det sandsynlige. I situationer som med f.eks. covid og krigen i Ukraine må man søge alle typer af kilder for at kunne estimere konsekvenserne – og hvad der sker bagefter. Scenarierne er nødvendige.”

”Jeg går ind for diversitet i bestyrelserne, i den bredeste betydning. Det handler ikke kun om køn, men bl.a. også om alder og baggrund.”

”Jeg går ind for en diversitet i bestyrelserne, ikke kun på køn med også i andre dimensioner som aldersspredning, nationalitet og kultur. Det skal sikre, at der er de nødvendige kompetencer i et fornuftigt forhold. Nogle gange lader det sig rent faktisk gøre.”

”Som bestyrelsesleder er det fuldtidsarbejde at holde sig skarp og sikre indsigt ved at følge driften og tage de nødvendige uddannelser.”

Jens Wittrup Willumsen mener at det er ”fuldtidsarbejde at holde sig skarp og at det kan være en fordel for en virksomhed at knytte en topleder tættere til sig i bestyrelsessammenhænge, når virksomheden er nødt til forandringer. Det er bl.a. i disse situationer, at man ser personer i driftsledelse skifte og bidrage til at sætte strategien i bestyrelsen. Ikke mindst som bestyrelsesleder er det fuldtidsarbejde at holde sig skarp og sikre indsigt ved at følge driften og tage de nødvendige uddannelser”

”Mange starter bestyrelseskarrieren fra en 100 procents toppost i driftsledelse. På et tidspunkt kan det komme på tale at træffe et valg, hvis der byder sig flere bestyrelsesposter til. Jeg tror, at man ikke vil se en del som skifter frem og tilbage mellem fuldtids bestyrelsesarbejde og C-level job.”

”Honoreringen for bestyrelsesarbejde er generelt nok lav i forhold til udlandet. Igen kan det være meget forskelligt. Nogle af de større danske virksomheder er ganske godt med.”

”Der er mange kandidater derude, men ambitionerne er ofte større end forudsætningerne. De fleste bestyrelsesposter besættes fortsat gennem netværk – det siger noget om tillid.”

Jens Wittrup Willumsen mener, at der er ”mange kandidater derude, men ambitionerne er ofte større end forudsætningerne. De fleste poster besættes fortsat gennem netværk – det siger også noget om, at der skal opbygges tillid om kompetencerne. Desuden er headhunterne nu mere med i nogle af processerne – og man kan ikke udelukke, at visse poster også er egnede til at opslå.”

”Bestyrelsesuddannelser kan være gode, hvis man skal have de elementære kundskaber og spilleregler på plads. Herudover spiller erfaring i drift på strategisk ledelsesniveau en betydelig rolle. Det er jo svært at sikre værdierne, hvis man ikke ved, hvordan de skal skabes.”

Den vigtigste opgave i juryen Chair of the Year – Årets Bestyrelsesleder er ifølge Jens Wittrup Willumsen, at ”vi finder kandidater, hvor personen som bestyrelsesleder har præget resultaterne positivt – både ved at angive retning og ved at få bestyrelsen til at arbejde sammen med ledelsen som en helhed. Vinderne skabes af modvind og evnen til at agere i et omskifteligt marked”.

Læs mere:

www.styreinfo.no

Gunnar Eckbo: Målet med Chair of the Year er flere bestyrelsesledere som rollemodeller



Gunnar Eckbo er bestyrelsesanalytiker og stiftede Styreinformasjon AS i 1999 i Norge – for at sætte fokus på bestyrelsespræstationer. Civiløkonom med speciale i marketing fra BI og har etableret Chair of the Year i Norden og Women’s Board Award i de nordiske lande nu inklusive i Schweiz. Står bag kåring af over 50 bestyrelsesledere siden start – alt for at ”inspirere de bedste af de bedste”. Mener, at ”med et bestyrelsesunivers i stadig forandring er der brug for mennesker, der har evnerne og ansvarlighed til at vise vejen frem”. Er som stifter og prisens drivkraft selvskreven til juryen – primært, fordi han skal få det hele til at fungere.

Gunnar Eckbo mener at ”den vigtigste opgave for Chair of the Year – Årets Bestyrelsesleder er at eksponere de bedste af de bedste som rollemodeller. Og

derigennem vedvarende sikre, at alle interessenter om en virksomhed eller organisation tilgodeses optimalt. Den tid, hvor en bestyrelsesleder alene blev målt på de økonomiske resultater er forbi. Bestyrelseslederen skal i høj grad også virke politisk, delegere bestyrelsesarbejdet til engagerede medlemmer og samle trådene i en implementerbar strategi”.

”Bestyrelsen skal sikre virksomhedens grundide, eksistensgrundlag og værdiskabelse i samklang med omverdenen”.

”I den tid, vi har haft Chair of the Year i Norden, har vi været gennem mange hundrede store virksomheder for at finde de bedste, resultatskabende bestyrelsesledere. De karakteriseres i reglen ved stor erfaring i topledelse, internationalisering og en stor interesse og respekt for det omkringliggende samfund. Det er en svær post. Lederen skal ikke blot sikre ejernes interesser, men også have samklang med den øvrige bestyrelse, direktionen og en meget forskelligartet sammensat gruppe af øvrige stakeholdere. Bestyrelseslederen og bestyrelsen er ansvarlig for at sikre virksomhedens grundide, eksistensgrundlag og værdiskabelse i samklang med omverdenen”.

Gunnar Eckbo siger at ”grundlaget for prisen er udvidet med et helt nyt koncept, der indbefatter ”de nationale, regionale og globale strategiske perspektiver i en omskiftelig verden” og ”implementeringen af FNs 17 bæredygtige udviklingsmål (SDGs)”. Der er således nu 16 målepunkter, hvor vi bl.a. også interviewer den øvrige bestyrelse. Og så researcher vi naturligvis på præstationerne over flere år, så de f.eks. ikke kun afspejler en branche i forhold til konjunkturerne”.

”Med til SDG-målene hører også diversitet. En bestyrelse skal gerne afspejle en branche og et samfund, og derfor er det vigtigt at tilgodese en fornuftig spredning på alder, køn, etnicitet, kultur, uddannelse og baggrund. Det hører også med, at diversitet ikke alene bidrager til en stærkere bestyrelse og ledelse. Det er også ved at være en forudsætning for at opnå samhandel med andre virksomheder og det offentlige. Derfor skal diversitet være en del af virksomhedens identitet og DNA.”

”Med prisen ønsker vi at inspirere hele bestyrelsesuniverset og skabe et størr potentiale for denne vigtige opgave i politik, erhvervsliv, forskning på business schools og universiteter.”

Gunnar Eckbo siger, at de mere end 50 bestyrelsesledere, der indtil nu har modtaget prisen i Norden, har vidt forskellige karakteristika. Alle besidder erfaring med

topledelse – oftest også i et internationalt perspektiv – og udover det spiller de menneskelige egenskaber og forståelsen for andre og deres bevæggrunde stor betydning. ”Nogle har fortsat en toppost i ”egen” virksomhed, mens andre har valgt udelukkende at udføre professionelt bestyrelsesarbejde.”

”Med prisen ønsker vi at inspirere hele bestyrelsesuniverset i Danmark og at skabe et større potentiale for denne vigtige opgave i politik, erhvervsliv, forskning på business schools og universiteter. Målet er at bestyrelsesledere nu og i fremtiden er skarpe på og vel forberedte til opgaven. Det er imponerende, hvordan mange af prismodtagerne holder sig velorienterede i mange forskellige dimensioner og universer. Det kræver en vis begavelse at sammensætte så mange fragmenter af virkeligheden til et helhedsbillede af, hvad der vil ske. Her kan de færreste være med.”

Gunnar Eckbo fremhæver, at ”prisen Chair of the Year er efter 20 år blevet den mest prestigefyldte pris i Norden for bestyrelsesledere og giver stor anerkendelse til prismodtagerne”.

”Bestyrelserne i de enkelte nordiske lande bliver mere og mere internationale, fordi det ofte er i nabolandene, at virksomhederne finder de bedste bestyrelseskompetencer. Prismodtagerne vil derfor bringe deres egen succesopskrift til andre virksomheder i Norden, så at flere kan få gavn af den bedste tænkning. Med over 50 prismodtagere i Norden kan virksomhedsejere vælge succesrige personer til deres bestyrelser og således øge værdiskabelsen. Specielt personer med erfaring fra politik gør i virksomheder med statsligt ejerskab et fremragende job ved at de spiller sammen med en offentlig ejer ved finansiering af opkøb.”

”Nogle bestyrelsesledere kan fra tid til anden savne den tætte tilknytning til andre, der findes i en topledelsestilling. Nogle vælger da også at gå tilbage – i det mindste for en tid.”

Gunnar Eckbo konstaterer, at ”man i fremtiden vil se flere skifter mellem bestyrelsesposter og driftsmæssige topposter i flere kommercielle virksomheder. Det vil altid være en afvejning af perspektivet i positionerne – og nogle gange er det også drevet af nødvendighed. Nogle bestyrelsesledere kan fra tid til anden savne den tætte tilknytning til andre, der findes i en topledelsestilling. Nogle vælger da også at gå tilbage – i det mindste for en tid”.



"Diversitet handler ikke kun om køn. Det er meget andet. Det har vi set i Norge, hvor vi jo har lovgivning om kønsrepræsentation i børsnoterede selskabers bestyrelser."

Gunnar Eckbo siger, at prisen med "navneskiftet fra Chair of the Year – Årets Bestyrelsesleder fra Årets Bestyrelsesformand har taget et skridt i den rigtige retning mod mere diversitet. Det handler ikke blot om hvad positionen er, men også hvad den kaldes. Ledelse handler ikke om køn, alder, etnicitet, kultur eller religion, men om at besidde kompetencen til at udøve ledelse. Det er derfor en fejl kun at lade diversitet handle om køn. Det er meget andet. Det har vi set i Norge, hvor vi jo har lovgivning om minimum 40 procent af hvert køn i de børsnoterede selskabers bestyrelser. Det har ikke nødvendigvis flyttet afgørende på virksomhedernes resultater, men det har åbnet op for, at bestyrelserne har et bredere perspektiv på fremtidsmulighederne".

"Chair of the Year: Opgaven er at finde den bedste af de bedste."

Den vigtigste opgave i juryen Chair of the Year – Årets Bestyrelsesleder bliver ifølge Gunnar Eckbo, "at sikre, at vi får scannet erhvervslivet for de bedste bestyrelsesledere så vi finder de kandidater, der har det største potentiale til prisen. Og så skal selektionen naturligvis foregå fair og med en grundig gennemgang af de 16 kriterier, prisen anvender. Bl.a. minimum to år som bestyrelsesleder, overskud, finansiell robusthed og et stærkt brand for virksomhed og bestyrelsesleder. Kriterierne indbefatter også etik og et stærkt og relevant bestyrelsesteam. Dokumentation for prisen sker bl.a. ved hjælp af årsrapporter, en brandundersøgelse og et spørgeskema til alle bestyrelsesmedlemmer. Det bliver spændende at samarbejde med den øvrige jury og det valgte executive search firma, der står for scanningen af kandidater".

Læs mere:

www.styreinfo.no

Forlaget Styreinformasjon AS | Gunnar Eckbo, CEO | Styreinformasjon AS
M: +47 9202 4576 | E-mail: gunnar.Eckbo@styreinno.no | www.styreinfo.no