

DR, TV2 og DSB – højrisikoprojekter og bestyrelsesansvar

De seneste par måneder uger har medierne jævnlige underholdt med DR's og TV 2's store økonomiske problemer. DR overskrider byggebudgettet med mindst 1,7 mia. kr., og TV 2 var tæt på betalingsstandsning efter massive investeringer i TV2 News, TV 2 Radio og TV 2 Sport. Oveni er TV 2's salgsværdi måske forringet med 1,5 mia. kr. DSB's problemer med IC4-togene har vi hørt om så længe, at det er blevet trivielt – men den farce kan sagtens måle sig med de to øvrige. DSB kan tidligst om et år – og måske slet ikke – ibrugtage de tog, som skulle have været idriftsat for flere år siden. Samlet er der tale om pænt store direkte tab for samfundet. Det kunne man måske acceptere, hvis samfundet senere får en uventet tilbagebetaling i form af kontanter eller bedre service. Det ved vi bare ikke, om vi får, og i mellemtiden dræner projekterne så mange ressourcer at det markant påvirker de tre virksomheders evne til at drive og udvikle deres kerneydelser.

Der er tale om tre endda meget ambitiøse satsninger. Koncertsalen og IC4-togene er teknologisk avancerede og ikke set tilsvarende før. Der er lavet TV kanaler før, og det er kendt teknologi, men det er svært at afgøre det fremtidige seertal og den afledte værdi for TV 2's salg af reklamer. Projekterne er altså forbundet med meget stor usikkerhed. Desuden er der tale om investeringsbeløb, som er store i forhold til virksomhedernes driftsøkonomi og kapitalberedskab – og man kan ikke fortryde uden store konsekvenser, når det hele først er sat i gang. Alt i alt en lækkerbissen for enhver risikanalytiker: Stor usikkerhed og store potentielle konsekvenser – med andre ord højrisikoprojekter. Et højrisikoprojekt er uomtvisteligt en bestyrelsessag fra idé til færdiggørelse.

Højrisikoprojekter kræver et langt bedre beslutningsgrundlag, end de fleste bestyrelser er vant til – alene fordi de forekommer sjældent. Der skal bruges megen kalendertid og mange mandtimer på at identificere, kvantificere og reducere usikkerheder. Ofte føler bestyrelsen sig imidlertid presset af direktionens eller formandens tidsfrister og afstår derfor fra at bede om flere oplysninger. Eller man falder for den velmenende argumentation, "beslutningen kan ikke underbygges mere, men det er et strategisk projekt, så vi bliver nødt til at sætte det i gang!". Og når der så siges ja, fedter man ofte med ressourcerne til at styre projektet, fordi

man ikke forstår, hvor vanskeligt det er, og hvor sjældne de ressourcer er, som kan gøre det godt. Endelig er bestyrelsens opfølgning ofte mangelfuld, fordi "det jo nu er direktionens projekt".

Hvis bestyrelsesformanden ikke magter opgaven, må de menige medlemmer gøre indsigelser. Det kan naturligvis være svært, hvis man, som f.eks. skoleinspektør kun har beskeden indsigt i virksomhedsdrift og store projekter, men sund fornuft samt personlig integritet og rygrad kan gøre en del. Man må spørge til man forstår risici og konsekvenser af det, man stemmer ja eller nej til – og måske forlade bestyrelsen, hvis man ikke gør!

Bestyrelser i det 21. århundrede, og i særlig grad formændene, må bruge mere tid, være mere aktive og gøre sig mere umage end tidligere pga. samfundets kompleksitet og forandringshastighed. Og ejerne, f.eks. en kulturminister på skatteborgernes vegne, må gøre sig mere umage med at udpege bestyrelsesmedlemmer, der reelt har de ledelsesmæssige kompetencer, som matcher den pågældende virksomhed.