



# INDHOLD

	Side
FORORD.....	1-3
ANBEFALINGER	
<b>KERNEN</b>	
K1. Formål.....	4
K2. Værdier.....	4
K3. Kernekompetencer.....	5
K4. Ledelsesgrundlag.....	5
K5. Løfter.....	5
<b>MENNESKER</b>	
M1. Organisation.....	6
M2. Engagement.....	6
M3. Hold & Holddynamikken.....	7
M4. Talent & Succession.....	7
M5. Incitamenters.....	7
<b>STRATEGI</b>	
S1. Antagelser & Position.....	8
S2. Kritisk Infrastruktur .....	8
S3. Retning.....	9
S4. Fortælling.....	9
S5. Krisehåndtering.....	9
<b>EKSEKVERING</b>	
E1. Eksistensberettigelse.....	10
E2. Indsatser.....	10
E3. Strategi-fremdrift.....	10
E4. Bestyrelsesudvikling .....	11
E5. Fokus & Rolle .....	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. Den teknologiske udvikling nu med Generativ AI og cyberkriminalitet som de helt centrale temaer; ESG; klimaforandringer, arbejdsmarkedets udvikling, den geopolitiske situation og meget mere betyder, at virksomhedernes bestyrelser i stigende grad står over for komplekse valg, hvor de skal balancere økonomiske interesser mod deres værdier.

Det er derfor vigtigere end nogensinde, at bestyrelser sikrer virksomhedernes evne til at overleve og fastholde virksomhedens vitalitet og relevans i en verden, der konstant kræver tilpasning og er dilemmafyldt.

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

### **Netværkets perspektiv på Organisatorisk resiliens:**

*RESILIENS er det perspektiv netværket arbejder ud fra. En resilient virksomhed kan håndtere overraskelser og møde komplekse og usikre omverdens forhold på en ansvarlig og proaktiv måde. Ofte før forstyrrelsen indtræder.*

*Den resiliente virksomhed er forandringsorienteret, forandringsklar og villig til at udfordre status quo. Resiliens bliver i den forståelse til et holistisk perspektiv på virksomheden og med bestyrelsen i en central rolle.*

*En modstandsdygtig organisation er derfor **ikke** kun fokuseret på at reagere på kriser, men den arbejder aktivt på at opbygge og styrke dens evne til at navigere succesfuldt i en konstant foranderlig verden.*

***Resilient selskabsledelse** er derfor en bestyrelses evne til at håndtere bestyrelsesarbejde på en værdiskabende måde under omskiftelige forhold.*

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

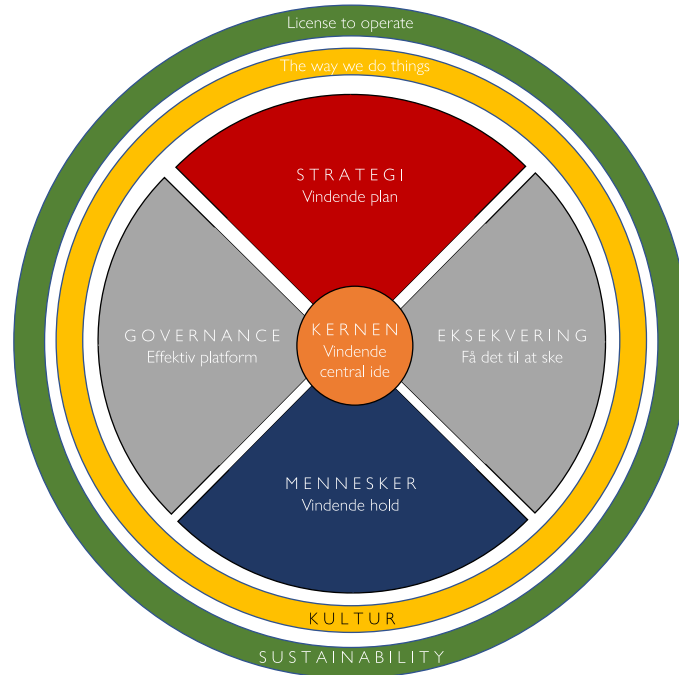
God "Governance" må ikke bagatelliseres. God Governance er en betingelse for overhovedet at kunne drive virksomhed. Og takket være "Anbefalinger for god selskabsledelse" er de fleste virksomheder blevet gode til "Governance".

	GOVERNANCE Effektiv platform	KERNEN Vindende central ide	MENNESKER Vindende hold	STRATEGI Vindende plan	EKSEKVERING Få det til at ske
Anbefalinger for Good selskabsledelse	32	1	6	1	
Anbefalinger for RESILIENT selskabsledelse		5	5	5	5
	Om at undgå FÆNGSEL	Om at VINDE			Om at undvige GRØFTEN

Vores pointe er, at bestyrelser skal have fokus på mere end Governance og sammen med direktionerne tættere på centrale og afgørende forhold for virksomhedens fortsatte udvikling.

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 gøre temaerne til en del af bestyrelsens årshjul, øges sandsynligheden for, at bestyrelsen skaber forudsætningerne for udviklingen af den resiliente virksomhed.

"Sustainability" er ikke en selvstændig kategori. Vores opfattelse er, at "Sustainability", "ESG", "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-temaer" i hverdagen og i virksomhedens rapporteringer får virksomheden sin "license to operate". I de konkrete anbefalinger vil der derfor være integreret temaer, knyttet til "Sustainability-dagsordenen"



Det vigtigste med anbefalingerne 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 sammen med direktionerne skabes konkrete handlinger, der sikrer virksomhedens løbende forbedring og udvikling.

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

København, november 2023

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 fælles fodslag omkring den centrale ide.

"Kernen" defineres af Formål, Løfter, Kernekompetencer, Værdier og Ledelsesgrundlaget, 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.

Hvordan kan bestyrelsen 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, så sørg for, 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 "hjerte", "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 på kort og langt sigt.



Kernekompetencer er de drifts- og udviklingsdiscipliner, som er helt afgørende at mestre for at lykkes med virksomhedens formål og strategi. Kernekompetencerne danner grundlaget for kundepræferencer, konkurrencefordele og resultatopførelsen. De skal identificeres, tilpasses, udvikles, tiltrækkes og være robuste i forhold til fremtidens krav.



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



Ledelsesgrundlaget tydeliggør, hvad der kendetegner god ledelse og hvordan en leder agerer og skaber balance mellem resultater, relationer, fornyelse, værdier og virksomhedens etiske grundlag. Lederne skal udvikles i overensstemmelse med ledelsesgrundlaget og forstå ledelsesgrundlagets betydning for virksomheden.



K5. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til de "**Løfter**" virksomheden arbejder på at indfri overfor 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". Det kræver en tydelig ESG-profil så virksomheden er i stand til at håndtere det krydspres, der kan opstå mellem værdier og forretning

## 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 Ledelse. Men kun de færreste virksomheder forholder sig med samme grundighed til de "menneskelige" aktiver. Det centrale er at være opmærksom på den adfærdsmæssige påvirkningskraft, der eksisterer mellem systemer, strukturer og mennesker.

Hvordan kan bestyrelsen sikre, at virksomheden er bedre rustet på den menneskelige side?



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



Flere og flere virksomheder oplever en matrix-lignende hverdag, hvor produkter/services, geografier, distributionskanaler etc. vanskeliggør organiseringen. Der findes ikke et ideelt organisationsdesign, men det væsentlige er, at virksomhedens formål og strategi **ikke** undermineres af et utidssvarende design. Det handler derfor om løbende at vurdere det organisatoriske design i forhold til de strategiske prioriteter, så der sikres det fornødne ejerskab og den nødvendige koordinering. Det organisatoriske design skal stimulere beslutningsdygtighed og mobilisere 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 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. Herunder vurdere om kulturen, performancekulturen og de løn- og ansættelsesvilkår, der tilbydes medarbejdere, understøtter et positivt engagement.





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 hinanden, 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 de nødvendige kompetencer er tilstede. Den øverste ledelsesgruppe skal som et effektivt team spille hinanden gode, være forandringsorienteret 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"**.



Det er afgørende, at virksomheden besidder den nødvendige talentmasse for at sikre virksomhedens strategiske prioriteter. Virksomheden skal have de talenter, der skal til for at udvikle virksomheden på kort og lang sigt. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen dels efterspørger, hvad der skal til for at tiltrække og fastholde talent, og dels har fokus på et stærkt "Employer Brand" i et tiltagende konkurrencepræget arbejdsmarked.

Succession Planning er "sanity check" på, hvor solid virksomhedens talentmasse og diversitet er, og samtidigt en god mulighed for at forholde sig til, hvilke eksterne kandidater, der kunne være interessante til nøgleposter i den øverste ledelse.



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 her også for at sikre, at der i vurderingen indgår, at programmerne skaber den rette adfærd og helhedstænkning ift. den 3-dobbelte bundlinje. Det er vigtigt ikke bare at have fokus på den øverste ledelses programmer, men også på incitamentsstrukturen som et samlet hele i virksomheden.

## 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 af virksomheden, dens markeder, den kritiske infrastruktur, kunder 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.

Hvordan kan bestyrelsen 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, produkter, kunder og ikke mindst den teknologiske udvikling. Det kræver et solidt data-grundlag, hvori indgår; risikoanalyse, markedsanalyse, ESG-analyse, konkurrentanalyse, kundeanalyse, leverandøranalyse, vurdering af væsentlige/strategiske samarbejdspartnere, kernekompetencevurdering, kulturvurdering, medarbejderengagement, megatrends etc.



S2. DET ANBEFALES, at Bestyrelsen forholder sig til, hvilken **"Kritisk infrastruktur"** virksomheden er afhængig af.



I relation til teknologiudvikling og optimal udnyttelse af teknologiens muligheder bør bestyrelsen være aktivt involveret i udviklingen af en klar teknologistrategi, der er i overensstemmelse med virksomhedens overordnede forretningsstrategi og har fokus på at optimere forretningsprocesser, udnytte AI, forbedre kundeoplevelsen og øge virksomhedens konkurrenceevne.

At sikre en modstandsdygtig organisation mod teknologiske trusler og cyberkriminalitet er afgørende i dagens komplekse forretningsmiljø. Bestyrelsen bør derfor have en klar forståelse af virksomhedens specifikke trusselslandskab. En omfattende risikovurdering af teknologiske risici og cybertrusler bør gennemføres regelmæssigt. Baseret på denne vurdering skal bestyrelsen udvikle og opdatere en strategi for håndtering af disse risici.



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 Ledelse 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 sammenkøbes, 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 en verden, med styrket fokus på virksomhedernes ESG-profil, risiko for cyberangreb, kombineret med nyheder der rejser hurtigere end nogensinde, er det helt centralt at have et godt kriseberejdskab.

Et godt udgangspunkt 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. Dette inkluderer identifikation af kritiske aktiver, etablering af klare kommunikationslinjer og træning af medarbejdere til at håndtere og rapportere sikkerhedsincidenter effektivt.

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 Ledelse 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.

Hvordan kan bestyrelsen 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 med 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 der hvert år udarbejdes en plan for **"Bestyrelsesudvikling"**, og at ekstern bistand inddrages minimum hvert tredje år.



Bestyrelsesevaluering(kvantitativ/kvalitativ) er en del af "Anbefalinger for god selskabsledelse", og 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. Derved afdækkes potentialet til at bearbejde relevante temaer, sikre åbenhed i alle relationer, konstruktiv deltagelse og sammenhold i Bestyrelsen. Bestyrelsesudvikling handler derfor i lige så høj grad om at sikre dynamik og kontinuitet fremfor udskiftning. Som en del heraf kan uddannelse af bestyrelsens medlemmer også være aktuelt.

Evaluering af mødestruktur er også centralt i forhold til en fokus på Bestyrelsens værdiskabende rolle herunder, at den bidrager med energi.



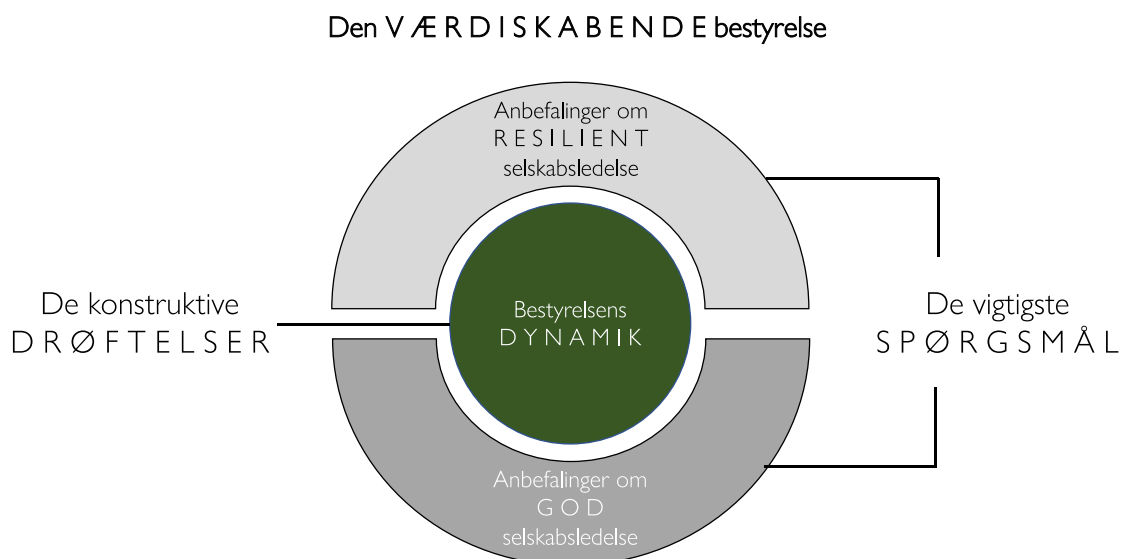
E5. DET ANBEFALES, at Direktionen/Bestyrelsen årligt afstemmer **"Fokus & Rolle"**.



På baggrund af den årlige bestyrelseevaluering er det vigtigt, at der under udarbejdelse af årshjulet foretages en afstemning af, hvad fokus for det kommende år skal være, og hvilken rolle Bestyrelsen varetager. I den forbindelse handler det om at vurdere Bestyrelsens diversitet (køn, kompetencer, perspektiver, geografi, erfaring), brug af bestyrelsesudvalg, brugen af medarbejderrepræsentanternes særlige indsigt i virksomheden og ikke mindst på arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion. Også en fokus på inddragelse af ekstern knowhow er relevant at få afstemt.

## 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 konstruktivt 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.com](http://www.resilientselskabsledelse.com)