

7 spørgsmål ethvert bestyrelsesmedlem må forstå svaret på

Behovet for et frugtbart samarbejde mellem en erhvervsvirksomheds direktion og dens bestyrelse har aldrig været større end nu. På grund af globaliseringen, og den teknologiske udvikling er der hyppigere end tidligere behov for at inddrage bestyrelsen i beslutningssituationer mv. Samtidig er virksomhedsdrift blevet mere kompleks, risikobetonet og sværere at gennemskue. For at kunne leve op til både sit lovfæstede ansvar og rollen som sparringpartner, må det enkelte bestyrelsesmedlem derfor have et fundament af viden om virksomheden. Svarene på følgende 7 spørgsmål udgør tilsammen dette fundament. Spørgsmålene er delvis inspireret af en artikel i Fortune, november 2003: "Ten Questions Every Board Member Should Ask":

1) Hvordan skaber virksomheden værdi for ejerne? Værdi for ejerne skabes ikke ved

regnskabsmæssige overskud, men ved at de frie pengestrømme overstiger de samlede kapitalomkostninger. Hvordan genereres denne virksomheds pengestrømme – hvordan hænger det hele sammen, og hvad bidrager mest?

2) Hvordan går det i øjeblikket med værdiskabelsen? Det er de færreste bestyrelser,

som i dag kan klare sig med kvartalsrapporter fra direktionen. En månedsrapport er nødvendig. Den må indeholde opfølgning på budgettet og de væsentligste forudsætninger samt direktionens forklaring og forventninger til resten af året.

3) Hvad kan væsentligt påvirke værdiskabelsen negativt i de nærmeste år? Når alt

går som det plejer, kan man, inden det bliver rigtig ubehageligt, nå at identificere, og handle på, ændringer i virksomhed og omverden. Men alt går ikke længere, som det plejer. Derfor er en opdateret risikoanalyse, med tilhørende handlingsplan et nødvendigt redskab – og den er langt lettere lavet, end det umiddelbart lyder.

4) Hvordan klarer vi os i forhold til konkurrenterne? Virksomhedens konkurrenter har

desværre en væsentlig indflydelse på hvor kunderne foretager deres indkøb. Derfor må en bestyrelse løbende have et klart billede af hvem konkurrenterne er, og hvordan virksomheden klarer sig i forhold til dem.

5) Hvem tager over hvis topchefen falder bort? Det kan sætte en virksomhed langt til-

bage hvis topchefen pludselig ikke længere er i virksomheden. Hvad gør bestyrelsen så? I øvrigt bør topchefen tilsvarende anvende denne betragtning på alle nøgleposter i organisationen.

6) Hvordan skal vi vækste forretningen? Det er de færreste virksomheder, som ikke bliver nødt til at vokse, hvis de vil overleve. Hvad er planen? Tror jeg på den?

7) Hvordan ser direktionens lønpakke ud?

Man får som bekendt hvad man måler på og belønner efter. Samtidig er vi i en tid hvor topcheferes lønpakker ikke sjældent viser sig at være groft urimelige. Derfor bør hele bestyrelsen være bekendt med direktionens lønpakke. Desværre er der stadig ganske mange bestyrelser, hvor dette alene er en sag mellem formanden og direktionen.

Ethvert bestyrelsesmedlem må blive ved med at spørge, indtil han eller hun kender og forstår svarene på disse 7 spørgsmål. Måske er direktionen ikke helt klar i mælet i alle svarene – så har det endnu større betydning at stille dem. Føler man det ubehageligt at stille spørgsmålene, eventuelt gentagne gange, eller forstår man ikke svarene, bør man stærkt overveje at forlade bestyrelsen. Kender og forstår man svarene, kan man til gengæld sove roligt om natten – både med tanke på virksomheden og sig selv.