

## Det er på høje tid med tidssvarende bestyrelser

Ledelsen af et dansk aktieselskab består efter aktieselskabslovens § 54 af bestyrelsen og direktionen. Det specificeres, at direktionen varetager den daglige ledelse af selskabet og derved skal følge de retningslinier og anvisninger, som bestyrelsen har givet, samt at den daglige ledelse ikke omfatter dispositioner, der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning. Den praktiske udmøntning af lovens bestemmelser i det forrige århundrede gjorde i høj grad bestyrelser til et kontrolorgan, som, fraset bestyrelser i pengeinstitutterne, kunne klare sig med 3 – 4 årlige møder á 2 timer. De fleste bestyrelser mente, at når blot man havde ansat en kompetent direktion (hvilket stadig er bestyrelsens vigtigste opgave), kunne man med sindsro køre på lavt blus.

Dygtige ledelser har for længst indset, at sådan en model ikke er tidssvarende og forsvarlig. Globalisering, teknologi, mediebevågenhed, anbefalinger om god selskabsledelse og social ansvarlighed etc. har gjort konkurrencen knivskarp, topledelsesopgaven uhyre kompleks og risiciene betragteligt store. Det er vigtigt, at bestyrelsen ikke blander sig i den daglige drift, men daglig drift er ikke, hvad det var. I dag konfronteres ledelsen stadigt hyppigere med spørgsmål ”der efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning”. Strategiske beslutninger er blevet en del af hverdagen. Ledelsesopgaven er blevet meget vanskeligere, og den del som handler om kontrol, er blevet meget mere kompleks og betydningsfuld. Selv virksomheder med den mest kompetente daglige ledelse vil med en gammeldags bestyrelse i stigende grad forpasse muligheder og miste konkurrencekraft. Et engageret, kvalificeret og konstruktivt samspil mellem direktion og bestyrelse, betyder derfor alt andet lige en væsentlig konkurrencefordel over for virksomheder med en gammeldags bestyrelse.

Nørby udvalgets anbefalinger om god selskabsledelse har været, og er, et omdrejningspunkt for modernisering af bestyrelsesarbejdet. Men i praksis går det langsomt, især vedrørende bestyrelsesmedlemmernes kvalifikationer. Bestyrelsen er et hold, som skal være sammensat, så alle nødvendige kompetencer er til stede. Først og fremmest drejer det sig om reel og betydelig topledelseserfaring (hvilket i øvrigt ingen kønskvoteordninger kan tilgodese), men det kan også være f.eks. erfaring og indsigt vedrørende branche, teknologi,

kunder og kultur. Imidlertid hjælper sådanne kompetencer kun lidt, hvis de er forankret i en person, som er konfliktsky, som ikke har selvtillid til at turde demonstrere en konkret usikkerhed eller uvidenhed, som ikke er vedholdende, som er doven, eller som ikke kan samarbejde. Det værste ved et bestyrelsesmedlem er dog, hvis den pågældende er socialt eller indtægtsmæssigt afhængig af bestyrelsesposten.

Finanskrisen har afdækket flere eksempler på dårlig ledelse. Ser vi bort fra simpel grådighed og berigelsesmotiver, er der tale om dels udygtighed, dels hvad man kunne kalde spillernaturens bevidste aggressive risikovillighed. Et eksempel på det første synes at være Roskilde Banks bestyrelse op til statens indgriben; og et eksempel på det sidste synes at være en af samme banks kunder, entreprenøren Jørgen ”Flexplan” Olsen. Der kommer flere eksempler i den kommende tid. Ansvarer herfor er i rækkefølge: generalforsamlingens (dvs. ejernes), bestyrelsens (i særlig grad formandens) og direktionens.