



INDHOLD

Side

FORORD.....	2-3
-------------	-----

ANBEFALINGER

KERNEN

K1. Formål.....	4
K2. Værdier.....	4
K3. Kernekompetencer.....	5
K4. Ledelsesgrundlag.....	5
K5. Løfter.....	5

MENNESKER

M1. Organisationsdesign.....	6
M2. Engagement.....	6
M3. Hold & Holddynamikken.....	7
M4. Talent & Succession.....	7
M5. Incitamenter.....	7

STRATEGI

S1. Antagelser & Position.....	8
S2. Gennembrud.....	8
S3. Retning.....	9
S4. Fortælling.....	9
S5. Krisehåndtering.....	9

EKSEKVERING

E1. Eksistensberettigelse.....	10
E2. Indsatser.....	10
E3. Strategi-fremdrift.....	10
E4. Fokus & Rolle.....	11
E5. Bestyrelsesudvikling.....	11

EFTERORD.....	12
---------------	----

FORORD

Den gennemsnitlige levetid for virksomheder er, ifølge en undersøgelse lavet af Credit Suisse, faldet de seneste årtier til omkring 20 år og forudsiges blot at være 12 år i 2030 mod 60 år tilbage i 1950.

Der er intet der tyder på, at verden de kommende årtier bliver mindre turbulent, og den teknologiske udvikling forventes også at øge sin hastighed og omfang.

Det er derfor vigtigere end nogensinde, at virksomheder opnår **evnen til at overleve og fastholde virksomhedens vitalitet i en verden, der konstant kræver tilpasning.**

Det er den opgave, vi med "Anbefalinger for RESILIENT selskabsledelse" giver et bud på, hvordan man kan bidrage til fra bestyrelseslokalet.

"Anbefalinger for RESILIENT selskabsledelse" skal derfor ses som et supplement til "Anbefalinger for god selskabsledelse", der udgives af "Komitéen for god selskabsledelse".

	GOVERNANCE Effektiv platform	KERNEN Vindende central ide	MENNESKER Vindende hold	STRATEGI Vindende plan	EKSEKVERING Få det til at ske
Anbefalinger for God selskabsledelse	32	1	6	1	
Anbefalinger for RESILIENT selskabsledelse		5	5	5	5

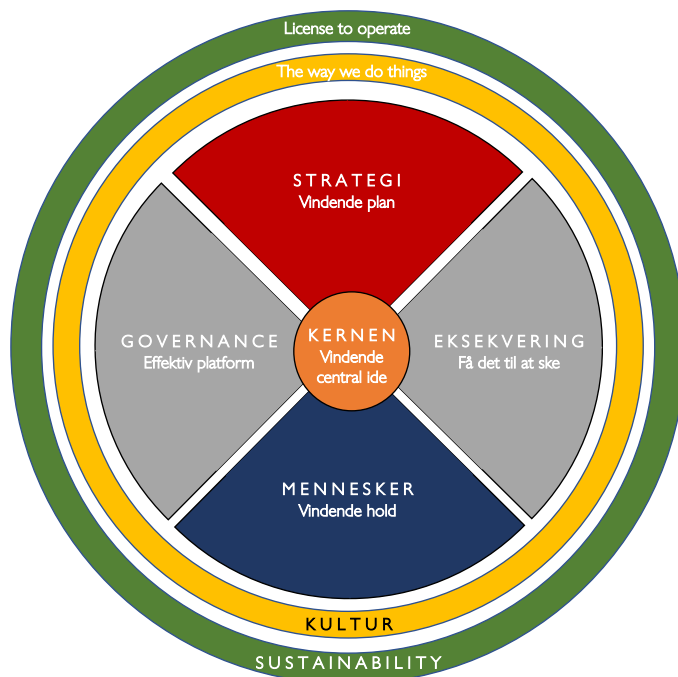
Om at
VINDE

God "Governance" må ikke bagatelliseres. Den er en betingelse for overhovedet at kunne drive virksomhed. Og takket være "Anbefalinger for god selskabsledelse" er de fleste selskaber blevet gode til "Governance".

En række undersøgelser samt erhvervslitteraturen påpeger imidlertid, at de værdiskabende Bestyrelser beskæftiger sig med meget andet end "Governance".

Der er i sig selv ikke noget nyt i de 20 supplerende anbefalinger, og de fleste virksomheder er allerede godt i gang med arbejdet med "Kernen", "Mennesker", "Strategi" og "Eksekvering". Men ved at institutionalisere det arbejde, øges sandsynligheden for, at det bliver til en del af virksomhedens DNA/Kultur.

Nogle ville måske spørge, hvorfor "Sustainability" ikke er en kategori for sig selv. Grunden er, at "Sustainability", "People/Profit/Planet" (den 3 dobbelte bundlinje) og FN's 17 Verdensmål er udgangspunktet for arbejdet med at opnå resiliens. Kun ved aktivt at indarbejde "Sustainability" i hverdagen får virksomheden sin "license to operate".



Det vigtigste er hverken disciplinerne i sig selv eller værktøjet, der benyttes til arbejdet hermed, men derimod, at drøftelserne finder vej ind i Bestyrelsernes Årshjul, så der udkrystalliseres konkrete handlinger, som sikrer virksomhedens løbende forbedring og udvikling.

Vi håber "Anbefalinger for RESILIENT selskabsledelse" kan bidrage hertil.

København, januar 2021.

Netværket for RESILIENT selskabsledelse.

KERNEN

Bag de fleste virksomheder er en central ide, "Kernen" der definerer virksomheden i forhold til sine kunder, medarbejdere og andre samarbejdspartnere.

Det er omkring "Kernen", at strategien formuleres, og handlingsplaner udarbejdes.

Virksomheder er ofte kørt i grøften fordi de glemte at have fokus på og fodslag omkring den centrale ide.

"Kernen" defineres af en række komponenter, som skal udgøre en sammenhængende helhed. En klart defineret helhed gør det endvidere lettere for virksomheder at sikre en koordineret udvikling i takt med, at den vokser og indtager nye markeder.

Herunder følger anbefalinger for, hvordan man kan sikre klarhed omkring virksomhedens centrale ide.



K1. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til selskabets **"Formål"**.



Et formål skal beskrive den udfordring virksomheden forsøger at løse og gerne hvor og for hvem. En formålsbeskrivelse kan syretestes ved, om den er kort, præcis og unik, og dermed gør en forskel og er let at huske i hverdagen.

Fremtidens medarbejdere kommer i stigende grad til at vægte et tydeligt og værdibringende formål, når de skal vælge arbejdsgiver, også derfor er det vigtigt, at formålet er bæredygtigt og attraktivt.



K2. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til de **"Værdier"**, som enhver medarbejder skal kendetegnes ved.



Værdier skal være de essentielle kendetegn, som man ønsker, at alle medarbejdere og væsentlige samarbejdspartnere skal stå på mål for i hverdagen.

Det er ofte en god ide, at de appellerer både til "hjerter", "hjerne" og "fødder" i anerkendelse af, at alle tre er vigtige komponenter, ligesom det skal sikres, at de understøtter formål og strategi og dermed den løbende udvikling.



K3. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til, hvilke **"Kernekompetencer"**, der er nødvendige.



Kernekompetencer er de driftsdiscipliner, som det er helt afgørende at mestre for at lykkes med det formål og de løfter, selskabet har valgt. De skal kunne genkendes både i kundepræferencer og resultatopførelsen, og man bør sikre sig, at de løses på en måde, som er både effektiv samt bedre end konkurrenterne.



K4. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til det **"Ledelsesgrundlag"**, som enhver med ledelsesansvar skal være rollemodel for.



Ledelsesgrundlaget er den tilgang som all Ledere skal stå på mål for, og som skal til ikke mindst for til enhver tid at bibringe den fornødne fremdrift og kampkraft. De skal harmonere med værdierne, så de fremstår som et hele.



K5. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til de **"Løfter"** selskabet arbejder på at indfri for de respektive interessenter.



Et brand er et løfte. Løfter skal være med til at gøre virksomheden konkurrencedygtig, hvis ikke ligefrem unik.

Løfter må ikke stå i vejen for hinanden, men skal kunne indfris bæredygtigt, hånd i hånd og samtidigt for Kunder, Medarbejdere, Leverandører, Ejere, Samfund og andre, så der leveres "multiple bottom lines".

MENNESKER

Selv virksomheder, der er tunge på aktiver, har gennem årene måttet sande, at det vigtigste aktiv er menneskene bag. I en digital verden bliver den sandhed kun vigtigere og vigtigere at anerkende.

De "materielle" aktiver indgår i årsrapporten og vejes nøje både af Revision, Bestyrelse og Direktion. Men kun de færreste virksomheder forholder sig med samme grundighed til de "menneskelige" aktiver. Det centrale er at være opmærksom på sammenhængen mellem systemer, aktiver og mennesker, og at de påvirker hinanden.

Herunder følger anbefalinger for, hvordan Bestyrelser kan sikre, at virksomheden er bedre rustet på den menneskelige side.



M1. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen årligt forholder sig til, om selskabets **"Organisationsdesign"** er passende til at indfri de strategiske mål.



Flere og flere virksomheder oplever en matrix-lignende hverdag, hvor produkter/services, geografier, markedskanaler etc. vanskeliggør organiseringen.

Der findes ikke en ideel organisationsstruktur. Lige meget hvilken man vælger, har den sine fordele og ulemper.

Det handler derfor om at finde et design, der kan understøtte de strategiske prioriteter og så sikre det fornødne ejerskab og koordineringsviljen i forhold til de væsentligste strategiske indsatser, herunder det rette niveau for decentralisering.

Det er endvidere vigtigt, at strukturen stimulerer beslutningsdygtighed, og at den mobiliserer ressourcer gennem netværkssamarbejde på tværs i virksomheden og med virksomhedens stakeholders.



M2. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen sikrer, at der årligt tages puls på **"Engagement"** i selskabet, og forholder sig hertil.



En række studier viser klar sammenhæng mellem medarbejderengagement og virksomheders resultater og innovationskraft, men desværre også, at alt for mange virksomheder har en alt for stor andel af direkte "disengaged" medarbejdere. De økonomiske konsekvenser af "disengaged" medarbejdere og ledere er betragtelige, og Bestyrelsen bør derfor tage medansvar for at skabe en virksomhed præget af et stærkt engagement og følgeskab.



M3. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen årligt forholder sig til **"Holdet & Holddynamikken"** i den øverste ledelse.



Ét er at have dygtige spillere på holdet, noget andet at have spillere, der komplementerer og spiller hinanden stærke, hvilket kræver indsigt i de enkeltes profiler, og en god forståelse af deres respektive personligheder og engagement. Der skal tages højde for diversitet og vurderes, i hvilket omfang den nødvendige agilitet er tilstede og den øverste ledelsesgruppe som et team er forandringsklar/-orienteret og villig til at udfordre status quo. Tilsvarende vigtigt er det at vide, hvilke medarbejdere, der er kritiske for selskabets drift samt hvem, der er toneangivende for at gennemføre de forandringer, der skal sikre virksomhedens løbende udvikling.



M4. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen årligt forholder sig til, om selskabet har den fornødne robusthed for så vidt angår **"Talenter & Succession"**.



I en turbulent verden med tiltagende hurtige udviklingscykler er det afgørende for enhver virksomhed at have de talenter, der skal til for at sikre innovationskraften til at udvikle selskabet på kort og lang sigt. Det er derfor vigtigt at forstå, hvad der skal til for at tiltrække og fastholde talent.

Gennemgang af successions-planer er udover at være et "sanity check" på, hvor solid virksomhedens talentmasse og diversitet er, også en god mulighed for at forholde sig til, hvilke eksterne kandidater, der kunne være af interesse.



M5. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen årligt forholder sig til, om selskabets **"Incitamentprogrammer"** driver den rette adfærd.



Vederlagsforhold er allerede en integreret del af "Anbefalinger for god selskabsledelse", men medtages også for at sikre, at der i vurderingen indgår, at programmerne driver den rette organisatoriske adfærd og ikke bare omfatter den øverste ledelse.

STRATEGI

Strategi handler essentielt om at lave virksomhedens til-og fravalg for derved at skabe det fokus, der skal sikre bæredygtig profitabel vækst.

Det arbejde kræver en dyb forståelse og anerkendelse af virksomheden, dens markeder og kunder samt de omkringliggende realiteter og konkurrenterne. Det er en opgave, der ikke levner megen fejlmargen, så det er vigtigt, at strategiarbejdet gøres struktureret, og at strategien gøres målbar, så fremdrift og resultater kan overvåges nøje, og de strategiske valg kan (re)vurderes med jævne mellemrum.

Herunder følger anbefalinger for, hvordan Bestyrelser kan sikre, at virksomheden har en velfunderet strategi, som kan kommunikeres og monitoreres.



S1. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen årligt forholder sig til selskabets **"Antagelser & Position"**, og vurderer om der er behov for strategiske ændringer.



Udgangspunktet for enhver strategi-proces er en grundig forståelse af den position virksomheden befinder sig i og de antagelser den har gjort, herunder ift. de tendenser, der tegner sig for dens markeder og kunder og deres fremtid. Det kræver et solidt data-grundlag, hvori indgår; risikoanalyse, markedsanalyse, konkurrentanalyse, kundeanalyse, leverandøranalyse, vurdering af væsentlige/strategiske samarbejdspartnere, kernekompetencevurdering, kulturvurdering, medarbejderengagement, megatrends etc.



S2. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til, hvilke strategiske **"Gennembrud"** virksomheden skal levere.



På baggrund af en grundig Antagelses- og Positionsanalyse, er det muligt at udkrystallisere, hvilke strategiske gennembrud virksomheden skal kunne imødekomme. Herved gøres de helt afgørende til- og fravalg, som er kernen for enhver strategi, og der etableres det nødvendige prioritering for, hvor organisationen skal fokusere sine ressourcer og energi.



S3. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen årligt forholder sig til en køreplan for selskabets strategiske **"Retning"**.



I en turbulent verden er det nødvendigt ikke kun at fokusere på de helt langsigtede mål og strukturelle initiativer (marathons), men også i høj grad på de første skridt på vejen derhen (sprints).

Ved at gøre planen så konkret som muligt øges momentum og dermed eksekveringskraften.



S4. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til den strategiske **"Fortælling"** samt en kommunikationsplan for kaskadering af strategien.



Når en Bestyrelse og Direktion har haft måneder til at gøre sig en række komplekse overvejelser og endelig er nået i mål hermed, er der risiko for, at den efterfølgende kaskadering ud i organisationen ikke gøres med samme grundighed. Manglende viderekommunikation kan resultere i utilstrækkeligt momentum for de ændringer og satsninger, der skal gøres.

Derfor skal strategien kunne sammenkoges, så den kan fortælles på den tid en elevator-tur måtte tage, og alle medier skal tages i brug for at sikre maksimal udbredelse.



S5. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til en plan for **"Krisehåndtering"**.



I er verden, hvor nyheder rejser hurtigere end nogensinde, og hvor virksomheder, der ikke er parate til at håndtere pludselige angreb, let kommer i medie-kriser, er det vigtigt at have et godt kriseberedskab.

Et godt udgangspunkt for det er at identificere en "Issues List", så man er parat til at forklare nogle af de forhold, der mere eller mindre uberettiget kan udvikle sig og uhåndteret risikerer at ødelægge et hårdt opbygget renommé.

Bestyrelsen skal således være klar til at håndtere balancen mellem både at være forberedte og forberedte på det uforberedte.

EKSEKVERING

For at undgå risikoen for, at strategi-dokumenter ender i skabe og skuffer uden at have opnået meget andet, er det afgørende, at strategien forankres solidt i de enkelte Forretningsenheder og Afdelinger, og dermed understøtter virksomhedens strategiske udvikling.

For at skabe de rette rammer for det arbejde er det endvidere afgørende, at der mellem Bestyrelse og Direktion er en fælles forståelse af, hvad deres respektive roller er, og hvor fokus forventes at være. Eksekvering handler om at sikre opbakning på begge fronter.

Herunder følger anbefalinger for, hvordan Bestyrelser kan sikre, at virksomheden mobiliserer tilstrækkelig og fokuseret eksekveringskraft.



E1. DET ANBEFALES, at de respektive Forretningsenheder og Afdelinger udarbejder **"Eksistensberettigelser"** for at skabe den nødvendige eksekveringskraft.



Med den strategiske ramme på plads starter arbejdet med at sikre, at strategien er forankret og de enkelte Forretningsenheder og Afdelinger har det rette fokus og understøtter strategien i deres respektive forretningsplaner.

For at sikre det, bør der udarbejdes beskrivelser af, hvordan de hver især bidrager værdi til helheden, hvilke systemer/processer/politikker etc. de "ejer", og hvordan deres succes måles.



E2. DET ANBEFALES, at de respektive Forretningsenheder og Afdelinger i deres forretningsplaner prioriterer og sikrer fokus på **"Indsatser"**, der understøtter virksomhedens strategi.



Udover arbejdet med at sikre, at Forretningsenhederne/Afdelingerne understøtter strategien bør deres respektive Forretningsplaner fastlægge hvilke konkrete kortsigtede (sprints) og langsigtede (marathons) handlinger de vil fokusere på.



E3. DET ANBEFALES, at der kvartalsmæssigt afrapporteres på **"Strategi-fremdrift"**.



Strategier har det med at løbe i 3-5 år, men det er afgørende at fremdrift opgøres jævnlige, så virksomheden undgår at komme for langt ned af de strategiske spor, før den måtte finde ud af, at strategien ikke måtte have den forventede effekt.



E4. DET ANBEFALES, at Direktionen/Bestyrelsen årligt afstemmer **"Fokus & Rolle"**.



På baggrund også af den årlige bestyrelseevaluering er det vigtigt, at der under udarbejdelse af årshjulet også foretages en afstemning af, hvad fokus for det kommende år skal være, og hvad Bestyrelsens/Direktionens respektive roller heri er.



E5. DET ANBEFALES, at der udarbejdes en årlig plan for **"Bestyrelsesudvikling"**.



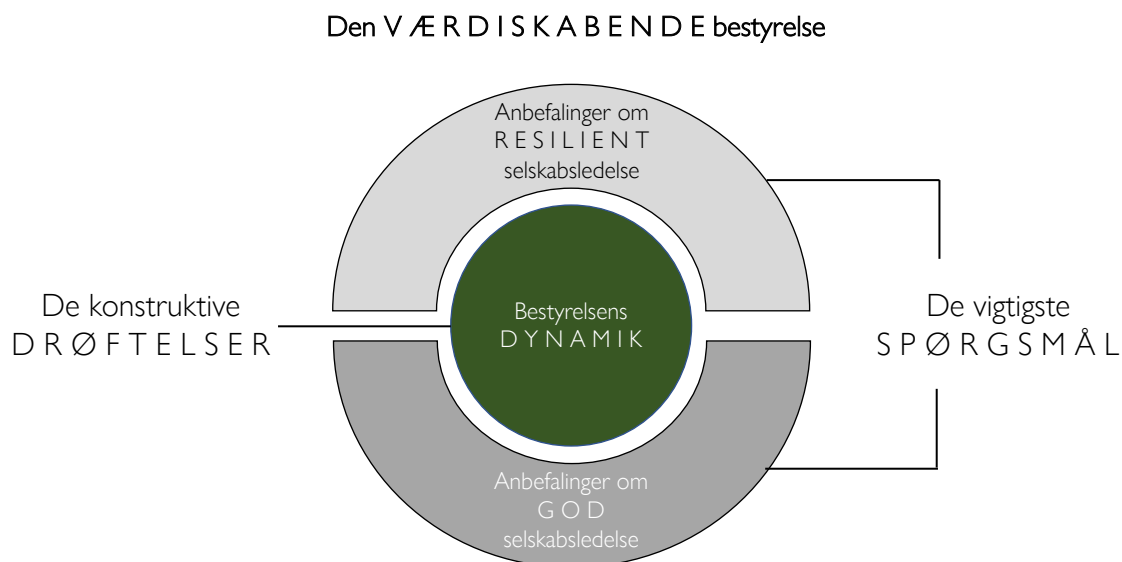
Bestyrelseevaluering er allerede en del af "Anbefalinger for god selskabsledelse", men det er væsentligt, at Bestyrelsen afsætter ressourcer, tid og kræfter ikke bare til en evaluering, men også til at udvikle "sig selv" og sin arbejdsform og dermed potentialet til at bearbejde relevante temaer, sikre åbenhed i alle relationer samt konstruktiv deltagelse og sammenhold i Bestyrelsen og i forhold til og arbejdsdelingen med Direktionen.

Det handler ikke mindst om at anvende og sikre Bestyrelsens diversitet, kompetencer og ressourcer, samt om at udvikle og ikke kun udskifte, også af hensyn til kontinuitet og succession.

Evaluering af relevant mødestruktur/bestyrelsesudvalg og relevant inddragelse af eksternt know-how og medarbejder-repræsentanterne er væsentligt og derfor bør et årligt bestyrelsesseminar overvejes med fokus på Bestyrelsens værdiskabende rolle herunder, at den bidrager energi.

EFTERORD

Arbejdet med "Anbefalinger for RESILIENT selskabsledelse" har afstedkommet en masse gode drøftelser af de discipliner, der bør indgå i Bestyrelsernes Årshjul, men under drøftelserne er det igen og igen konstateret, at det er mindst lige så vigtigt for det værdiskabende bestyrelsesarbejde, at dynamikken i Bestyrelsen er gunstig.



Kun når det lykkes, kan Bestyrelsen i et tæt samarbejde med virksomhedens Direktion være **katalysator for og skabe pladsen til at fokusere på de værdiskabende samtaler og spørgsmål.**

Doseret/prioriteret rigtigt og tilpasset den enkelte virksomheds forretningsgrundlag vil de 40 anbefalinger for god selskabsledelse og de 20 anbefalinger for resilient selskabsledelse kunne styrke Bestyrelsen til at skabe mere værdi i virksomheden.

"Anbefalinger for RESILIENT selskabsledelse" er tilgængelig på www.resilientselskabsledelse.dk

