

BOARD PERSPECTIVES

NO. 26/JUL. 2020

ISSN: 2246-6096

VELKOMMEN

TIL DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Board Perspectives - nyheder, tendenser og holdninger



INDHOLDSFORTEGNELSE

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES

Af Jakob Stengel - s. 2

KONSEKVENSERNE

Hvilken betydning, vurderer du, har CV19 på Jeres forretning / virksomhed på kort, mellemlang og lang sigt? - s. 8

RESPONSEN

Hvad har været de 3 vigtigste tiltag, I har gjort som respons på CV19? Planlægger I flere tiltag i den kommende tid? - s. 13

DE SVÆRE VALG

Hvilke beslutninger har været de sværeste at træffe? - s. 18

FYRTÅRNE I MØRKET

Hvor har du personligt hentet støtte/inspiration? - s. 21

DEN NATIONALE OG GLOBALE INDSATS

Hvordan ser du generelt på responsen på CV19 på globalt og nationalt plan - politisk, forretningsmæssigt og civil? - s. 24

FREMTIDENS SAMFUNDSMÆSSIGE DAGSORDEN

Tror du den overordnede politiske og samfundsmæssige dagsorden vil forandre sig som følge af CV19? Og i givet fald, hvordan? - s. 29

POSITIVE BIVIRKNINGER

Man siger jo "never waste a good crisis". Hvad tænker du, der kan komme af positive følger af CV19? - s. 32

DEN PERSONLIGE LÆRING

Hvad har du personligt lært af CV19 krisen indtil nu? - s.36

VELKOMMEN TIL BOARD PERSPECTIVES - DANMARKS FREMMESTE BESTYRELSESPUBLIKATION

Velkommen til dette seksogtyvende nummer af Board Perspectives fra Board Network, The Danish Professional Directors Association. Board Perspectives henvender sig til alle, som interesserer sig for bestyrelsesagendaen i Danmark, og er den fremmeste, danske publikation med fokus på Corporate Governance og Board Leadership.

Board Perspectives udkommer kvartårligt – og byder i hvert nummer på en række artikler, skrevet af førende, eksterne eksperter samt interviews, nyheder og meget andet. Fokus er på indhold over form – og på nyhedsvinkler og holdninger med kant.

I dette særnummer, hvor vi har zoomet helt tæt ind på topledelsernes og bestyrelsernes håndtering af den sandsynligvis største, globale krise i fredstid; Covid19-pandemien, har vi fået bidrag fra 25 skandinaviske topledere. Vi har således i juni og juli gennemført interviews med 16 danskere, 6 nordmænd og 3 svenskere. De 17 har været mænd, de 8 kvinder, og ud af de 25, er de 15 board professionals og de 10 C-suite executives.

Hvordan har Skandinaviens førende erhvervsledere tacklet alle de aldrig før set udfordringer? Og hvordan har de visse steder kunnet identificere og udnytte nye muligheder? I denne udgave af Board Perspectives, får du førstehåndsberetningerne om de svære beslutninger, de gjorde tiltag og de personlige læringer.

“When you’re going through hell, keep going”

(Winston Churchill)

Det er vist ikke for meget sagt, at Covid19 har ramt hele kloden som en ægte Black Swan – trods talrige, også markante røster, i den globale debat gennem de seneste 10 år, om den stigende risiko for en ægte, livstruende pandemi, har hovedparten af verdens statsledere, sundhedsmyndigheder, topledere og rådgivere, kun i et ekstremt fåtal taget denne risiko rigtigt alvorligt.

Vi havde lært af tidligere udbrud af f.eks. SARS og MERS, at Corona-vira m.v. var relativt lette at opdage og inddæmme – ikke mindst pga. kort inkubationstid og høj fatalitetsrate – dvs. stor synlighed og let identificerbarhed. Vi troede således, at hvis en pandemi nogensinde igen blussede op, ville vi let kunne inddæmme og slå den ned. Hvor meget fejl tog vi lige dér!?

Tusindvis af årlige risk maps i selv de største og mest velstyrede, internationale koncerner, har muligvis haft scoret en pandemi højt på severity, men så lavt på probability, at risikoen har været gledet helt ud af risk mappen. Og virksomhederne

har ikke været alene; Den danske stats salg af Statens Serum Instituts vaccineproduktion og stort set alle EU-landes mangel på tilstrækkelige lagre af pålidelige værnemidler, er blot to eksempler på, at vi i ekstrem grad undervurderede en pandemi-risiko som Covid19.

Endnu værre har det dog været, at så utroligt få havde gjort sig klart, hvor inter-dependent vores verden og vores erhvervsliv alle steder er blevet qua de sidste to årtiers heftige globalisering. Et udbrud og en deraf følgende lockdown i eks. Kina, kunne således med det samme aflæses i forsyningskæderne i resten af verden. Fordi vi ikke havde fantasi til at forestille os et industri- og produktions-scenarie, som mindede blot en smule om hele the defining moment i finanskrisen; Lehmann Brothers' krak. Lehmann var ellers netop den værst tænkelige domino-brik, der dengang kunne vælte – fordi det var den mest inter-connectede bank med flest eksterne relationer til andre finansielle institutioner – i hele den globale, finansielle sektor!

Ergo var hele verden primo 2020 de rene sitting ducks over for en ægte, livstruende Corona-pandemi – og vi kunne dermed alle være vidner til, at vi var overladt til et reaktivt krisehåndterings-scenarie. Og hvordan gik det så? Utroligt forskelligt – både mellem lande, som valgte næsten identiske løsninger – og (selvfølgelig) også mellem lande, som valgte meget modsatrettede løsninger.

Det er ikke vores hensigt at pege fingre ad nogen her – ingen hos Board Network havde set disse risici tydeligere end andre. Det er blot en tør konstatering af, at vi muligvis bør gentænke i hvert fald følgende elementer i vores governance modeller – og det gælder i alle virksomheder, ikke kun de største:

1. Cash is once again King! At kunne trække på en solid likviditet, har været en klar konkurrence-fordel gennem denne krise
2. Én-strengede men lange forsyningskæder er ekstremt sårbare – og bør således straks revideres til at inkludere min. én ny (række af) leverandør(er) – i et andet land, og helst også på et andet kontinent, end den primære leverandør
3. Lange kommando-veje med betragtelige mængder red tape i beslutningsprocessen er ikke hensigtsmæssige. Kunsten fremad bliver at afveje dette hensyn over for omverdenens stigende krav til compliance og dokumentation. En mulig løsning er at udnytte det digitale kvantespring, som krisens udprægede brug af Skype, Zoom og Teams har sat turbo på

BOARD PERSPECTIVES

4. Den kortsigtede profitmaksimerings-kapitalisme er om ikke stendød, så meget livstruet. Alle som en har vores nedsatte panel fremhævet hensynet til medarbejderes, kunders og leverandørers sundhed og sikkerhed som den allervigtigste faktor i krisens håndtering. Og tilsvarende fremhæver alle værdien af nærværende ledelse gennem transparent og konsistent kommunikation, samt integriteten i at passe på så mange jobs som muligt og at bidrage så stærkt som muligt til hele den nye samfundsagenda. Stakeholder Capitalism er kommet for at blive – og vores mangeårige påstand om, at sustainability netop er sustainable har vist sig rigtig nok engang
5. Værdien af at arbejde under et meningsfuldt Why har også stået sin prøve. Selvfølgelig kan man hævde, at alene det at kunne opretholde sit job fordrer og skaber loyalitet til arbejdspladsen – men tag ikke fejl. Ikke kun bestyrelserne og topledere har været stress-testet til det yderste. Det har alle mellemlidende og specialister sandelig også. Og hukommelsen om hvordan arbejdsgiveren agerede, da hele verden virkelig spidsede til, holder enormt længe. Det gælder rent faktisk også på kundesiden – og her er der stadig en del arbejde at gøre for de virksomheder, som ikke fik kommunikeret tilstrækkeligt tydeligt om forventelige leveringstider, kundeservicetider og refusionshorisonter. Muligvis urimeligt, da det jo er svært at kigge ind i en helt tåget krystalkugle og få klare svar ud af det – men ikke desto mindre er særligt forbrugernes dom hurtig og hård, også i Corona-krisetider

Vi håber, at du vil finde vores panels bidrag både oplysende og inspirerende. Ingen af dem har hævdet at have haft det rigtige svar på håndteringen af krisen – alle har tværtimod været meget ydmyge. Og der er naturligvis også markante forskelle i deres erfaringer og holdninger. Men summen af bidrag finder vi særdeles relevant for dansk erhvervsliv i hele sin bredde. Tak til alle 25 for så åbent og ærligt at dele deres synspunkter!

Kommende arrangementer i The Community

Grundet Covid19 har vi måttet ændre vores arrangementskalender, og derfor ser møderækken nu således ud i Board Network - The Community:

- Onsdag d. 2. september: "Board Composition and Succession"
- Tirsdag d. 20. oktober; "Managing Reputational Risks"
- Torsdag d. 26. november: "Anchoring Strategy and Innovation at Board Level".

Første møde bliver derved onsdag d. 2. september, hvor temaet "Board Composition and Succession" sætter fokus på bestyrelsens rolle i sin egen successionsplanlægning; et emne, som de fleste bestyrelser tilkendegiver, at de giver for lidt opmærksomhed. Hvordan sikres der både bredde, dybde og diversitet i kompetencerne; hvordan bruges den årlige bestyrelsesevaluering og kompetencemapping konkret, når

bestyrelseskabalens skal lægges op for de(t) kommende år; hvordan samarbejder bestyrelsen med aktionærerne herom; og kan vi eventuelt lære noget af lande som Sverige og Norge, som benytter sig af eksterne nomineringsudvalg i stedet for de interne udvalg, vi kender i Danmark?

Tak til vores fantastiske panel fra både Danmark, Norge og Sverige for at komme og berette om deres førstehåndserfaringer!

Hør bl.a. indlæg fra:

- **Lene Skole** (DK), CEO for Lundbeckfonden og best.memlem i bl.a. Ørsted, Tryg, Falck, Lundbeck og ALK-Abello
- **Bert Nordberg** (SE), chair for Vestas og TDC og bestyrelsesmedlem i bl.a. Electrolux, SAAB, SCA og Essity
- **Bente Landsnes** (NO), chair for NorQuant og best.memlem i bl.a. Danske Bank, NORBIT og Infront
- **Anders Schelde** (DK), Chief Investment Officer i MP Pension
- **Lilian Mogensen** (DK), chair for Mannaz og Rejsekort & Rejseplan og best.memlem i bl.a. LEMAN, Nine, CBS, Københavns Teater, Pensionskassen for Sygeplejersker og Lægeseekretærer og Hans Knudsen Institutet

Nyt tiltag – The Chambers

På utallige opfordringer, har vi desuden brugt foråret på at skabe en vaskeægte nyhed: **The Chambers!**

The Chambers er forskellige, mindre grupper på max. 18 medlemmer hver, hvor alle medlemmer får adgang til de seneste trends, den nyeste forskning, de dygtigste facilitatorer, de skarpeste indlægsholdere – samt ikke mindst et mindre og fortroligt peer-to-peer forum med de allerbedste betingelser for sparring, vidensdeling og erfaringsudveksling.

I The Chambers mødes vi fem gange om året i et roundtable-format. I lighed med alle vores "normale" konferencer i The Community afvikles alle møder i fortrolighed under The Chatham House Rule. Medlemskabet er personligt og nye medlemmer optages løbende. Kontakt os på info@boardnetwork.dk, hvis du har spørgsmål hertil og/eller ønsker at ansøge om medlemskab.

Hermed igen velkommen til seksogtyvende nummer af Board Perspectives. Rigtig god læselyst.

Jakob Stengel

Founder & Chairman

VORES PANEL



Anders Dons (DK)
Nordic CEO & Partner, Deloitte



Anders Schelde (DK)
CIO, MP Pension



Andrea Gisle Joosen (SE)
Formand, Acast, bestyrelsesmedlem, Qred, Dixons Carphone, ICA Gruppen, BillerudKorsnäs og James Hardie Industries



Annette Malm Justad (NO)
Formand, Store Norske Spitsbergen Kulkompani, American Shipping Company, bestyrelsesmedlem, Port of London Authority og Awilco LNG



Arne Karlsson (SE)
Formand, Ecolean, Einar Mattsson, Girovent, ROL, Fastighetsbolaget Stadshus og Kollegiet för svensk Bolagsstyrning, bestyrelsesmedlem, AP Møller-Mærsk



Bodil Nordestgaard Ismiris (DK)
Adm. direktør, Lederne

BOARD PERSPECTIVES



Christoph Nørgaard (DK)
Adm. direktør, Altinget & Mandag Morgen



Claus V. Hemmingsen (DK)
Formand, Maersk Drilling og DFDS, bestyrelsesmedlem i AP Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til Almene Formaal



Erick Thürmer (DK)
Adm. direktør, Thürmer Tools



Harald Norvik (NO)
Formand, Kraft Bank, PGS, Imatis, Missing Ink, bestyrelsesmedlem, Umoe, Future Investment Group, Fairchance, Salmotrace og Well Genetics



Jens Harsaae (DK)
Formand, Plus Pack, Peter Justesen Company, IIH Nordic, LanguageWire, Danaweb, JumpStory, Optimeo, næstformand, CO-RO og Abacus Medicine



Jesper Koefoed (DK)
Formand, Pihl & Søn, LM Byg og BNS, bestyrelsesmedlem, Realkredit Danmark, Danica Pension og NIO Fondsmæglerselskab

BOARD PERSPECTIVES



Johan H. Andresen (NO)

Formand, Ferd, bestyrelsesmedlem, SEB, Brav og Nordic Microfinance Initiative



Jørgen Huno Rasmussen (DK)

Næstformand, Rambøll og Terma, bestyrelsesmedlem, Haldor Topsøe, Bladt Industries, Otto Mønsted og Thomas B. Thriges Fond



Liselott Kilaas (NO)

Formand, Coala Life, bestyrelsesmedlem, Orkla, Norsk Hydro, Ambea, Peab, Folketrygdfondet, Nobina Europe og DNV GL



Mari Thjømøe (NO)

Formand, BPT, bestyrelsesmedlem, FCG Fonder, Tryg, Ice Group, Hafslund E-CO, Norconsult og TF Bank



Marianne Dicander Alexandersson (SE)

Formand, Saminvest, bestyrelsesmedlem, Praktikertjänst, CamurusEnzymatica, Recipharm og Sahlgrenska Science Park



Mathias Gredal Nørvig (DK)

Adm. direktør, SYBO Games

BOARD PERSPECTIVES



Merete Eldrup (DK)

Formand, Nykredit Holding, Rockwoolfonden og Københavns Universitet, bestyrelsesmedlem, Rambøll og Kalaallit Airports International



Mette Maix (DK)

CEO Rosendahl Design Group, bestyrelsesmedlem i Matas, Aarstiderne og Good Food Group



Peter Høltermand (DK)

Country Manager Denmark & Member of Group Executive Committee, SEB, bestyrelsesmedlem i Realdania



Peter Normann (DK)

Formand, Johannes Fog, næstformand, F.E. Bording, bestyrelsesmedlem, C.W. Obel, Bruun Rasmussen Kunstauktioner og Borch Teknik



Peter Rasmussen (DK)

Adm. direktør, Profil Rejser og formand for Danmarks Rejsebureau Forening



Steinar Sønsteby (NO)

CEO, Atea



Tommy Pedersen (DK)

Formand, Maj Invest, Bruun Rasmussen Kunstauktioner, Bodum Invest, næstformand, Bodum Holding, Peter Bodum og Løvenholm Fonden



KONSEKVENSERNE

Hvilken betydning, vurderer du, har CV19 på Jeres forretning/
virksomhed på kort, mellemlang og lang sigt?

Merete Eldrup: Kortsigtet har CV19 haft stor effekt på alle de virksomheder, jeg sidder i bestyrelsen i (6 stk i alt). Medarbejdere skulle på kort tid til at arbejde hjemmefra. Det var umuligt at vurdere omfanget og længden af krisen, så man skulle agere i et meget tåget landskab. Markederne var særdeles urolige i marts og ingen kunne finde en tidligere situation at sammenligne med. Finanskrisen ramte på en helt anden - og forskellig måde - verden over.

På mellemlang og lang sigt forventes effekten at være meget mere varieret alt efter branche. Lige nu peger mange nøgletal i hver sin retning: arbejdsløsheden stiger, men forbrugertilliden og aktiekurserne stiger også.

Meget vil afhænge af om der kommer en anden bølge, og når vi ser effekten af, at hjælpepakkerne udfases.

Jeg tror, at vi kommer godt tilbage i Danmark i 2021 - men vi rammer ikke 2019-niveauet lige med det samme.

Tommy Pedersen: Bodum har over de sidste 3 år etableret en velfungerende web shop, som er placeret i tilknytning til vore to fabrikker i Portugal. Vi har rekrutteret et online team, der internt udvikler programmer og implementerer nye systemer til bodum.com. Vi bruger bodum.com som et ekstra salgsværktøj – ikke blot som et online katalog. Corona krisen har givet os gode muligheder for at forbedre vor "customer experience", og vi har været i stand til ret hurtigt at se, hvad der lykkes, og hvad vi skal arbejde mere på. Vi bruger i dag ikke eksterne agenturer til online, så vi arbejder eksempelvis selv med udvikling af reklame.

På den korte bane har webshoppen oplevet en kraftig acceleration

af afsætningen under krisen. I USA, som er vores største marked, har Corona krisen gjort, at vi har haft et godt samarbejde med vores 3-4 største amerikanske kunder, der har vore produkter med på deres webside, og vi har oplevet en exceptionel vækst. På det mellemlange sigt ser denne udvikling ud til at bide sig fast, bl.a. fordi forbrugere, der normalt har handlet i butikkerne nu har lært sig at handle på web og fundet ud af, hvor nemt og praktisk det er. Det er vores vurdering, at denne udvikling fastholdes og udbygges på den lange bane.

Peter Rasmussen: På årsbasis mister vi hos Profil Rejser 60% af omsætningen i 2020. Vi har index 20-25 i gennemsnit i de 5 mdr. af året, hvor landets grænser er lukket og vi har begrænset salg resten af året.

2021 forventer vi pt. at komme tilbage til 75-80% af omsætningen og først i 2022 forventer vi at være helt tilbage på 2019 niveau.

Mette Maix: På kort sigt afhang den direkte effekt af CV19 af vores egen evne til at tilpasse forretningen. Efter en positiv start på året for Rosendahl Design Group satte Corona-pandemien verden i stå, og herefter har vi igennem foråret balanceret krisestyring, recovery og den transformation, vi selv igangsatte, umiddelbart inden CV19 ramte. På den korte bane er vi kommet hurtigere tilbage, end vi havde turdet håbe på, og vi er lykkedes med at levere bedre på bundlinjen sammenlignet med samme tid sidste år.

På mellemlang sigt er der for alle virksomheder fortsat mange ubekendte faktorer i kølvandet på Corona-krisen, som langt fra

BOARD PERSPECTIVES

er overstået. Men forløbet indtil nu har bekræftet os i, at vores danske designikoner har en stærk plads hos forbrugerne, og meget tyder på, at efterspørgslen på kvalitet, holdbarhed og gaver for livet er intensiveret under CV-19. Lige nu ser efterspørgslen særdeles fornuftig ud, hvilket er et godt udgangspunkt for andet halvår, hvor 2/3 af vores salg typisk ligger.

På lang sigt bliver det afgørende, hvordan forbrugerne agerer post-Corona. Indtil nu er jeg stolt af den handlekraft, Rosendahl Design Group har udvist. Vi har taget action sammen og er i dag markant bedre rustet til et muligvis hårdt andet halvår. Vi har bestræbt os på at agere rettidigt og konsekvent, så vi kan nå de langsigtede mål, vi har lagt til grund for vores transformation.

Claus Hemmingsen: CV19 har haft dramatisk indvirkning på flere af de virksomheder, som jeg er engageret i, enkelte i begrænset omfang, men i overvejende grad dramatisk. Der er oplevet markant fald i efterspørgsel og dermed omsætning, med deraf følgende omfattende aktiviteter i virksomhederne for først og fremmest at sikre medarbejderes og kunders personlige sikkerhed og sundhed, dernæst kundernes supply chain og den service der ydes, og sidst men ikke mindst for at sikre virksomhedernes indtjening og umiddelbare fremtid bedst muligt.

Jens Harsaae: Det er meget forskelligt for de enkelte virksomheder (jeg er pt aktiv i ti forskellige selskaber): fra indeks 60 i den hårdtest ramte til "all time high" i en anden. På den korte bane er det dog et fællestræk, at de fleste sektorer har været ramt af afmatning i efterspørgsel, udfordret logistik og forsyningsveje samt almen usikkerhed. Det har været hårdt for medarbejdere og ledere, men vi er desværre slet ikke igennem den økonomiske CV19 effekt endnu. Især usikkerhed kommer til at præge også de næste faser, og det plejer jo desværre at dæmpe investeringslysten. På både mellemlang og lang sigt forventer jeg alvorlige makroøkonomiske udfordringer, som vil reducere efterspørgsel og øge usikkerhed om beskatning, jobsikkerhed, finansiering og investeringer. Til gengæld er der også virksomheder, som kan udnytte fordele i omkostningsniveau og/eller forretningsmodel til at øge markedsansende.

Arne Karlsson: Jeg er måske et lidt atypisk vidne, da jeg sidder i 10 bestyrelser plus et par "bestyrelseslignende" strukturer i udlandet – men i alle virksomhederne er det faktisk gennem krisen gået fra OK til næsten fantastisk. Til en start var vi naturligvis i alle virksomhederne bekymrede og reagerede så hurtigt som muligt med diverse initiativer. Permittering har i flere af virksomhederne været brugt indtil Påske, men efter Påske kom f.eks. ecommerce meget stærkt tilbage – faktisk i en grad så ecommerce har overhalet det tabte i retail.

Helt generelt kan man sige, at alle virksomheder altid bør operere med en potentiel "crash plan" – og dybden af denne krise har gjort det endnu mere nødvendigt at operere med en evig "kriseplan / risk plan".

Steinar Sønsteby: Vi har klart oss bra – som leverandør av IT Infrastruktur når alle trenger digitale systemer for å fungere har gitt oss mange muligheter. At 65% av omsetningen er til offentlige kunder er også godt. Jeg tror også at – selv om hjemmekontor har fungert bra – de fleste ser hvor viktig arbeidet og kollegaer er for det sosiale. I Atea har vi alltid hatt fleksibilitet i arbeidshverdagen – men vi tror at balansen mellom hvor man jobber fra vil endre seg noe etter dette.

Peter Høltermand: Helt overordnet må man sige, at den kontracykliske kapitalbuffer har virket efter hensigten – og at vi som bank har formået at løfte vores samfundsrolle. Vi lånte ekstra SEK 15 milliarder ud på én måned. Så på det korte sigt, er vores forretning jo blevet større, mens vi – som alle andre – har måttet tilpasse os markant nye arbejdsvilkår. På mellemlangt sigt – 12-18 måneder – må man nok forvente lidt flere kreditudfordringer pga. krisen, men generelt er det gået godt – og vores helt specifikke kundeportefølje, som næsten alle er fra top100-segmentet, går jo kun yderst sjældent konkurs. I et bredere samfundsperspektiv skal man omvendt huske, at der ikke er langt "fra guld til kapel" i brancher med marginer på 5, 10, 15% - f.eks. restaurationsbranchen, hvor tvangsnedlukningen kan betyde, at man med de lave marginer aldrig kan få indhentet det tabte – trods hjælpepakkerne.

Mari Thjømøe:

1. På kort sigt, fokus på å få organisasjoner til å levere fra hemmekontor og få ting til å fungere, likviditet og kostnadskutt. Ekstra sjekk på risiko
2. Være rustet for økt usikkerhet høsten 2020-2021,
3. På lengre sigt - renter og finanskostnader vil øke, digitaliseringen vil bidra til økt effektivitet og bærekraft kommer tilbake på agendaen. Det tar tid å komme tilbake til samme nivå for internasjonal handel og vekst
4. Dette kan også få effekter på megatrender – vil alle fortsatt bo i små leiligheter i byer? Vil alle være like opptatt av å reise og av globalisering?
5. Fokus på sunn mat (vegetarisk) produsert lokalt kan bli viktigere

Marianne Dicander Alexandersson: Jag ska försöka ge ett svar från hela portföljen. Jag arbetar främst med bolag inom Life Science som läkemedel, medicintekniska produkter, hjälpmedel och sjukvård. För många av dessa bolag så har inte intäkterna påverkats. Behovet av läkemedel och hälsoprodukter har inte minskat pga Cv 19 snarare tvärt om. I många fall ökad orderingång. Fokus har legat på att säkerställa leverans. Eftersom tillverkningen sker i många länder i Europa och utanför Europa kan produktionen på kort sigt bli påverkad pga lokala restriktioner i olika länder eller frånvaro av sjuk personal. Primärvård och tandläkarmottagningar tappade initialt största delen av sina patienter men vi ser att det börjar att vända nu.

BOARD PERSPECTIVES

Erick Thürmer: På rigtig mange måder, har Corona haft en kæmpe betydning for Thürmer Tools. Jeg var faktisk på et månedlangt kursus fra 9. december til 9. januar i Dubai, og på det tidspunkt talte man dér allerede om muligheden for at lukke byer som London, Paris m.fl. ned – hvilket virkede helt vildt set med mine øjne. For os i Danmark var det jo stadig blot en mindre epidemi i Kina. Men det foranledigede mig til at træffe en beslutning om, at vi skulle øge vores produktion med 25-30%. Vi havde ledig lagerplads, og jeg troede på, at efterspørgslen på vores produkter ville stige. I februar talte vi i ledergruppen om at etablere et kriseberedskab, herunder f.eks. at sætte medarbejdere og os selv ned i løn. Paradoksalt nok blev marts måned vores bedste nogensinde målt på omsætning – og april måned blev den bedste måned nogensinde målt på bundlinje-resultat. Alligevel vurderede vi det klogest, at ændre medarbejdernes arbejdsrytme, så de overgik til en 4-dages arbejdsuge og til gengæld gik 20% ned i løn, mens jeg f.eks. helt fjernede min egen løn pr. 1. april. Resultatet gennem hele perioden har været, at vi har mistet omsætning pga. nedlukning, men har haft en bedre bundlinje end budgetteret – og så har vi aldrig haft så stærk en salgs-pipeline, som vi har nu – fordi vi kan levere fra dag til dag.

Anders Schelde: Kort sigt: Stor volatilitet og initialt betydelige tab på vores investeringsportefølje. Et pænt tab af effektivitet og momentum i forretningen, da alle skulle omstille sig til at arbejde hjemmefra.

Mellemlang: Færre rejseaktiviteter, mere brug af hjemmearbejde, til dels anderledes indretning af kontoret

Lang sigt: Nyt koncept for afholdelse af vores generalforsamling og den løbende medlemskontakt (online)

Peter Normann: Jeg er deltidsdirektør for selskabet der ejer Royal Arena og er bestyrelsesmedlem i 5 selskaber: Johannes Fog, F.E. Bording, C.W. Obel, Bruun Rasmussen Kunstauktioner og Borch Teknik. Disse selskaber er blevet påvirket meget forskelligt af CV19:

- Royal Arena har været helt lukket
 - Johannes Fog har haft stor omsætnings- og indtjeningsfremgang.
 - F.E. Bording har haft en stor aktivitetsnedgang
 - C.W. Obels investeringsportefølje er påvirket meget forskellig effekt. Ejendomsporteføljen er foreløbigt sluppet nådigt, mens andre investeringer har haft en betydelig negativ påvirkning (f.eks. Tivoli)
 - Bruun Rasmussens Kunstauktioner har haft et rimeligt godt 1. halvår
-

Mathias Gredal Nørvig: Spilbranchen og andre digitale brancher blev ikke lige så hårdt ramt af lockdown som de fysiske butikker. Nogen så endda en stigning i forbrug. Som spilfirma fik vi testet vores hjemmearbejds-setup, og begyndt tankerne om hvordan fremtidens arbejdsplads ser ud. Mange opgaver kan løses hjemmefra, men især kreative opgaver bliver bedre, hvis du kan

brainstorme og mærke energien i rummet. Det er svært over Zoom. På mellemlang og lang sigt der vil spilbranchen fortsætte med at vokse, vi skal vokse med og lære undervejs.

Liselott Kilaas: På tværs av alle selskaper har CV19 hatt stor betydning. Jeg tror CV19 representerer en form for gamechanger og vil endre selskapers strategi, verdikjeder og leveransemodeller på mellomlang og lang sigt.

Jesper Koefoed: Aktiviteterne har i CV19-tiden været gennemført tilnærmelsesvis uden forstyrrelser, så vi mærker ikke effekter på kort sigt. Vi har en god ordrebeholdning, så vi forventer heller ikke negative effekter på mellemlang sigt. Måske har vi endda en upside, da vi kan indhandle underentreprenører og materialer lidt billigere, som følge af det lavere aktivitetsniveau i økonomien. På længere sigt er vi påvirket af udviklingen i makroøkonomien, som igen påvirker byggeaktiviteten. Pt. tegner det til en relativ hurtig genopretning af den danske økonomi med tilbagevenden til økonomisk vækst i 2021, så vi forbliver optimistiske på selskabernes vegne, også på det lange sigt.

Jørgen Huno Rasmussen: Betydningen af CV19 har varieret meget i forskellige brancher fra minimal påvirkning i kunde-segmenter indenfor eksempelvis sikkerhedsindustrien, hvis behov er næsten upåvirkede af krisen, til næsten totalt stop for nye projekter i eksempelvis olieindustrien. Som leverandører er der 3 meget forskellige kategorier fra ingeniørarbejde, der fungerer overraskende effektivt hjemmefra, over industriproduktion, hvis kontinuitet står eller falder med forsyningslinierne, til konsulenttydelser, der kun kan fungere på sigt i fysisk kontakt med kunden. For de fleste vil det medføre værditab i et par år, men derefter igen ny fremgang og for nogle accelereret.

Christoph Nørgaard: Markedet kommer i store træk tilbage med nogle forskydninger op og ned i de forskellige områder. Men der vil også opstå nye - især digitale - forretningsmodeller. Covid-19 har i medieindustrien været et paradoks på den måde, at medierne på den ene side har løst en vigtig publicistisk samfundsopgave med stigende trafik på alle digitale platforme og på den anden side har mærket opbremsningen på annoncemarkedet, hvor dele af forretningsmodellen har vist sig sårbar.

Behovet for medier, der kan levere troværdig information og kritiske analyser er blevet tydeligere for de fleste under krisen. Opmærksomheden på, at publicistiske medier er en kerneværdi ved et velfungerende demokrati skærpes af en krise, som den, vi har oplevet – og ikke er helt igennem endnu. For medierne er det om at gribe den mulighed for nye forretningsmodeller, som brugernes fornyede interesse og betalingsvilje giver.

Anders Dons: Vi kommer jo fra et scenarie, hvor vi de sidste fem år, har været vant til at vokse 10% om året. Med et regnskabsår, der sluttede 31/5, kan vi se, at det i hvert fald foreløbig er gået

BOARD PERSPECTIVES

bedre end initialt frygtet. På kort til mellemlangt sigt er vores forventninger til både egen og kunders forretning dog fortsat fyldt med usikkerheder.

Deloitte er gået fra at være en relativt hierarkisk til en relativt flad organisation gennem CV19-krisen. Vi har været meget kommunikerende, og mens vi selvfølgelig har haft fordelene af at være meget connected på et globalt framework, så har selve styringen af tiltagene været meget lokal.

Vi har anlagt den samme approach, som vi har rådgivet vores kunder om - et Resilient Leadership Framework, som kort fortalt kan koges ned til tre primære faser; 1) Reager! Hvor speed trumfer elegance – og hvor det lynhurtigt klarlægges, hvilken del af forretningen, du absolut skal passe på – og hvad der er mere "ballast", som eventuelt kan mindskes for at genetablere flyvehøjden. 2) Genopbygning. Hvor nye rammer defineres og prioriteterne for i hvert fald en periode er forandrede. 3) Forberedelse til livet efter Corona. Hvilke rammebetingelser har ændret sig, og hvordan omstilles vi os til en ny dagligdag i et post-krise-mode.

Vi valgte – baseret på bl.a. erfaringerne fra Finanskrisen – relativt tidligt, dvs. både ultimo marts og ultimo maj af sige farvel til nogle folk. Ikke kun pga. Corona, men accelereret af pandemien. Omvendt har vi meget stålfast holdt fast i alle vores planlagte 300 nyrekrutteringer i andet halvår af 2020. Både fordi vi fra tidligere ved, hvor vigtigt det er ikke at have et "hul" i sit nyindtag – for det kommer altid til at kunne mærkes i organisationen nogle år senere, og fordi vi skal hjælpe næste generation ind på arbejdsmarkedet.

Harald Norvik: Betydningen af CV19 har ført til økt usikkerhet og om fremtiden, generelt, ikke minst fordi varigheten på pandemien er usikker men kan bli lang. Risikobildet er endret med denne pandemien. Det har medført behov for nytenkning om struktur, arbeidsformer, logistikk, verdikjeder.

På kort sikt - finansiell stabilitet og likviditetskontroll. På mellomlang sikt, identifisere behov for endringer i forretningsmodell, bruk av underleverandører, logistikk etc. På lang sikt - nye forretningsmuligheter (bør adresseres raskt, kanskje i en egen gruppe som får det som ansvar allerede nå) og vurdering av den totale virksomhets robusthet og bærekraft.

Andrea Gisle Joosen: Jeg arbejder med en blanding af brancher og virksomhedstyper, så jeg ser flere trends, der peger i hver sin retning. I det store hele så påvirker CV-19 næsten alle negativt på kort sigt, men jeg vurderer, at Tech og FMCG klarer sig gennem krisen relativt hurtigt. Derimod kommer mere industrielle virksomheder til at kæmpe med effekterne i længere tid, da de i højere grad er afhængige af den internationale genopretning af økonomien.

Bodil Nordestgaard Ismiris: Krisen har kastet os ud i et kolossalt digitalt eksperiment.

Det har været en periode, hvor behovet for hjælp hos vores medlemmer har været stort, og vi har mærket en meget stor efterspørgsel efter rådgivning – ikke bare juridisk og økonomisk men også ledelsesmæssigt – distanceledelse er gået fra at være en niche-disciplin til at være en generel efterspurgt kompetence blandt vores medlemmer.

I denne periode har vi også løbende gennemført undersøgelser via vores lederpanel – for at opsamle viden om, hvad der egentlig reelt er på spil, når man fra den ene dag til den anden fjerner den fysiske dimension i vores menneskelige interaktion.

Krisen har kastet os ud i et kolossalt digitalt eksperiment, og vi har siden starten af marts taget digitale syvmileskridt. Vi har taget digitale muligheder til os i et omfang, som normalt ville have taget årevis at implementere, og den globale nedlukning har ført til utroligt hurtige ændringer i vores sociale og menneskelige adfærd.

Hjemmearbejde er et godt eksempel på ændringer i vores sociale adfærd under corona-krisen. Tallene fra vores medlemspanel viser, at hele 78% af de adspurgte ledere har oplevet eller oplever fortsat, at hjemmearbejde har fungeret godt eller meget godt under krisen.

Og zoomer vi ind på produktiviteten, kan man faktisk sige, at hjemmearbejdet har – måske lidt som en overraskelse for mange ledere – gået overraskende godt. Forventningerne til hjemmearbejdet var ikke høje, men stik imod forventningerne har knap 70% af lederne oplevet, at de kunne fastholde produktivitet Blandt de godt 70% har 13% af dem ligefrem oplevet en stigning i produktiviteten. Og det er vel og mærke i en periode, hvor mange har skulle hjemmeskole deres børn.

Johan H. Andresen: På kort sigt har de to største utslagene blandt vore selskaper vært på Fjordline og Elopak. Fjordlines fergeruter til Danmark og Sverige, med unntak av cargo, vært stengt, hvilket førte til permitteringer og stort tap av inntekter. Elopak har derimot en betydelig økning i etterspørselen etter kartonger når folk spiser flere måltider hjemme. På lengre sikt er det svært vanskelig å forutsi effektene på ett eller alle 11 virksomheter. Vi ser for oss en noe lavere takt av ny boligprosjekter, mindre forretningsreiser, og et ønske om kortere verdikjeder. De store globale endringene er vanskeligere å vurdere, da de også kan bli påvirket av geopolitiske og råvarespørsmål.

Annette Malm Justad: I Norge faldt CV19-krisen sammen med oliekrisen, og det har naturligvis været meget udfordrende for norsk økonomi. Fokus har naturligvis først og fremmest været på sundhed – særligt for alle medarbejdere. Dernæst fokus på likviditet. Men Corona kommer til at forandre os. Pandemien har meget større konsekvenser end bare ændringen i den sociale omgangsform. Ingen tager store investeringsbeslutninger, medmindre det er på meget langt sigt – op til 10, 20 eller 30 år. Man skal huske at have is i maven – for denne krise kommer vi også igennem. Heldigvis ser obligationsmarkedet så småt ud til at være på vej tilbage.

BOARD NETWORK

Board Network – The Danish Professional Directors Association er Danmarks mest eksklusive bestyrelsesnetværk, og er det foretrukne forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer. Organisationens formål er at sætte fokus på Board Leadership samt at øge kendskabet til bestyrelsernes betydning for værdiskabelsen i og udviklingen af virksomhederne. Desuden uddeler Board Network den årlige hæderspris, The Corporate Governance Award, samt udgiver bestyrelsespublikationen, Board Perspectives hvert kvartal. For mere information, se www.boardnetwork.dk eller kontakt os på 21282882.



Vi tilbyder to forskellige typer af medlemskab – The Community og The Chambers

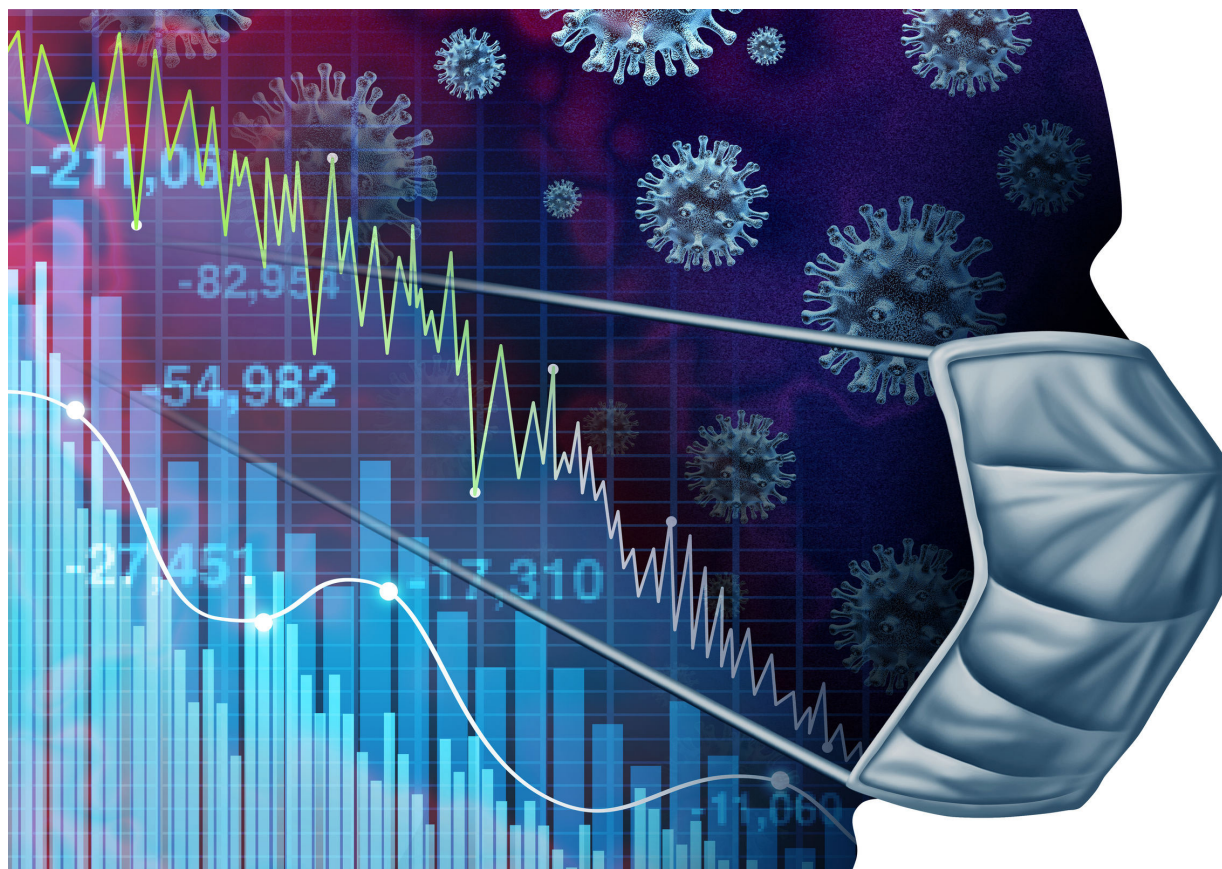
- **The Community** har været Board Networks platform lige siden stiftelsen i 2012. Her mødes vi fire gange årligt – til tre lukkede medlemsmøder samt ved Den Store Danske Bestyrelseskonference. Alle møderne afvikles som konference-format og har typisk mellem 120-250 deltagere. Det er Danmarks største og mest eksklusive bestyrelsesforum – og talerne er alle blandt Danmarks og verdens mest erfarne bestyrelsesformænd og førende eksperter inden for bestyrelsesarbejde og corporate governance
- **The Chambers** er Board Networks nyeste tiltag – etableret i sommeren 2020. The Chambers er forskellige, mindre grupper på max. 18 medlemmer hver, hvor alle medlemmer får adgang til de seneste trends, den nyeste forskning, de dygtigste facilitatorer, de skarpeste indlægsholdere – samt ikke mindst et mindre og fortroligt peer-to-peer forum med de allerbedste betingelser for sparring, vidensdeling og erfaringsudveksling. I The Chambers mødes vi fem gange om året i et roundtable-format.

Lær fra de dygtigste. Netværk med de bedste.

BOARD NETWORK

The Danish Professional Directors Association

Det førende forum for erfarne bestyrelsesmedlemmer



RESPONSEN

Hvad har været de 3 vigtigste tiltag, I har gjort som respons på CV19?
Planlægger I flere tiltag i den kommende tid?

Christoph Nørgaard: Vi har kørt en strategiproces og blevet endnu mere klare på, hvad kerneforretningen er. Vores investeringer de kommende år vil derfor blive centreret omkring udviklingen af kerneforretningen, yderligere digitalisering og et kompetenceløft. CV19 har accelereret det fokus. På den korte bane har vi øget vores innovationsrate for at gribe de nye muligheder, der er opstået: Vi lancerede allerede i starten af lockdown nye produkter. Men samtidig har vi omstruktureret vores organisation til at være mere enkelt og agil, og vi har indført en øget digitalisering af vores arbejdsgange.

Det største enkelte tigerspring er sket i den lynhurtige tilvænning til digitale redskaber, som binder vores folk sammen og lige så vigtigt muliggør en tæt kontakt med kunderne. Vi er f.eks. blevet bekvemme ved at mødes med kunder, netværk eller læsere på Zoom eller Teams. Det var ikke sket i samme tempo uden CV19.

Peter Normann: Tiltag er tilpasset den enkelte virksomheds situation. Der har i mange af virksomhederne været en gennemgang og justering af strategier og aktiviteter. Det har specielt været relevant i virksomheder med aktivitetsnedgang.

CV19 har øget "sense of urgency". Der har været en større villighed til at finde ud af hvilke aktiviteter der er "need to have" og "nice to have". Der er opdateret korttidsplaner og udarbejdet økonomiske scenarier for år 2020. Generelt har der i de kriseramte selskaber været et ønske om at mindske omkostninger og sikre tilstrækkelig likviditet. Den makroøkonomiske usikkerhed er øget betydeligt og det er vanskeligt at vurdere de langsigtede effekter. I alle selskaber følges situationen nøje med henblik på løbende at tilpasse sig ændrede rammer.

Jesper Koefoed: Sikring af af en CV19-sikker arbejdsplads på kontoret og på byggepladser, og herunder sikring CV19-sikker ind-/udrejse af polske timelønnede (incl. politisk interessevaretagelse gennem Dansk Byggeri, da karantæne-regler var på tale), etablering af digitale hjemmearbejdspladser incl virtuelle mødeteknologier, og sikring af accelereret ordreindgang, såfremt aktivitetsniveauet måtte falde.

I den kommende tid: Fastholdelse af CV19-sikre arbejdspladser og fokus på at indkøbsoptimere i et marked som nok er lidt mere afdæmpet end før CV19.

BOARD PERSPECTIVES

Mari Thjømøe:

1. Konsekvensanalyse
 2. Tiltak
 3. Kommunikasjon
-

Erick Thürmer: Noget af det allervigtigste har været vores ønske om så høj grad af transparens omkring vores ledelsesbeslutninger som muligt. Alle skulle så vidt muligt vide alt. Og derudover var det vores beslutning om at begynde at producere meget mere til lager end før.

Peter Rasmussen:

1. Være på forkant med produkter og markedsføring – dels alternative produkter og dels ved at have en plan a, b, c, d ud fra en antagelse om/gæt på, hvornår og hvor regeringen ville åbne grænserne igen. Bare for at være klar. Dette viste sig vigtigt, da der blev åbnet for Island, Norge og Tyskland.
 2. Omkostnings- og likviditetsstyring
 3. Udarbejdelse af planer for de næste 12-24 mdr.
-

Marianne Dicander Alexandersson: Skydd för personal, t.ex. tester och att jobba hemifrån. Vissa företag har tvingats att korttidspermittera.

Mette Maix: Corona-pandemien satte verden i stå nærmest samtidig med min tiltræden primo marts, så det var selvfølgelig en anden start som CEO, end jeg havde forventet. For os som ny ledelsesgruppe var det helt afgørende, at vi agerede hurtigt, tilpassede vores omkostninger og sikrede likviditeten. Første opgave var at undgå, at virksomheden gik i sort, og her var det vigtigt, at vi kunne beholde alle kolleger på "arbejde", så vi ikke bare kunne opretholde den grundlæggende drift, men også gentænke og justere vores markedsføring samt accelerere den digitale indsats i virksomheden.

På den måde gik vi hurtigt i recovery-mode, og siden har det handlet om at fokusere på mulighederne i markedet. Det blev meget tydeligt, at vi skal intensivere vores digitale udvikling. – både i forhold til forhandlere og vores egne kommunikationskanaler. Generelt er vi blevet mindet om, at det i en sådan situation handler om kommunikation, kommunikation og kommunikation...

Merete Eldrup: Der blev gjort mange forskellige tiltag i de forskellige virksomheder. Både lavpraktisk og i forhold til at sikre likviditet, omkostningsreduktioner og især nye fremskrivninger med forskellige scenarier for udviklingen. Der skulle i nogle tilfælde også reelt udarbejdes nyt budget.

Tommy Pedersen: - Synliggjort vores web shop og tilpasset til nye afsætningskanaler. Store investeringer på online reklamer med Facebook og Google har været vældig fremmede for vort online salg

- På vores to fabrikker i Portugal har vi kørt "full production" under Corona krisen. Vi har splittet op i flere skift for at undgå, at vore medarbejdere skulle blive syge, og vi har holdt behørig afstand mellem medarbejderne og fulgt de generelle hygiejne regler. Der er også indrettet et eksternt kontor/lægepraksis, hvis der skulle komme en sag. Medarbejdere fra administration og lagerfunktioner har i vidt omfang arbejdet fra home office. Der er efter krav fra de portugisiske myndigheder opsat skærme i produktionen, der forklarer, hvordan man skal opføre sig.

- Sat fart på vore aktiviteter under de 17 verdensmål. Sustainability er blevet et nøgleord, som er endnu mere fremtrædende under Corona krisen. Vi planlægger bl.a. via vindmøller og solceller at gøre vore to fabrikker i Portugal 100% CO2 neutrale. Vores største globale kunder værdsætter dette og spørger rent faktisk, hvornår vi er CO2 neutrale.

Johan H. Andresen: De fleste tiltakene (hjemmekontor, online-møter, etc), som for alle bedrifter, er gjort som svar på myndighetenes retningslinjer. Av øvrige tiltak kan nevnes:

For konsernspissen (50 medarbejdere):

1. En stor sum (totalt ca. 15-20 mill) ble stilt til disposisjon slik at ansatte kunne gi bort penger til organisasjoner deres barn var aktive i.
 2. Vi har laget «utemøterom» i parken hos eierfamilien der ansatte kan ha møter, spise lunch, luften hund og ha sosiale samlinger
 3. Det viktigste tiltaket var det vi gjorde før krisen, nemlig å ha nok ressurser både kapital og mennesker til å håndtere enhver krise. Med NOK 10 milliarder tilgjengelig til bidra der det er nødvendig og riktig og også kompetanse til å hjelpe selskaper med refinansiering og forhandlinger, har vi alltid handlekraft og blir ikke tvunget av andre til å gjøre noe vi ikke vil gjøre.
-

Anders Dons: Vi har jo et glimrende samarbejde med tænketanken Kraka i vores Small Great Nation-projekt, og sammen med dem, har vi bl.a. bidraget med at stille forslag om, regne på og konkretisere forslag til hjælpepakkerne for ca. DKK 300 mia. Derudover må jeg nok nævne vores rådgivning til kunderne på to fronter; dels vedr. hjælpepakkerne og styring igennem krisen, dels vedr. digitalisering, som jo er steget eksponentielt under krisen.

BOARD PERSPECTIVES

Andrea Gisle Joosen: De vigtigste tiltag på kort sigt har været at

1. gøre alt vi kunne for at beskytte personalets helbred,
2. sikre cash,
3. begrænse omkostningerne.

I den kommende tid vil vi revurdere strategien for at tilpasse den til den nye virkelighed vi lever i.

Claus V. Hemmingsen: Som nævnt har der været omgående og stor fokus på sikkerhed og sundhed. Det gælder såvel medarbejdere på hovedkontor og kontorer generelt, men også andre medarbejdere, i havne, til søs og offshore, både på deres arbejdspladser og på deres rejser til og fra. Dernæst har der været fokus på at sikre likviditet og få det bedst mulige overblik over forventningerne til den umiddelbare fremtid i 2020/21. Og så har det været bydende nødvendigt at justere vores produktionsapparat og ydelser, så det matcher det umiddelbare behov, at gøre den reducerede drift så effektiv og økonomisk rentabel som overhovedet muligt, bl.a. ved at gøre bedst muligt brug af digitale og andre nye værktøjer og arbejdsmetoder. I hele perioden har der på alle fronter været fokus på øget kommunikation, primært med medarbejderne, for hele tiden at holde alle så godt orienterede som muligt og dermed undgå for mange ubesvarede spørgsmål og tvivl om både operationelle tiltag, sikkerheds- og sundhedsforanstaltninger og diverse organisatoriske ændringer.

Jørgen Huno Rasmussen: Første prioritet var som altid medarbejdernes sikkerhed og retningslinier for at begrænse smitte. Dernæst virksomhedens sikkerhed og handlefrihed i form af likviditet, og endelig iterativ planlægning af vejen ud af krisen. Det sidste er "igangværende arbejde" og kan indebære restruktureringer, tilpasninger og nedskæringer, men forhåbentlig også innovation og nye muligheder.

Liselott Kilaas:

1. Fokus på medarbejdernes helse og sikkerhed og i tillegg sikre kontinuerlig og stabil drift.
 2. Raskt adaptere til nye driftsformer (f.eks. hjemmekontor og videomøter)
 3. Sikre robust finansiering som hensyntar nedsidescenarier
-

Mathias Gredal Nørvig: Vi har skiftet vores management-kommunikation. I stedet for at der var forskellige samlinger på en måned, har vi nu lavet fast halv time mandag morgen. Der bliver alle beskeder givet. Og vi har holdt fast i det remote/online-format selvom alle er tilbage på pinden. Det fungerer godt. Jeg har også zoom'et med flere medarbejdere enkeltvis for at høre hvordan det gik hos dem.

Alt i alt kommer vi styrket ud som organisation. Der har ikke været tilpasninger i organisationen eller processerne som følge af corona.

Anders Schelde: Hjemmearbejdspladser, nye husregler mht social distance og hygiejne, ingen fysiske møder med eksterne. Der planlægges ikke flere tiltag, vi er i færd med at rulle det meste tilbage.

Erick Thürmer: Noget af det allervigtigste har været vores ønske om så høj grad af transparens omkring vores ledelsesbeslutninger som muligt. Alle skulle så vidt muligt vide alt. Og derudover var det vores beslutning om at begynde at producere meget mere til lager end før.

Steinar Sønsteby: Det første vi gjorde var å aktiverer vår kriseplan som vi har klart for slike situasjoner. Selv om dette har utviklet seg til å bli noe vi aldri har sett før viste vi jo ikke det i starten. Deretter oppfordret vi alle å jobbe fra hjemme kontor. I gjennom hele situasjonen har vi prøvd å basere handlinger på verifiserte fakta (for mange mister kontroll på fakta og handler på følelser og rykter). Nå er vi i ferd med å komme tilbake til normalt med at alle kommer tilbake på kontoret 2-3 dager i uken. Mine Danske kollegaer har kommet lengst i å normalisere.

Harald Norvik:

- A. Sikkerhet for ansatte. Hjemmekontor - reisestopp.
 - B. Tett kontakt med långivere og god informasjon til aksjonærer.
 - C. Fokus på stabil drift og kunderelasjoner
- Kommende tid:
- D. Kostnadsreduksjoner, utnytte den ekstremt raske læringen vi har opplevd i digitale arbeidsformer
 - E. "Vask" av vår strategiske plan basert på ny læring og ny erkjennelse
 - F. Nye forretningsmuligheter?
-

Annette Malm Justad: Det har været iværksættelse af vores Business Continuity Plans. Dernæst likviditets-tiltag. Og endelig tilpasning af produktionskapacitet.

Peter Høltermand: Fra dag 1 nedsatte vi et lille crisis management team, bestående af mig selv, vores COO/CFO og vores HR Chef. Vi stod i et ikke ubetydeligt ledelsesmæssigt dilemma; valget mellem implementering af en global crisis management strategi (i en international virksomhed – med hovedsæde i Sverige) – over for den national danske strategi, hvor forskellen bl.a. bestod i om vi skulle hjemsende vores medarbejdere. Det valgte vi naturligvis at gøre. De ansattes sikkerhed gik frem for alt. Vi har dog ikke haft folk

BOARD PERSPECTIVES

på lønkompensations. I stedet har folk arbejdet hjemmefra – samt på flexbasis været på kontoret, hvor det har været nødvendigt for at varetage samfundskritiske funktioner uden samtidig at kompromittere sikkerheden – som man kunne have risikeret, hvis alle havde arbejdet hjemmefra med den ringere sikkerhed, som det kunne have medført. Vi har vel ca. haft 1/3 af medarbejderne på kontoret – som til gengæld blev indrettet med store afstande mellem borde – og fysisk opsplnitning af teams på forskellige etager. Vi sørgede f.eks. også for, at vi i vores tre mands-crisis management team aldrig var mere end to på kontoret fysisk ad gangen.

Arne Karlsson:

- Ansattes sikkerhed kommer først. Særligt i et selskab som Mærsk.
- Cashflow. If we don't have cash we will crash. Så det har vi haft stor opmærksomhed på alle steder.
- Kunder. Forsøg at hjælpe hvor man kan. Bl.a. Mærsk har været meget proaktive på dette felt – fordi det både for kunderne og os er det rigtige at gøre. Både på kort og på langt sigt.
- Taking out costs. Ultimo februar / primo marts var nok tidspunktet hvor man for alvor reagerede og indså at dette ikke bare var koncentreret til Kina/Sydøstasien. Og det var her, at vi i alle virksomhederne gik i gang med omkostningsreduktioner.

Jens Harsaae:

1. Det vigtigste har været at sørge for organisationens fysiske sikkerhed (og mentale i det omfang man kan). Ligesom så mange andre virksomheder har der været meget fokus på at få etableret effektive hjemmearbejdspladser, nye daglige rutiner med f.eks. Teams-møder og hyppigere kommunikation.
2. Forretningsmæssigt har det drejet sig om likviditet, dvs. trykprøve og stress-teste de fremadrettede estimater, prøve at udskyde betalinger og sikre finansiering. I et par tilfælde har det inkluderet statsgaranterede lån. Dernæst har det handlet om at sænke nulpunktsomsætningen, dvs. reducere eller eliminere diskretionære omkostninger, genforhandle aftaler og i nogle tilfælde desværre indgå aftaler om aftrædelser, arbejdsfordeling og/eller lønreduktion.
3. Styringsmæssigt har vi i de fleste virksomheder implementeret en slags kernegruppe, som forbinder ledelse og bestyrelse, og som støtter ledelsen med hurtige afklaringer og hjælp til vejvalg. Her har helt enkle indrapporteringer af f.eks. ny-salg og likviditet været uvurderlige.



LEARN FROM THE BEST

Board Mentors gives you access to the most renowned board directors and executives who have already done your job successfully.

Board Mentors matches executives and board directors with their more experienced colleagues. We match you with someone who has global best-in-class expertise and proven success in the specific area that you need help with here and now.

Through regular mentoring sessions, you get help solving your business challenges from someone who has done it successfully him- or herself.

Expect both personal and business growth.

Learn how we can match you with the right mentor.
Contact us now.

Board Mentors
Board-mentors.com
info@board-mentors.com
Phone +45 2937 1733

BOARD
MENTORS



DE SVÆRE VALG

Hvilke beslutninger har været de sværeste at træffe?

Tommy Pedersen: Det er åbenlyst, at når man med meget kort varsel skal sende en væsentlig del af medarbejderne hjem og med forskellige ordninger i de mange lande, vi er repræsenteret, nogle med en PC arbejdsstation, nogle uden at måtte arbejde, giver det nogle praktiske ledelsesmæssige udfordringer, men det har været til at håndtere.

Jens Harsaae: Det har uden tvivl været de beslutninger, som angår medarbejderes job og sekundært løn. Beslutninger om medarbejdernes sikkerhed og fysiske forhold har ikke været svære at træffe, eftersom man naturligvis følger myndighedernes retningslinjer og gerne lidt til. Til gengæld venter der nogle svære valg forude, når vi skal gøre os antagelser om hvad der sker omkring os, og hvilken vej vi skal vælge.

Jørgen Huno Rasmussen: Det sværeste har som altid ved pludselige markedsændringer været nødvendigheden af at tage afsked med gode medarbejdere.

Peter Normann: Selskaberne har anvendt mange forskellige tiltag for at imødegå CV19. Det gælder f.eks. i forhold til medarbejdere, kunder, logistik og arbejdsgange. For at afbøde de økonomiske effekter har der f.eks. været gjort brug af hjælpeordninger, lønnedgang og afskedigelser. Afskedigelser har været nødvendige, men er altid svære – specielt hvis det er dygtige og dedikerede medarbejdere. I nogle selskaber har vi desuden truffet beslutning om at sælge eller lukke visse aktiviteter og udskyde udbyttebetaling.

Anders Dons: Noget af det sværeste vil altid være at skulle sige farvel til dygtige kolleger. Vi har måttet afskedige ca. 100 medarbejdere i marts, ca. 20 i april og ca. 100 i maj. Som nævnt tidligere ikke kun pga. Corona, men accelereret af krisen.

Christoph Nørgaard: Altinget koncernen har de seneste 5 år vundet vækstpriser, hvor overskuddet er investeret i nye forretningsområder og nye arbejdspladser frem for at polstre egenkapitalen. Vi besluttede derfor tidlig under krisen at simplificere vores struktur til et tydeligere fokus på

BOARD PERSPECTIVES

kerneforretningen og derigennem reducere vores omkostninger, så vi både sikrede likviditeten under krisen men også startede en transformation med mulighed for at investere yderligere i kerneforretningen og nye kompetencer. Det vanskelige i beslutningen var reduktionen i medarbejderstyrken og ikke mindst timingen, netop mens tvivlen om fremtiden var størst.

Annette Malm Justad: Det gør altid ondt at reducere kapacitet i form af afskedigelser. Indtil nu har vi dog kunnet nøjes med at bruge permitteringsordningerne – som til gengæld har været helt nødvendige i forhold til at få en hurtig effekt for virksomhederne.

Johan H. Andresen: Ikke akkurat en vanskelig beslutning, men vi har valgt å begrense bruken av permitteringsmulighetene mest mulig, med mindre det har vært absolutt nødvendig.

Merete Eldrup: Jeg synes egentlig ikke, at nogle enkelte beslutninger har været svære at træffe. I den første del af perioden er det i høj grad den daglige ledelse, der er i aktion. Bestyrelsen er der primært for at stille de rigtige spørgsmål og sikre sig, at alt er ok (likviditet, medarbejdere mv). Der har hele vejen rundt været taget professionelt livtag med udfordringerne og bestyrelserne har fået gode beslutningsoplæg, hvor der har været fuld opbakning til forslagene.

Claus V. Hemmingsen: Krisen er håndteret med stor dygtighed og alle medarbejdere har bakket op og gjort en fantastisk ekstra indsats. Så beslutninger ifm. krisehåndtering har faktisk været både velfunderede, rettidige og nemme at træffe.

Peter Rasmussen: At skære 40-50% af medarbejderstyrken væk.

Marianne Dicander Alexandersson: Varsel av personal. (I detta fall av konsulter som jobbade mot bilindustrin). Indragen utdelning till ägarna.

Mette Maix: Uden sammenligning har det værste været at skulle opsigte kolleger virtuelt. Som mange andre virksomheder har vi desværre måttet sige farvel til dygtige kolleger, og det var nødvendigt at gøre det på den måde af hensyn til smittefaren. På alle måder ikke en ønskværdig situation.

Andrea Gisle Joosen: Det er altid svært at træffe beslutninger, som berører afskedigelse af personale.

Jesper Koefoed: Vi har som nævnt været begunstiget af ikke at have været nævneværdigt økonomisk påvirket af CV19, så for os var den største usikkerhed, om vi virkelig kunne opretholde produktionen under CV19. Det tog os 14 dage at konstatere at vores byggematerialer kom til pladserne til tiden, at vores ansatte og underentreprenører ikke blev syge, at nødvendig udenlandsk arbejdskraft var mobil, og at alt dermed næsten fungerede som normalt. Så ud over denne stressende usikkerhed, så har vi ikke haft svære beslutninger at træffe

Liselott Kilaas: Omfang av permitteringer

Mathias Gredal Nørvig: Hvordan vi bedst fik folk tilbage på arbejde. Der har været mange opfattelser omkring risikoniveau og timing, men jeg er glad for at vi er tilbage 100 procent nu. Studiet summer igen og det er herligt.

Erick Thürmer: Det har været når jeg har været tæt på panik. Mange af mine beslutninger har været truffet på mavefornemmelse – men jeg har forsøgt ikke at handle overilet når jeg har følt mig mest presset. Når jeg skuer ud over det brede danske erhvervsliv, så er jeg da bekymret for, hvor mange, der vil blive afskediget når lønkompressionspakkerne udløber. Men når det er sagt, er det dog også min vurdering, at Danmark kommer til at klare sig bedst af alle lande i EU.

Steinar Sønsteby: Det sværeste i slike situationer er altid de som går utover mennesker. Å måtte permittere og i noen tilfeller avslutte arbeidsforhold er svært uansett.

Mari Thjømøe: Permitteringer og oppsigelser.

Anders Schelde: Hvornår og hvordan vi skulle begynde at kalde folk tilbage på kontoret.



With everything from plumbing to heart surgery
you prefer dealing with someone who's an expert

Who do you rely on when it comes to
how your board is composed
and how its performance is evaluated?

Case Rose | InterSearch is the only
Executive Search firm in Denmark
to specialize in Board Search
and Board Evaluations

Because expertise matters!

CASE ROSE

INTERSEARCH

Global Executive Search & Leadership Consulting

Case Rose | InterSearch is the premier Copenhagen-based international retained executive search and leadership consulting firm. As part of InterSearch, one of the world's Top 10 executive search firms, we operate through an unparalleled global network of more than 95 corresponding offices in over 50 countries across the world. We specialize in finding Chairmen, Chief Executives, Finance and other Executive Directors, and Non-executive Directors. In addition, we provide clients with human capital solutions and leadership services, such as board evaluations, management appraisals, talent mappings, compensation benchmarks, onboarding advice, succession planning and executive coaching. Go to www.caseroose.com or contact us at +45 21282882 / info@caseroose.com.



FYRTÅRNE I MØRKET

Hvor har du personligt hentet støtte/inspiration?

Peter Høltermand: Jeg har hentet stor støtte i vores tre mands-crisis management team. Det var et lille og agilt team – men samtidig også med en diversitet, så vi hele tiden sikrede, at vi ikke overså noget. Og så selvfølgelig også i resten af SEBs globale ledelsesteam. Vi har jo exceptionelt mange dygtige mennesker rundt omkring.

Merete Eldrup: Jeg har hentet inspiration mange steder fra. Det har været en stor fordel at sidde 6 forskellige steder, så jeg har i høj grad kunne bruge viden fra det ene sted over i de andre virksomheder. Derudover elsker jeg facts og avislæsning, så jeg har læst alt om krisen - både den sundhedsmæssige og økonomiske. Det være sig i danske aviser og i udenlandske: New York Times, Financial Times og ikke mindst Economist.

Christoph Nørgaard: Jeg havde haft taburetten i 4 måneder, da vi blev ramt af lockdown. Det er klart, at efter 4 måneder kendte jeg ikke hele koncernen ned i detaljen men kun grundstenene i forretningen. Jeg har derfor brugt bestyrelsen som en primær sparringspartner med flere bestyrelsesmøder end i en normal

situation til at få truffet de rigtige beslutninger på et oplyst grundlag. Derudover har jeg benyttet mit eget netværk med mange lange aftensamtaler med folk på tværs af industrier for at få et billede af, hvad vi og andre kiggede ind i. Yderligere har jeg været flittig bruger af rapporter fra konsulenthuse og investeringsbanker bl.a. for at forstå læringerne fra Kina både i form af styringsmodeller og hvordan genåbningerne af markederne er forløbet. Sidst og ikke mindst har jeg en lang række kollegaer som i en for nogle vanskelig familiær situation har været en uvurderlig hjælp til at lede virksomheden igennem krisen og daglig har givet kompetent sparring.

Anders Dons: Vi har selvfølgelig i Deloitte en kæmpe fordel af at være en del af en globalt ledende spiller med 310.000 ansatte worldwide – med utrolig dygtige cheføkonomer, sektoreksperter, etc., så naturligvis har jeg fundet meget inspiration internt. Derudover indførte jeg daglige walk & talks med både bestyrelsesmedlemmer, CXO's samt kolleger – hvilket jeg har oplevet som utroligt givende. Alle samtaler har været præget af en høj grad af transparens og ærlighed, og det har været forløsende at kunne spejle sig i hinanden dér.

BOARD PERSPECTIVES

Mette Maix: Som ny CEO har et tæt samarbejde med vores ejer og bestyrelsesformand været helt afgørende, og så er vi meget hurtigt kommet tæt på hinanden i ledergruppen i Rosendahl Design Group.

Derudover har jeg primært sparret med mit unikke netværk. Ikke mindst nogle af de bestyrelser, jeg er medlem af, herunder Matas og GoodFood, hvor der sidder virkelig dygtige mennesker både i bestyrelse og direktion, samt hos vores egne samarbejdspartnere f.eks. bank og revision. Herudover nogle af de fortrolige kolleger og samarbejdspartnere, som jeg har samlet gennem en lang karriere.

Jeg har arbejdet med turnaround i mange år, startende da jeg overtog SuperBrugsen i 2009 og efterfølgende i Tesco Slovakiet og Føtex, og jeg har tidligere oplevet likviditetsudfordringer. Så selv om CV19 har været anderledes og ukendt, fordi det var hele samfundet, der lukkede ned, og det krævede nye arbejdsmetode, og jeg selv var helt ny i jobbet, så vidste jeg af erfaring, at det handlede om ud af hurtigt at få styr på det, man kan kontrollere, arbejde med forskellige scenarier og så være agil i forhold til det, man ikke kan kontrollere. Her handler det om at være optimistisk, se muligheder og dyrke dem. Kombineret med tæt, ærlig og åben kommunikation med sine medarbejdere.

Claus V. Hemmingsen: Helt klart i samarbejdet med virksomhedernes ledelser og internt med bestyrelsesmedlemmer og formandskaber. Diverse samråd og møder – virtuelle – med andre bestyrelser og VL gruppen har også givet både inspiration og indsigt, ligesom mange rådgivningsvirksomheder har frembragt viden og vidensdeling.

Marianne Dicander Alexandersson: Det har varit märkbart att vid ett gemensamt yttre hot så blir gruppen mer tight och anstränger sig tillsammans för att lösa situationen och stötta ledningen.

Jørgen Huno Rasmussen: I krisen kommer den afgørende støtte og inspiration fra et forudgående tæt og tillidsfuldt forhold mellem samtlige medlemmer af direktion og bestyrelse. Det er for sent at opbygge, når katastrofen banker på døren, og uden kan virksomheden være livstruet.

Peter Rasmussen: Min nærmeste ledelsesgruppe, konkurrenter og brancheforening. Aldrig før i mit arbejdsliv har jeg haft så meget erfaringsudveksling med konkurrenter, som i denne periode.

Tommy Pedersen: I så ny og udfordrende en situation, som Corona krisen har medført, bruger man sit tætte netværk særdeles aktivt. Vi kan jo ikke alle opfinde de vise sten, og der har været god brug for at hente inspiration fra andre virksomheder.

Jens Harsaae: Jeg har rigtig stor glæde af at udveksle erfaringer med nogle ganske få mennesker omkring mig med stor ledelses- og bestyrelseserfaring, inkl. min hustru som arbejder i større virksomheder end jeg. Jeg sætter også rigtig stor pris på dygtige bestyrelseskolleger og ejerne i de forskellige virksomheder, som gerne vil og kan byde ind med perspektiv og forslag.

Peter Normann: Håndtering af CV19 har været uprøvet terræn for alle og det har været nødvendigt at prøve sig lidt frem. I store perioder har det været svært at mødes fysisk med direktioner, bestyrelser, netværk mv. Jeg har deltaget i mange videomøder og talt mere i telefon med end normalt for at høre hvordan andre har grebet det an. Jeg har et stort netværk som jeg har brugt. Jeg har også fulgt meget med i mediedækningen i Danmark og internationalt.

Bodil Nordestgaard Ismiris: I denne periode har vi ikke bare fået stresstestet vores IT-setup, vi har også fået stresstestet, hvor stærk relationen mellem medarbejdere og ledere egentlig er i DK.

Og meget tyder på, at den er stærk, når næsten halvdelen af danske ledere oplever, at medarbejderne er blevet mere innovative og nytænkende end de var før krisen – og det er netop en af de ting, der afgør om relationen er stærk – at man kan udfordre det etablerede.

Nytænkning og innovation er tilsyneladende ikke den eneste positive konsekvens ved krisen. Et flertal af ledere oplever, at krisen har skabt større sammenhold blandt medarbejderne.

Annette Malm Justad: Jeg har brugt mit store netværk i både Norge og internationalt meget tæt – og så min mand. Her har jeg både fået generel inspiration og kunnet vende svære beslutninger.

Andrea Gisle Joosen: Jeg har snakket med mine kollegaer, fulgt med i forskellige online netværker, læst om hvordan andre har håndteret lignende situationer.

BOARD PERSPECTIVES

Arne Karlsson: Selvfølgelig på de forskellige bestyrelser. Den kollektive erfaring er enorm på de bestyrelser, og med en portefølje på 10 bestyrelser, har jeg fået utroligt meget ud af det brede helikopterperspektiv, som mine kolleger har givet mig.

Johan H. Andresen: Som eier og styreleder har jeg ikke lett etter støtte, men jeg har brukt den online-tilstedeværelsen jeg har etablert tidligere til å kommunisere direkte og indirekte, gjennom sosiale medier, med både våre egne folk, kunder og leverandører. Det har vært en måte jeg kunne bidra, forhåpentlig også som støtte og inspirasjon for andre.

Anders Schelde: I det øvrige lederteam

Steinar Sønsteby: Mine kollegaer har vært fantastiske til å tilpasse seg en meget vanskelig situasjon – det inspirerer meg mer enn noe.

Mari Thjømøe:

1. Fra nettverket (personlig og faglig), deltatt i diskusjonsfora som har foreslått næringsrettede tiltak til den norske regjering og det norske virkemiddelapparatet
2. Gjennom økt frekvens i digitale møter i alle selskaper
3. Lest rapporter og fulgt med på finansmarkedene globalt

Mathias Gredal Nørvig: Jeg har søgt støtte i min VL-gruppe og i andre lignende firmaer - og så et par tette kolleger som har været gode at sparre med. Da Corona mest var en øvelse i forventningsafstemninger og håndtering af frygt, så har det været godt at vende de personlige refleksioner.

Harald Norvik: Som Styreleder, Samspillet med Ledelsen og en task force som ble satt på umiddelbart, for å adressere alle mulige konsekvenser av pandemiens konsekvenser, da CV 19 ble forstått

Jesper Koefoed: Jeg har støttet mig op af nationale- og internationale sundhedsfaglige artikler og vurderinger, og har i denne forbindelse søgt at distancere mig fra breaking news og politiske udmeldinger. Herudover har jeg holdt en tæt dialog med mine bestyrelser og direktioner. Sluttelig, har jeg haft gode og fortrolige drøftelse i forskellige forretningsnetværk. Dette har støttet mig i, at brug af helt almindelig sund fornuft og saglighed er vigtigt, når man kommer ud i sådan en black swan hændelse. Og frem for alt don't panic.

Liselott Kilaas: Utstrakt dialog (ofte på video) utover fastsatte møter og hyppigere enn før CV19. I tillegg ofte turer i naturen.

FÅ STYR PÅ SIKKERHEDEN

Personlig bestyrelsesforsikring

Fra kun 5.975,-

- Ingen selvrisiko
- Dækker bøder
- Kr. 5 mio. dækning
- Europæisk dækning
- Dækker alle poster
- Læs mere på board.dk



BOARD
ASSURE

Genforsikret hos Lloyds





DEN NATIONALE OG GLOBALE INDSATS

Hvordan ser du generelt på responsen på CV19 på globalt og nationalt plan - politisk, forretningsmæssigt og civilt?

Johan H. Andresen: Den norske Regjering og Storting har var svært handlekraftige, Norges Bank også. Jeg er egentlig imponert over hvor rolig og lojalt alle, også næringsliv og sivilsamfunn, har stilt opp. På regionalt plan var det litt manglende koordinering innad i EU, men det ble rimelig raskt rettet opp. Globalt er det en imponerende åpenhet rundt deling av informasjon for å komme frem til en vaksine, men ellers kommer globale «tensions» nå tilsyne i mange sammenheng.

Arne Karlsson: Reelt ved vi det ikke endnu – og nok først om 2 år. Men en kombination af den svenske strategi med nogle af de øvrige nordiske, praktiske tiltag, ville nok have været den optimale løsning. På testsiden var det Finland der agerede bedst – men det var historisk betinget, og pga. politiske og samfundsmæssige beslutninger, som ligger både 10, 20 og 50 år tilbage. Også lederstil har en betydning. Her har det svenske system, med lange beslutningsgange, nok været en udfordring.

Helt overordnet må man sige, at "Save the economy" har været overskriften – og alle lande har ageret hurtigt og ressourcefuldt, og det har været klogt.

Jørgen Huno Rasmussen: Det har været meget beskæmmende at se de politiske reaktioner fra fornægtelser i Washington, London og Brasilia til vor egen regering, der i usolidarisk overlevelsestrang vendte ryggen til verden og uden at forsøge koordinering med naboer og partnere i EU lukkede grænserne

uden sundhedsfagligt belæg. Nu hvor alle andre åbner op, holder den danske regering fortsat virksomhederne inde bag lukkede grænser hele sommeren, hvilket kan koste Danmark sin internationale lufthavn, når de nye rutenet lægges udenom København. I givet fald et større tab for landet end samtlige øvrige Corona-konsekvenser tilsammen. Virksomheder og medarbejdere har reageret helt anderledes rationelt og langsigtet i krisen.

Anders Dons: Det er vigtigt at huske, at vi i generationer ikke har stået overfor en lignende udfordringer, hverken globalt eller lokalt, hvilket siger alt om den ledelsesmæssige kompleksitet, som alverdens regeringer og organisationer navigerer med. Jeg synes, at Statsminister Mette Frederiksen gjorde det rigtigt godt ved at handle så resolut i starten. Omvendt mener jeg, at man efterfølgende burde have været mere transparent i hvad "man ved og ikke ved". Hvad fortæller data og hvad er politiske vurderinger. Det ville givetvis have givet mere tillid. Genåbningen har også været håndteret "fra tue til tue", og også her burde man have været mere åben. Jeg kan måske udtrykke det bedst ved at sige, at ét-parti-regeringer aldrig har været min kop the – uanset, hvilken del af det politiske spektrum, som det parti måtte komme fra. Det har helt sikkert også været min holdning under Corona-krisen. Endvidere må jeg sige, at hjælpepakkerne muligvis blev hurtigt og fornuftigt vedtaget, men selve udbetalingen heraf har været alt, alt for længe undervejs. Endelig kan det ikke undgå at bekymre med

BOARD PERSPECTIVES

den øgede overvågning af data og borgere. Muligvis bliver det aldrig et reelt problem i Danmark, men i udlandet er jeg ikke sikker på, at man kan sige det samme.

Geopolitisk har det været et mudret billede. EU MÅ stå sammen og blive en reel modvægt til Kina og USA, men vi har jo set visse mere nationalistisk prægede beslutninger og interessehåndhævelser inden for bl.a. styring af indkøb og tildeling af værnemidler, tests m.m. Også på den økonomiske politik har vi set uenigheder – og efter min mening bør Danmark bestemt ikke være blandt dem, der bærer ved til det nationalistiske bål dér.

Claus V. Hemmingsen: Generelt har responsen i nedlukningsfasen været effektiv herhjemme og mange, mange steder rundt omkring, men selvfølgelig er der undtagelser og lande, som umiddelbart ser ud til at være i større problemer – men det kan være for tidligt at vurdere. Genoplukningen er generelt mere udfordrende, langt svære at beslutte omkring og med langt større usikkerhed, ikke mindst i kommunikationen fra diverse regeringer og myndigheder.

Jesper Koefoed: I bagklogskabens lys var den globale verden for sen til at reagere på den meget hurtige globale spredning. Man så også, at de globale/regionale institutioner helt mistede grebet, hvilket nok var dels fordi de ikke kunne, men også fordi nationalstaterne tog over, da det er desværre er populært for regeringer underminere internationale institutioner for selv at fremstå handlekraftige. På nationalt plan skal den danske regering roses for den hurtige nedlukning. Selvom nedlukningen og graden heraf heller ikke i en række tilfælde blev begrundet i sundhedsfaglige vurderinger, så synes jeg at regeringen i denne sammenhæng skal have "the benefit of the doubt". Når det så er sagt, så synes jeg at regeringen har fejlet på det kommunikative plan, ikke har været tilstrækkelig transparente og har haft politiske og sågar populistiske agendaer i forbindelse med særligt genåbningens faser. Det synes jeg er meget alvorligt, når man holder folks virksomheder lukket og begrænser folks frihed. I et demokratisk samfund bør man efter min opfattelse i en sådan situation styre efter sundhedsfagligt forsvarlige kriterier og løbende kommunikere, hvordan opfyldelsen af kriterierne realiseres.

Marianne Dicander Alexandersson: Man kunde skönja på alla dessa plan att det gemensamma hotet snabbt gjorde att man samlade kraft tillsammans både, politiskt och civilt. Det nationella perspektivet blev starkare. Många blev mer medmänskliga och hjälpte varandra. Man lyssnade och litade på myndigheterna. Kanske är det redan nu på väg att släppa lite grann.

Merete Eldrup: Jeg synes, responsen i Danmark (og andre europæiske lande) generelt har været god og en positiv oplevelse: det gælder både det politiske niveau og det private

erhvervsliv og de mange fonde mv, der er sprunget til. Danskerne (og europæerne) har forstået budskaberne og i meget højt omfang bakket op og rettet ind. Selvfølgelig er der skønhedsfejl i hele åbningsforløbet – men det må man leve med, når tingene nu engang udvikler sig forlæns og forstås baglæns.

Til gengæld har det været skræmmende at se USA, Brasilien mfl. Så bliver man glad for leve, hvor vi gør.

Tommy Pedersen: Politisk har de fleste landes regeringer på hver deres måde sat handlingsplaner i gang for at begrænse smitten og hermed de samfundsmæssige tab. Her i Danmark har det i udpræget grad været regeringsbeslutninger mere end det har været folketingsbeslutninger, men det er vel nødvendigt, når der skal handles hurtigt. Man kan diskutere, om oplukningen af samfundet har taget for lidt hensyn til Danmarks vitale eksportinteresser, men smitten har trods alt været under kontrol, så vi har undgået sydeuropæiske tilstande.

Den hjælpepakke, Danmark har vedtaget ultimo juni 2020 har det positive element, at vi får en krisefond, der kan gå ind og støtte op om dygtige danske virksomheder, der ellers kunne komme i problemer. Derimod virker det som en hån mod landets lønmodtagere, at man sender en gavecheck på 1.000 kr. til alle landets kontanthjælpsmodtagere. Lønmodtagerne får godt nok frigivet nogle feriepenge, men det er jo penge, de selv har sparet op.

Men Danmark står stærkt i forlængelse af krisen. På trods af sten i skoene som høje lønomkostninger, skatter og afgifter har Danmark en modstandsdygtig økonomi, et højt uddannelsesniveau og motiverede medarbejdere. Det vil være med til at bringe os hurtigere ud af Corona krisen. Samtidig har vi i de senere år oplevet en flot stigning i den danske produktivitet og effektivitet.

Det gør, at Danmark i den seneste rapport fra IMD i Schweiz indtager 2. pladsen over verdens mest konkurrencedygtige lande kun overgået af Singapore.

Christoph Nørgaard: Trods globaliseringen og sammenhængen i markederne er håndteringen i høj grad sket på et nationalt niveau. Lederskabet og håndteringen har været vidt forskellig. Nogle vil mene, at globaliseringen er kommet under pres. Mit perspektiv er, at vi mere end nogensinde har brug for et globalt lederskab til modstå kriser, altså opbygge fælles resiliens.

Vi har set, at i Danmark er der en grundlæggende tillid til systemets og magthavernes evne til at træffe beslutninger på vegne af os alle. Modsat andre lande hvor mistilliden er kommet til udtryk i form af demonstrationer, konspirationsteorier og generel angst for sygdom. Man må sige at der er blevet sparket nogle døre ind til statens rolle og den samfundsmodel, vi kører.

I Danmark har borgerne givet en politisk accept af overvågning og styring af frihedsgrader. Det er en test af samfundsmodellerne og demokratierne, hvor vi i et dansk perspektiv for nu kan konkludere, at vores samfundsmodel holder, mens andre viser

sig som "failed states". Vi har ligeledes set at de faste strukturer hurtigt kan ændres, og demokratiet kan arbejde hurtigt, når det er nødvendigt.

Forretningsmæssigt ser vi et marked, hvor både forbrugere, virksomheder og offentlige institutioner er klar til at investere og ændre situationen til noget bedre. Vi har mere et udbudsproblem, end vi har problemer med efterspørgslen. Det ses tydeligt, når markederne igen åbner. Ligeledes har vi på kort tid både politisk og i det private erhvervsliv fået skabt et fundament til investering i den grønne omstilling, så den transformation der hidtil både politisk og i markedsmodellen har været vanskelig, nu synes at være en farbar vej ud af den økonomiske krise.

Bodil Nordestgaard Ismiris: Meget tyder på at vi er på vej mod en langt mere fleksibel og digital arbejdskultur. Set i et større perspektiv, så har vi med Corona-krisen fået modet til at tage afsked med en meget fysisk arbejdskultur, som har hængt i gardinerne på mange danske arbejdspladser som et levn fra industrialiseringens tidsalder.

Vi oplever et nyt mindset – fra "at arbejde et sted - til at arbejde er en aktivitet" (jf. Frans Woelders – driftsdirektør i Danske Bank).

Det vi tager med os er en ny indsigt nemlig, at den måde vi driver forretning på i dag i modsætning til industrisamfundet sagtens kan håndteres med større fysisk afstand.

Så helt overordnet set har Corona-krisen været et real life eksempel på, hvor omstillingsparate danske ledere og medarbejdere i virkeligheden er på det danske arbejdsmarked.

Peter Normann: Nedlukningen i Danmark var resolut og god og har været medvirkende til at effekten af CV19 har været begrænset. Der har været færre dødstilfælde i Danmark end i normal influenza sæson. Jeg synes at genåbningen har været for langsom og med mange svært forklarlige tiltag. Det ekstreme forsigtighedsprincip har kostet dyrt mange andre steder. Corona er i stort omfang under kontrol i Danmark pt. Vi skal sikre at virusen ikke kommer tilbage på et for højt niveau når rejseaktiviteter til udlandet øges igen. Det kræver tests, sporing og forbyggende aktiviteter i lang tid fremover.

Danmark er sluppet nådigt sammenlignet med mange andre lande. Det betyder at mange lande ikke er i samme gunstige situation som Danmark med hensyn til en 2. bølge af virus spredning. Jeg håber at der en vaccine i løbet af 18 måneder så forholdene kan normaliseres mere igen. Flokimmunitet virker ikke realistisk pt.

Jens Harsaae: Jeg tror vi alle har fået en tydelig påmindelse om betydningen af kriseberedskab og redundans i både offentlige og private organisationer, og der er sikkert meget, som kan gøres bedre. Ikke desto mindre er jeg imponeret over konsekvensen i den danske respons, og vi kan jo alle kun være

glade for den – trods alt – lave overdødelighed. Det er en cadeau til både regeringen, politikerne generelt, sundhedssystemet og befolkningen. Internationalt er det naturligvis et andet billede, og det er forstemmende at se dialogen mellem USA og Kina, ikke mindst i forhold til WHO.

Herfra håber jeg, at vi kan få en nøgtern og fordomsfri diskussion af hvad det kræver at beskytte de virksomheder og arbejdspladser, som er fundamentet for den danske velfærd. Jeg er lidt ked af, at CV19 anvendes taktisk/populistisk for at fremme egne dagsordner (ingen nævnt, ingen glemt).

Vi bliver også nødt til at forberede os på eventuelle næste bølger, således at beredskabet og borgerne står klar. Så sent som i dag på Twitter kunne man læse at "CV19 reelt er slut" i sundhedsmæssig forstand, og det er risikabelt i min vurdering. Med blot en lille risiko for et fatalt scenarie, er det for tidligt at sænke paraderne.

Annette Malm Justad: Der har været meget bred støtte til de politiske tiltag i Norge – også fra mig. I UK var man jo senere ude, hvilket betød, at man måtte indføre meget mere gennemgribende tiltag og opretholde dem meget længere. Støttepakkerne kan naturligvis ikke vare ved.

Mathias Gredal Nørvig: Livet må forstås baglæns, men må leves forlæns

Mette Maix: På mange måder venter vi alle på de langsigtede ændringer, og man kan håbe, at den tvungne opbremsning fører noget godt med sig. Debatten og tiltagene indenfor klima, ligestilling, mangfoldighed på arbejdspladsen, ældre, udsatte og uddannelse har haft trange kår. Det skal der fokus på igen. Hurtigt. Til gengæld lød det at vise samfundssind tidligere lidt gammeldags, men den værdi har fået en gevaldig renæssance og vil kun blive forstærket fremover. Man kan håbe, at krisen har lært os noget om refleksion, fokus på nærhed og at komme lidt ned i tempo. Vores relationer har ændret sig og tilskrives forhåbentligt en anden værdi nu end før CV19.

Rent praktisk så har vi hurtigt skulle lære nye samarbejdsformer, nye indlæringsmetoder og nye mødeformer hver for sig, hvilket i mange situationer har vist sig at være effektivt og værdifuldt.

Peter Høltermand: Jeg må sige, at det har været vildt at se stort set en hel verden agere – overordnet set – så hurtigt og så ansvarsfuldt. Det gælder også i Danmark.

Harald Norvik: Her har vi sett hva "tillit" i et samfunn egentlig betyr. De samfunn har klart seg best, der det er en stor grad av tillit mellom folk og samfunnets institusjoner og myndigheter. Vi har sett at noen demokratier ikke klarer å håndtere en slik krise. Vi har sett at noen autokratier heller ikke klarer det. Vi har sett ulikhet tradisjonelt og kulturelt når det gjelder forholdet

BOARD PERSPECTIVES

faglig /vitenskapelig autoritet - politisk autoritet (Sverige i forhold til Danmark/Norge).

I business har vi sett imponerende respons, stor fleksibilitet, og mye kreativitet - men for tidlig å vurdere.

Andrea Gisle Joosen: Det var et stort spørsmål! Jeg bor i Sverige, som bekendt har valgt en anderledes måte at tackle CV-19 på. Men generelt set er det egentlig ret chokerende, hvordan verden lige pludselig kunne lukkes ned og love ændres i mange lande for at begrænse borgernes rettigheder uden at vise særlig hensyn til de demokratiske processer. Tænk om man kunne gøre det samme når det gjaldt planetens fremtid!

Mange af de trends, som allerede var i gang, har lige pludselig accelereret og vi har som samfund nok hoppet over måske 5 år eller mere. Vi er nu meget mere vant til online shopping, digitale møder og automatisering af processer. Det er imponerende, hvor hurtigt de fleste af os har tilpasset sig "the new normal" i hverdagen. Det er faktisk også dejligt at se mange gode eksempler på, at mennesker er kommet hinanden nærmere på trods af social distancering. Men jeg kunne godt have ønsket mig et større global samarbejde omkring håndteringen af krisen.

Liselott Kilaas: En sammensatt og et komplekst spørsmål som jeg ikke engang skal inngi meg på å prøve å besvare. Still gjerne spørsmålet om 1 år og jeg vil kunne reflektere mere kvalifisert.

Peter Rasmussen: Jeg mener, at der har været en hysterisk tilgang helt fra starten - bl.a. præget af pressens påvirkning. Allerede da de første tal kom, var der et validt statistisk grundlag at vurdere på (selvom det var tal fra Kina og Italien) - men ingen forholdt sig til tallene. I stedet skabte man fra politisk side en panikagtig situation, som befolkningerne hoppede med på i det fleste lande. Det politiske problem har været, at døden kom ind i vores egen "baghave" pga. et virus - og så er det vanskeligt at vise lederskab og samtidig gøre mindre. I den forbindelse har det været ligegyldigt, at gennemsnitsalderen på de døde er 82 år (mod en "normal" på 81 år), og at 97% af de døde var over 60 år og for de flestes vedkommende havde andre "skavanker".

Forretningsmæssigt har alt for mange virksomheder efter min opfattelse protesteret alt for lidt over de politiske tiltag. Men også her har udfordringen været balancen mellem at vise lederskab og risikere en "shitstorm" mod virksomheden, som kun ville forstærke problemet for virksomheden. Dette har været min egen bevæggrund for at være alt for stille.

Løftet op i helikopteren, så er det stadig et faktum, at der dør 25 mio. mennesker af sult - hvert år. Dertil kommer de millioner, som dør af andre sygdomme - hvert år. Det sker bare ikke i vores egen baghave. Vi ser det ikke og hører ikke om det. Med de svimlende beløb man har anvendt på at holde hånden under økonomierne i hele Verden kunne man i stedet have reddet mange millioner fra at dø af sult og sygdomme, men

har i stedet valgt at "redde" omkring 1 million Corona baserede dødsfald (baseret på den netop udkomne rapport om, at "worst case" scenario over hele kloden ville betyde 1,5 mio. Corona-døde mennesker eller 0,019 % af verdens befolkning).

Jeg håber, at forløbet og pengeforbruget på at understøtte økonomierne vil føre til en politisk drøftelse af, hvor mange penge den primært vestlige Verden kan tillade sig at bruge på at redde nogle få liv, hvis vi ikke samtidig tager et større ansvar for at medvirke til at hæve levestandarden - og mindske dødsfaldene - i de lande, som rammes af sult og sygdomsepidemier hvert år. Det er de p.t. "svage" lande, som er de nye markeder for den vestlige Verden i fremtiden.

Steinar Sønsteby: Kriser krever meget sterkt lederskab - det har vært spennende å følge hvordan forskjellige ledere har taklet denne krisen sååå forskjellig. Ingen nevnt ingen glemt som vi sier i Norge.

Anders Schelde: Det har været rodet ... men imponerende lidt rodet i betragtning af at det ikke er prøvet før. På det seneste er der dog gået for meget politik i det.

Mari Thjømøe:

1. Imponerende handlekraft på tross av stor usikkerhet
 2. Fare for økt konfliktnivå internasjonalt og at fri handel får et tilbakeslag. Dette er spesielt krevende for små og åpne økonomier som de i de skandinaviske lande
-

Erick Thürmer: Jeg synes, at vores Statsminister og regering gjorde det godt i deres resolute og stærke indgriben med nedlukningen d. 12. marts. Men jeg undrede mig faktisk lidt over, at reaktionen kom relativt sent - henset til hvad der skete også i Europa i løbet af januar og februar. Senere mener jeg, at man måske nok "hijackede" dagsordenen og brugte den rent politisk. Altså - det er jo første gang, at man har en regering, som er indrettet som en virksomhed med en CEO (Mette Frederiksen) og en organisation som helt tydeligt refererer ind ét sted. Men derfor har det også været bekymrende, hvor lidt erfaring mange politikere rent faktisk har. Og så er jeg dybt bekymret over den ændrede epidemi-lov, som dels giver Sundhedsministeren en alt for stor magt, dels ganske vist er lavet med en solnedgangsklausul, men til gengæld har man jo samtidig ophævet den gamle lov, så vi reelt står i en situation, at vi risikerer at skulle leve med en forlængelse af den nuværende ekstremt vidtrækkende og indgribende lov, hvis man ikke kan blive enige om et alternativ inden loven udløber næste forår.



Forbered og forebyg kriser

Alle virksomheder kan komme i modvind. Vi hjælper bestyrelser med at forebygge og håndtere kriser.

Ring til Mannov på **70 26 38 38** eller skriv til os på hej@mannov.dk for at få en uforpligtende snak

M MANNOV

www.mannov.dk



FREMTIDENS SAMFUNDSMÆSSIGE DAGSORDEN

Tror du den overordnede politiske og samfundsmæssige dagsorden vil forandre sig som følge af CV19? Og i givet fald, hvordan?

Anders Schelde: Ikke i væsentlig grad ... hvis vi formår at holde sammen på det europæiske projekt.

Jens Harsaae: Jeg tror desværre, at den overordnede dagsorden i lang tid vil være præget af den negative påvirkning på økonomien og udfordringerne med at få hjulene i gang igen, især internationalt. Jeg håber, at vi kan finde løsninger, som tilgodeser både menneskelige hensyn, økonomiske hensyn og den nødvendige grønne omstilling. For en lille åben økonomi som den danske håber jeg også, at vi bidrager til løsninger, ikke bare for os selv, men også for Europa og resten af verden. Vi bliver nok også nødt til at genbesøge rollen for EU, ikke mindst i forhold til sundhed, som jo ellers har været et nationalt anliggende.

Harald Norvik: CV19 vil nok forsterke de tendenser vi har sett i retning økt nasjonalisme (nasjonal kontroll, mer innadvent

tenkning, økt skepsis mot globalisering). Samtidig vil noen land og politiske ledere forsterke engasjementet for økt samarbeid regionalt og globalt, ikke minst fordi CV19 viser at vi MÅ samarbeide, vi ER gjensidig avhengig av hverandre på stadig flere områder (pandemier, kriminalitet, klima, handel).

Vi går i retning av økte spenninger politisk Kina-US, og vi ser at forskjellene i verden øker og forskjellene blir forsterket av CV19.

Mari Thjømøe:

1. Ja, men den gamle agenda med bærekraft vil komme sterkere tilbake
2. Økonomien er svekket, og effekt på en rekke bransjer vil komme frem etter hvert (industri, auto, reiseliv)
3. Det kommer til å bli en økt innovasjonstakt de neste 10 år, drevet av nytt behov for omstilling og av økt digitalisering globalt

Peter Normann: Jeg tror at der vil ske mange ændringer som følge af CV19. Nedenfor er nogle eksempler:

- Globalisering og rejseaktivitet mindskes. Der vil være større fokus på at sikre effektive lokale værdikæder
- Nationale interesser fremmes i en tid, hvor der er brug for internationalt samarbejde. Det er et stort dilemma. EU-samarbejdet vil komme under endnu mere pres.
- De regeringsduelige ansvarlige partier vil vinde frem på bekostning af yderfløje.
- Behovet for økonomiske reformer øges yderligere – specielt i Sydeuropa.
- Sundhedsforebyggende foranstaltninger får en mere fremtrædende rolle i den politiske debat
- Turisme erhvervet vil være påvirket i lang tid. Rejser og ferier bliver mere lokale.

Bodil Nordestgaard Ismiris: Vores tal vidner om, at danske ledere for alvor har fået øjnene op for de positive gevinster ved det fleksible digitale arbejdsliv:

- Møder kan afvikles med stort udbytte på digitale platforme.
- Mindre transporttid og mere tid til selve arbejdet.
- Hjemmearbejde kan afvikles mere uforstyrret og fokuseret.
- Fleksibilitet - mindre stressende arbejdsliv og øget medarbejderengagement.
- Klimagevinsten - det er "grønt" at arbejde på distancen.
- Ændrede rejsemønstre, mindre kontorplads – økonomiske besparelser.

Summa summarum er, at der er tale om en kombineret effekt, som danske ledere finder interessant og mere end 7 ud af 10 tilkendegiver da også, at de vil holde fast i de positive erfaringer, når vi kommer om på den anden side af krisen.

Claus V. Hemmingsen: Det er jo et kæmpespørgsmål, men ja, jeg tror, vi vil se ændringer. Ikke mindst fordi de økonomiske konsekvenser af CV19 indtil nu virker uoverskuelige og er langt fra at kunne gøres op. Mest af alt håber jeg, at regeringer og myndigheder har lært af krisen og vil være bedre rustet fremover. Man kan frygte mere isolation og national tilgang, men samtidig er alle vel blevet endnu mere opmærksomme på de enkelte landes store afhængighed, ikke mindst i EU, af verdenen omkring os, i forhold til sameksistens og fri samhandel. Ingen er sin egen ø og kun sammen kommer vi i de enkelte lande videre og ud af den økonomiske bølgedal. Der vil givetvis være øget fokus på bæredygtighed på talrige niveauer, men også en øget forståelse af, hvor afhængige vi alle er af verden omkring os – forhåbentligt.

Tommy Pedersen: Jeg tror ikke den overordnede politiske og samfundsmæssige debat vil ændre sig væsentligt, når røgen efter Corona har lagt sig. Det er klart, at en række sundhedspolitiske spørgsmål må tages op til overvejelse. Har vi f.eks. tilstrækkeligt med værnemidler, respiratorer, hospitalskapacitet til at håndtere en tilsvarende eller en helt ny pandemi.

Men det er klart, at en nedlukning af samfundet, som iflg. OECD kan give et tab for den samlede danske økonomi på 188 mia. kr., svarende til en regning til hver dansker på 32.000 kr., gør indtryk. Vi står overfor en økonomisk genopretning, som man også politisk må forholde sig til. Vi skulle gerne tilbage til en vækstrate af en størrelse, som før krisen ramte, og hvis det ikke sker, kommer det til at koste os velstand i de næste mange år.

Det kræver dygtige politikere, der forstår erhvervslivets arbejdsrammer og vilkår. Det er vel kun den yderste venstrefløj i det danske Folketing, der agerer som om 1.000 kr. sedlerne automatisk falder ned fra himlen. Et bredt flertal henover midten vil formentlig forstå, at der meget hurtigt skal sættes gang i tiltag, der hjælper virksomheder tilbage på vækstsporet. Der er således brug for tiltag, der øger produktivitetsvæksten yderligere og ikke tiltag, der lægger omkostninger for denne krise over på erhvervslivet.

Danmark var længe om at komme op i gear efter Finanskrisen. Denne gang må det gerne gå lidt hurtigere.

Johan H. Andresen: I Norge vil vi nok forsøke å redusere avhengigheten av andre land, men det blir i begrenset grad.

Peter Ramussen: Jeg tror at der i mange lande – med forskellige agendaer – kommer et politisk slagsmål om, hvorvidt diverse regeringer har håndteret krisen rigtigt og handlet rigtigt. Herunder en debat om, hvor den acceptable grænse for dødsfald skal ligge – holdt op imod den økonomiske omkostning. Med andre ord, hvordan håndterer man den næste lignende krise der kommer.

Og i de kommende par år vil den politiske debat været præget af fokus på afstandtagen, hygiejne i bestemte fora og ikke mindst vil sundhedssektorens evne til at håndtere situationer som disse, komme i fokus.

På den forretningsmæssige side, tror jeg at de største forandringer kommer til at ske i måden diverse virksomheder – specielt dem som har været påvirket – kommer til at udarbejde planer for, hvorledes man skal agere, når der kommer en "næste gang". Hvordan kan den enkelte virksomhed opretholde sin eksport, hvordan bevarer man kontakten til sine kunder hvis man ikke må rejse osv. osv.

Steinar Sønsteby: Jeg tror vi har lært mye og vi kommer til å lære mye også i tiden som kommer. Jeg tror mye vill bli som før – mange sier at alt vil bli endret – men det tror ikke jeg. Den største endringen vil bli graden av digitalisering – den vil

BOARD PERSPECTIVES

skyte fart og Atea er meget godt positionert til å ta del i denne utviklingen.

Liselott Kilaas: Jeg tror at vi vil se en økende grad av fokus på ESG, hvor blant annet miljø vil settes på dagsorden. Noen eksempler er flytrafikken som jeg tror ikke vil komme tilbake til historiske nivåer, videomøter etc vil kunne erstatte endel fysiske møter.

I forlengelsen av punktet ovenfor tror jeg også at takten i konvertering til fornybar energi vil øke.

Digitaliseringen vil fortsette å øke i alle henseender.

Globalisering, feks vil selskapene være mer bevisst på hele verdikjeden, alt fra sourcing av innsatsfaktorer til salg og distribusjon. Netthandelen vil bare fortsette å øke.

Jesper Koefoed: På et globalt plan vil CV19 medvirke til at fortsatte den politiske trend mod et mere nationalt fokus og mindre tillid til globale institutioner, samt et øget fokus på at sikre mere nationale/regionale supply chains. Herudover tror jeg hurtigt, at vi i Danmark er tilbage i dagligdagen, som den så ud før CV19.

Jørgen Huno Rasmussen: Frygten er, at de, der ikke forstår den afgørende værdi af internationalt samarbejde, vil benytte krisen til at forstærke protektionisme og modarbejde globalisering med det resultat, at vi alle bliver fattigere

Marianne Dicander Alexandersson: Hållbar beredskap inför olika slags kriser kommer att fokuseras. Alltifrån beredskapslager till inhemsk produktion. Coronapandemin har satt strålkastaren på vissa svaga områden och samhällsutmaningar där det kommer att vara oundvikligt att genomföra strukturella förändringar tex inom äldreomsorgen.

Peter Høltermand: Ja, bl.a. har near-shoring agendaen vundet fodfæste, både på nationalstat-niveau og i en corporate sammenhæng. Jeg vurderer, at de fleste virksomheder vil se, at jagten på at spare den sidste marginal-krone (via stadigt kraftigere offshoring) ikke nødvendigvis byder på den rette risk reward.

Christoph Nørgaard: Frygten for at Covid19 ville skubbe klimadagsordenen i baggrunden viste sig ubegrundet. Troen på den grønne omstilling kommer tilbage med en større overbevisning og en accept af, at erhvervslivet har brug for en politisk regulering og subsidiering for at få markedsmodellen flyttet, så det bliver muligt at løse den opgave som markedsmodellen har haft det vanskeligt med.

Det er interessant, at det nu også er arbejdsmarkedets parter, der skubber på for regulering for eksempel i form af kloge klimaskatter. Igen er det interessant at se på hvordan den danske model fungerer med klimapartnerskaber, hvor politikere og erhvervslivet sætter sig i samme rum og løser opgaven. Det ser ud til at Covid19 har fornyet troen på en model, hvor politikken skabes på tværs af erhvervsliv, civilsamfund og Christiansborg.

Anders Dons: En række tendenser fra før krisen er accelereret. Nationalisme og populisme vokser i en række lande, som befinder sig i ledelsesmæssige kriser. Store virksomheder tager et større samfundsmæssigt ansvar og digitalisering og bæredygtighed accelereres. Globaliseringen har givet været godt for mange lande, hvor folk er rykket fra lavindkomst-laget til mellemindkomst-gruppen. Spændingerne mellem Kina og USA samt EU er øget og det handler i den grad om holdninger til og værdier i forhold til et demokrati og hvorledes accepteres og defineres det i fremtiden. Eksempelvis bør vi dog ikke være naive ift. om f.eks. Kina spiller 100% rent spil i forhold til vores opfattelser af et velfungerende demokrati. På den baggrund mener jeg godt, at man kan forvente en øget tilbagetagelse af visse produktionslinjer og near-shoring – og også, at det vil være en god idé i mange tilfælde.

Annette Malm Justad: Det kommer helt sikkert til at påvirke synet på supply-chain med mere lokal produktion og flere alternative leverandører. Det kan jo have en langsigtet effekt på økonomien i de forskellige verdensdele – og dermed også magtbalancen mellem regioner og lande.

Merete Eldrup: Jeg tror, at den politiske dagsorden kortsigtet - helt naturligt - har flyttet sig. Men klimaproblemer og ulighed og økonomiske udfordringer i dele af verden går ikke væk, så de kommer stille og roligt tilbage på den politiske dagsorden. Og det gælder desværre også Brexit.

Arne Karlsson: Ja! De negative trends i verden er kun blevet accelereret – herunder nationalistiske tendenser, handelskrige, civil uro.



CRISIS = DANGER + OPPORTUNITY

POSITIVE BIVIRKNINGER

Man siger jo "never waste a good crisis".

Hvad tænker du, der kan komme af positive følger af CV19?

Jørgen Huno Rasmussen: Vi har lært det positive, at vi alle fremover kan arbejde mere hjemmefra, spare på rejserne og mødes mere digitalt.

Bodil Nordestgaard Ismiris: Med overskriften "Et kig ind i soveværelset" – så jeg tænker på, at vi alle har oplevet, at børn, samlevende og kæledyr pludselig er blevet en del af baggrunden i møderne.

Jeg er af journalister blevet spurgt, om det ikke er et problem – om vi ikke overskrider en grænse, når medarbejdere får et kig ind i lederens private sfære. Til det har jeg svaret tværtimod – så tror jeg, det styrker relationen.

Det er i tidens tand – medarbejdere vil have en leder, der er autentisk og menneskelig. Og det at vise sig selv i hjemlige omgivelser – passer meget godt ind i det medarbejderne efterspørger.

Det der hitter mest på LinkedIn er fortællinger fra topledere, som viser sårbarhed og fortæller at de har fejlet – glem alt om den altidende leder i fuld kontrol – dem er der, ingen der gider. Til gengæld skal vi ledere være nysgerrige, nærværende og åbne. Og netop derfor gør det overhovedet ikke noget, at vi virtuelt har åbnet døren til vores private hjem.

Christoph Nørgaard: Dagsordenerne omkring verdensmålene og den grønne omstilling var der også før Covid19 men dette opbrud vil være en acceleration af de nødvendige investeringer. De seneste års logik, hvor økonomien har styret politikken og ikke omvendt ser ud til at være oppe i luften. Vores investeringer flytter sig fra kun at være baseret på en finansiel betragtning. Vi er blevet tvunget til at tænke etik i vores investeringer, og det kan blive den store forandring, vi tager med os fra denne krise.

BOARD PERSPECTIVES

Vi har fået nogle gode indsigter i måden vi lever på, måden vi arbejder på og er sammen på. Jeg læste et citat at "det eneste der gør os mere ulykkelige end at arbejde er sygdom" På kort tid har vi fået nogle indsigter, i at vi gennem digitalisering potentielt kan skabe en mere bæredygtig opbygning af hverdagen og et mere meningsfuldt liv. Så det gode fra denne krise er at sammenhængskraften på alle niveauer er i spil, så vi igen kan bygge fundamentet rigtigt og blive glade både på arbejde og hjemme.

Andrea Gisle Joosen: Der er selvfølgelig en masse tragedier som følge af CV-19 mest på det menneskelige plan. Og der er også mange virksomheder, der er gået i konkurs og har været tvunget til at give op. Det positive er nok, at ledelser er blevet tvunget til at prioritere mellem must haves og nice to haves. Man har set mere tydeligt, hvor man kan tilføre værdi og hvilke omkostninger, som man kan skære bort. Dermed tror jeg, at de fleste kommer stærkere og mere konkurrencedygtige ud af krisen, hvis de har gjort deres arbejde.

Liselott Kilaas: Takten i innovasjon og digitalisering har vært overraskende og meget positiv.

CV19 krisen har medført store konsekvenser for veldig mange land, bransjer og selskap, dog hvordan krisen er blitt håndtert har dessverre vist generelt at noen grupper av mennesker er blitt mere berørt enn andre, iallefall kortsiktig. Ulikheter og mangel på tilgang/mulighet til helsetjenester har også under Covid19 vist nødvendigheten av å sette denne type spørsmål på den globale agenda.

Peter Høltermand: Helt sikkert en kraftigt accelereret digitalisering af arbejdsgange og øget nethandel. Det forsvinder ikke. Og så har vi jo fået life-testet krisesystemerne i den finansielle sektor, og der mener jeg bestemt, at vi både som sektor og som SEB har bestået prøven.

Mari Thjømmø: At de beste bedriftene overlever er godt og viktig. At verden kommer positivt ut av dette tror jeg dessverre ikke.

Jens Harsaae: Ganske mange, også selvom jeg ikke er optimist hvad gælder økonomien. Vi har lært, at vi som samfund faktisk godt kan ændre kurs. Det er opløftende, om end på en tragisk baggrund, og forhåbentlig en læring, som vi tager med videre. De fleste organisationer har nok også oplevet værdien af tydelige prioriteter og fokus på det væsentlige, og de fleste af os har nok fået en ny respekt for de fagdiscipliner, som holder samfundet i gang i en krisesituation. Endelig håber jeg, at vi alle nu endnu tydeligere forstår at værdsætte den danske samfundsmode, og værdien af at stå sammen, når det gælder. Eksemplerne fra visse andre lande skræmmer.

Anders Schelde: At vi forhåbentlig tager et opgør med den uhæmmede og ikke-bæredygtige vækst i den globale turisme. Og at vi kollektivt er kommet lidt ned i stressniveau og at vi formår at bevare det.

Anders Dons: Der er simpelthen så mange positive følger-virkninger af CV19. Selvom epidemien har været helt forfærdelig og haft kæmpestore også økonomiske konsekvenser allerede, så har vi også fået gode ting ud af forløbet. Jeg tror på, at vi har fået øjnene mere op for "simplicity" – og at en ny, mere fleksibel tilgang til vores "ways of working" givet vil kunne øge produktiviteten, sænke stress-påvirkningen og i det hele taget give en bedre balance.

Jeg mener også, at man mange steder vil kunne anvende meget mindre "red tape" i beslutningsprocesserne fremover – og på det praktiske plan tror jeg, at utroligt mange forretningsrejser, vil være en saga blot. Mange af dem kommer man til at kunne klare virtuelt fremover.

Tommy Pedersen: Skal man se på mulige positive følger af den krise vi har været igennem, er det værd at pege på, at dansk erhvervsliv generelt er meget omstillingsparat, innovativt og i stand til at gentænke sine strategier og koncepter. Hvis vi fastholder den agilitet, kreativitet og gå-på mod, vi er i besiddelse af, vil vi hurtigt kunne se et styrket Danmark.

Vi kan accelerere den digitale og grønne omstilling, vi allerede er godt i gang med, og yderligere forstærke vore kompetencer indenfor klima og energi, så vi – som f.eks. Ørsted er godt i gang med – bliver globalt førende inden disse væsentlige områder.

Vi skal måske også genopfinde vort uddannelsessystem og arbejdsmarked, undgå for rigoristiske krav og urimelige strejker, som vi bl.a. har set i lufthavnen – det er der ganske enkelt ikke plads til.

Claus V. Hemmingsen: Højere fokus på individuel sundhed og hygiejne på verdensplan. Nærmere hjem, så har man fået øjnene op for nye måder at samarbejde på, dels grundet markant bedre (digitale) værktøjer. Sammen med umiddelbar fokus på omkostninger og indtjening, så vil det medføre et – relativt – højere effektivitetsniveau.

Peter Normann: Jeg tror at der kan komme mere fleksible forretningsmodeller. I det fremtidige strategiarbejde bliver risici vurderinger centrale herunder hvordan du vil imødegå disse. Digitale forretningsmodeller vil vinde yderligere frem.

Der vil også være et øget fokus på at skabe mere fleksible arbejdspladser. CV19 har vist at hjemmearbejdspladser kan fungere fint. Det har desuden været med til at mindske foreningen.

BOARD PERSPECTIVES

Annette Malm Justad: Det er sandt. Særligt digitaliseringen har jo fået et kæmpe boost – både i den daglige kommunikation med virtuelle møder etc., og i folks ændrede indkøbsmønstre.

Jesper Koefoed: Rent sundhedsmæssigt vil der komme en kæmpe indsigt i spredning, bekæmpelse og behandling af virus, som igen vil komme befolkninger til gode. Jeg er tillige tilhænger af teknologiske fremskridt som øger produktiviteten i samfundet, og her tror jeg, at CV19 vil have en væsentlig positiv effekt på øget digitalisering, øget nethandel mv. Så er det op til politikerne at regulere det - og ikke stoppe det - på en for samfundet hensigtsmæssig måde.

Merete Eldrup: Der kommer helt sikkert også mange gode ting ud af CV19. Bedre brug af teknologi til hjemmearbejde og møder. Slut med en CO2-dyr flyrejse for en times møde i London. Der bliver også ryddet op i mange virksomheder. CV19 bliver nok overskrift for mange tilpasninger, der skulle være sket alligevel.

Johan H. Andresen: Klima og bærekraft ble ikke glemt og håper jeg får en større teknologisk og finansielt push etter CV19. Tema som «slow fashion» bør få mer vind i seilene.

Marianne Dicander Alexandersson: Varje kris sätter sina spår och medför någon förändring. Jag tror också att vi blir mer öppna för förändring. En av de största förändringarna är ju att digitaliseringen fick sig en rejäl skjuts. Inställningen till digital teknik har förändrats. Transformationen inom många områden kommer att gå fortare inte minst inom primärvård och sjukvård. Mycket tidigare motstånd både från professionens håll och från patienter har minskat när man nu har blivit mer van. Alla har mer eller mindre har tvingats /haft förmånen att använda digitala verktyg när man handlar, går till doktorn, har möten mm. Det kommer säkert att ändra beteenden som att vi kommer att resa mindre, arbeta mer hemifrån vilket kan

få positiva effekter på miljön och familjepusslet. Men säkert kommer man också att planera fysiska möten bättre och uppskatta vad vi kan åstadkomma när vi möts fysiskt. Jag tror också att medvetenheten om hur mycket behovet av fysisk och social kontakt betyder kommer att få genomslag men kanske även att ett lugnare tempo har många fördelar.

Harald Norvik: De land som har klart å bekjempe CV19 effektivt har lært mye og det forsterker tillitsforholdet i disse landene. De som har mislyktes KAN lære mye, men er neppe «trainable» (US, UK. Jeg er meget bekymret for den sosiale, politiske og kulturelle utvikling i disse to svært viktige land)

I næringslivet er det Stor evn og vilje til å lære av og utnytte muligheten av en slik ekstraordinær situasjon. Men noen er bedre enn andre, som vi vet. Konkurransen skjerpes.

Noen bransjer - flybransjen og reiselivsbransjen har fått varige sår som det vil ta lang tid å rette opp .

Peter Rasmussen: I vores branche har flere fået øjnene op for værdien ved at bruge et rejsebureau – og købe en pakkerejse. Det kan tilføre omsætning fra "selvarrangører" – som typisk er udenlandske spillere. Rigtigt mange selvarrangører har måttet slås med flyselskaber, hotellet mv. og er ikke lykkedes med at få pengene tilbage - endnu.

Som konsekvens vil de rejsebureauer som kan sælge pakker online – få et større salg end dem der ikke sælger online.

En stribe rejsebureauer vil dø - hjælpepakker eller ej – og de overlevende vil dermed have en god mulighed for at overtage dette marked, da man skal være masochist for at starte et nyt bureau op nu.

Steinar Sønsteby: Jeg HÅPER vi blir bedre til å balansere bruken av nasjonale kontra globale ressurser!

Deloitte.



Lokal ekspertise.
Global rækkevidde.

Uanset hvor du driver forretning, er kravene til kompetent rådgivning de samme. Vi er både lokale og globale. Og vi omsætter global viden til lokale fordele, så det styrker din konkurrencekraft lige præcis dér, hvor du er.

www.deloitte.dk



DEN PERSONLIGE LÆRING

Hvad har du personligt lært af CV19 krisen indtil nu?

Arne Karlsson: Black swans eksisterer – det har vi fået bekræftet. Men krisen har ikke haft en meget anderledes struktur end tidligere kriser, men naturligvis dybere. Men utroligt mange virksomheder vil gå væk fra en single supplier struktur. Og europæiske virksomheder vil købe mere fra andre europæiske virksomheder – og tilsvarende vil gælde for andre verdensdele. Man er blevet opmærksom på, at de lange værdikæder kan være farlige. Der findes behov for riskikodiversificering, både vedrørende geografi og antal leverandører.

Vedr. selve bestyrelsesarbejdet, er det åbenlyst, at lange, virtuelle bestyrelsesmøder på op til 8 timer er virkelig hårde. Jeg vil nok forvente flere kortere bestyrelsesmøder holdt virtuelt, men ikke de lange. Man går ganske enkelt glip af for mange detaljer og nuancer i drøftelserne. Jeg har dog selv, de 7 steder, jeg er formand, indført, at de store og vigtige strategiske issues bliver diskuteret først. De små og mere formelle ting til sidst. Den samme agenda bruger Jim Hagemann Snabe også i Mærsk.

Mette Maix: Som leder er jeg trådt endnu mere i karakter. Når man kun er to dage gammel i en organisation, og alle som en del af en omfattende krise sendes hjem uden fysisk kontakt til kolleger, deres nærmeste leder eller deres nye CEO, så handler det om at tage ansvar, give tryghed, være åben og ærlig og selv stole på sin ledelse og beslutninger. Så man kan sige, at jeg genfandt værdien af og tilliden til min lederegenskaber, min intuition og min erfaring med transformation.

Som en del af en organisation er jeg stærkt imponeret over det mod og den forandringsparathed, Rosendahl Design Group viste. Vi har ikke tabt momentum, tværtimod.

Og mere personligt er jeg imponeret over mine døtre; en på 2. semester på Københavns Universitet og den anden i 2.g. Det har været meget inspirerende at opleve, hvordan de og deres venner tilpassede sig, fandt andre måder at hygge sig på og være sociale, tog de nye undervisningsformer til sig, dyrkede sport og udviste samfundssind på deres egen måde. I løbet af CV19-krisen har den yngre generation fået meget kritik. Egentlig ret uberettiget, synes jeg.

Som familie gav det en anden ro og mulighed for fordybelse, som vi prøver at tage med os. Men det kræver omtanke og indsats at holde fast i de gode vaner og prioriteringer – som CV19 trods alt førte med sig – nu da den travle, normale hverdag er ved at vende tilbage.

Jens Harsaae: Enhver kan stå ved skibsrattet i godt vejr. Det er i en krisesituation, at vi for alvor udfordres. Rorgængere må netop nu demonstrere "et koldt hoved, et varmt hjerte og en fast hånd" for at gøre sig fortjent til opgaven.

Jeg har lært (eller fået genbekræftet) værdien af at agere tidligt, tydeligt og konsekvent, når man står overfor en krise, som er svær at gennemskue. Beslutninger må træffes hurtigt og konsekvent og også på et ufuldstændigt grundlag. Det værste, man kan gøre, er at vente for længe. For en bestyrelse, som er

BOARD PERSPECTIVES

vant til gennemarbejdede oplæg og tid til at udfordre hinandens synspunkter, kan det være uvant, og formanden har en vigtig rolle i at støtte ledelsen og engang imellem skære igennem overfor bestyrelse og ejere.

Harald Norvik: I politik: Vær ærlig og vis usikkerhed når det er situationen. Ha respekt for fakta, science, kunnskap. Søk konsensus - Viktig i krisetider.

I business: Ha kontroll på likviditeten og pass på balansen. Kreativiteten i organisasjonen er enorm, viljen til å bidra og å endre seg er stor når ledelsen er villig til å dele Sin tvil og tro men samtidig vise fasthet i gjennomføring.

Peter Normann: Jeg har været overrasket over hvor sårbart et samfund kan være overfor en virus. De økonomiske konsekvenser har været store. Visse industrier er livstruede (f.eks. flyindustrien). Selv meget solide virksomheder har været presset til det yderste. Denne sårbarhed vil indgå i mine strategiske overvejelser fremadrettet. Som bestyrelsesformand er du nødt til at have tilstrækkelig tid i din kalender til potentielt at kunne hjælpe virksomheder aktivt i sådanne perioder. Du er nødt til at være fleksibel.

Mari Thjømøe:

1. Et nytt bevis på at det er den menneskelige dimensjon uttrykket gjennom HMS må være øverst på agenda i samfunnet og hvilke enorme krefter som spiller inn når en krise rammer
 2. Respekt for klodens sårbarhet og verdien av mellom-menneskelige relasjoner
-

Jesper Koefoed: Det er enormt vigtigt i et demokrati, at befolkningen har tillid til, at de folkevalgte og de statslige myndigheder træffer de rigtige beslutninger, når de lukker virksomheder og begrænser folks frihed. Jeg synes som nævnt ikke, at regeringen har været tilstrækkelig transparent omkring det sundhedsfaglige beslutningsgrundlag for genåbningen af samfundet, ligesom der har været eksempler på ubegrundet udkamning af erhverv (Banker, Ikea, Zoo osv.). Det har for mig har skabt en betydelig tvivl om regeringens reelle motiver. Selvfølgelig er en regering optaget af en stor vælgertilslutning, men for mig fremstår det som om grænsen mellem politik og populisme er overskredet. I et demokratisk samfund tager man ikke friheden fra folk uden, at der er en væsentlig grund og regeringens CV19-håndtering har for mig været en væsentlig tvivl, som jeg ikke håber vil gentage sig.

Anders Schelde: Jeg er blevet endnu mere bevidst om at vi mennesker er sociale væsener, som har behov for fysisk samvær.

Peter Høltermand: Det har været imponerende at opleve, hvor super effektivt møder kan afvikles over f.eks. Skype og Teams. Team dynamikken kan dog blive ofret – og jeg mener derfor også, at vi er blevet mindet om, hvor meget værdi, der er i det fysiske møder. Helt overordnet mener jeg, at f.eks. bestyrelsers kontrolopgave langt hen ad vejen (i en vis periode) godt kan håndteres qua virtuelle møder, mens de mere udviklende drøftelser har svære kår via skærmen.

Merete Eldrup: Krisen har lært mig, at jeg nok må lægge mit planlægger-gen lidt væk - og mit rejse-gen. Jeg er god til at få meget ud af min tid og kan godt lide at arbejde en masse, men også holde fri - især på rejser. Den tvungne ro som især den første måned Corona gav mig har givet stof til eftertanke. Og så er jeg blevet endnu mere glad for vores sommerhus ved vandet.

Claus V. Hemmingsen: Lært, men ikke overrasket over, at vi alle steder har fantastiske medarbejdere – og ledelser – som er parate til at håndtere en krise, og som er villige til og motiverede for at gøre en ekstra indsats. Det har været helt essentielt.

Peter Rasmussen: Jeg har aldrig tidligere været politisk engageret – udover at jeg følger med og stemmer ved valgene. I dette forløb har jeg været dybt involveret i de politiske forhandlinger (dog ikke direkte) – både med embedsmænd og politikere. Det har overrasket mig, hvor lidt de ved om erhvervslivet og hvad der foregår i en virksomhed. Stor eller lille. Og at de ikke ved, hvad forskellen er på drift og likviditet. Det har overrasket mig, hvor lidt de lytter – primært fordi de mener, at de allerede har det rigtige svar – politisk motiveret eller ej. Dertil kommer, at det har overrasket, hvor lidt den siddende regering reelt bekymrer sig om erhvervslivet – men meget mere om forbrugerens beskyttelse og tarv. Dette selvom et stort antal virksomheder er trukket helt ud til kanten af afgrunden pga. regeringens beslutning om at lukke samfundet, hvor det er forbrugeren, der bliver arbejdsløs som følge heraf.

Liselott Kilaas: Trenger ikke å møtes fysisk for å gjennomføre et godt møte.

Marianne Dicander Alexandersson: Att det i många fall går alldeles utmärkt att arbeta hemifrån och att alla inställda resor och möten har ökat kvalitetstiden på hemmaplan.

Erick Thürmer: Jeg har måske ikke lært, men fået bekræftet, hvor exceptionelt vigtige SMV'erne og det private ejerskab er for Danmark. Jeg synes, at vi har set nogle af de klogeste og modigste beslutning truffet af ejerlederne, mens det børsnoterede ejerskab med karriere-CEOs udgør en usikker struktur. Det har nok i virkeligheden forøget min selvrespekt

BOARD PERSPECTIVES

som ejerleder. Og så er det min oplevelse, at de virksomheder, der har klaret sig bedst under krisen, er dem med de stærkeste bestyrelser og dermed ikke nødvendigvis dem med den stærkeste CEO.

Steinar Sønsteby: Min stærkeste oplevelse er hvor vigtig det er å investere i en god bedriftskultur i «fredstid» - du får betalt mange foldet. Jeg er så imponert over responsen i Atea – hvor godt folk har tatt vare på seg selv, sine kunder, leverandørkontakter og ikke minst sine familier. At vi har klart å opprettholde aktivitetsnivået gjennom denne krisen – med folk sittende på tusenvis av hjemmekontor er jeg evig takknemlig for, men så har vi også en sterk kultur i selskapet i alle 7 land.

Andrea Gisle Joosen: Man kan aldrig være forberedt på alt, det er jo åbenbart! Men det er blevet endnu mere tydeligt for mig, hvor vigtigt det er at gennemtænke de forskjellige risici scenarios med tydelige actions og ikke minst at udpege de ansvarlige, som ved hvad der skal gøres ved en krise hurtigt og effektivt. Jeg har også lært, at alt det som normalt ikke kan lade sig gøre, som skal tage 17 udvalgmøder og 2-3 år, lige pludseligt kan ske indenfor 3 måneder, det er i virkeligheden bare et spørgsmål om fokus, prioritet og målbevidsthed. Denne sense of urgency håber jeg, at jeg kan beholde også når der ikke er en krise lige om hjørnet.

Anders Dons: Jeg har ikke mindst hos mine kolleger set en imponerende kreativitet i hele omstillingsprocessen – og heldigvis har alle været enige om, at det også er OK at fortælle, hvad man ikke ved. Agilitet har dermed været et nøgleord, snarere end "nul fejls-kultur". Endelig vil jeg fremhæve, at man efter min mening helt generelt burde være bedre til gensidigt at anerkende hinanden mere; fra den private sektor mod den offentlige – og omvendt. Vi kan alle lære af hinanden.

Tommy Pedersen: Jeg – som har været på mit kontor med behørig afstand til øvrige chefer og medarbejdere stort alle dage under krisen - har personligt lært, hvor nemt, produktivt

og smidigt, det er at arbejde digitalt. Corona krisen har vel lært mig, at man har godt af at blive revet op med rødder i forhold til sit hidtidige arbejdsmønster, og også det at skulle rejse til alle nationale og internationale møder. Jeg tror, vi alle vil komme til at gøre tingene lidt smartere, være mere positivt indstillede til forandringer og hermed i stand til at tænke i helt nye baner og digitale koncepter.

Jeg tror på, at vi i Danmark kommer hurtigere tilbage på sporet, end vi troede for bare en måned siden.

Christoph Nørgaard: "Be prepared for the unprepared". De færreste havde forestillet sig at rammevilkårene for at drive virksomhed så dramatisk kunne ændre sig hen over natten. Så den enkle læring er at være parat til at håndtere det uforudsete, acceptere rammerne når de ændres, se mulighederne og holde organisation sund og agil, så vi kan styre igennem og rundt om de kriser der historisk set altid opstår. Det interessante er at vi mennesker kan flytte utrolig meget på kort tid.

Johan H. Andresen: Min hypotese er blitt bekræftet; Hvis man allerede har menneskene med de riktige verdiene og egenskapene på plass i virksomhetene, så kan de og virksomhetene komme styrket, i hvert fall relativt sett, ut av en slik krise.

Annette Malm Justad: Jeg er blevet bevidst om, at man kan gøre rigtigt meget via video- og telekonferencer, men også at formen har sine begrænsninger. Lange bestyrelsesmøder kan godt være svære at afholde og få alle nuancer i debatten med fra.

Gode erfaringer med video også for bestyrelsesmøter vil kunne gjøre det enklere for bedrifter å ha internasjonale styrever. Før CV-19 innebar utenlandske styremedlemmer at de brukte betydelig med reisetid.

BOARD PERSPECTIVES



FÅ STYR PÅ SIKKERHEDEN

Personlig bestyrelsesforsikring

Fra kun 5.975,-

- Ingen selvrisiko
- Dækker bøder
- Kr. 5 mio. dækning
- Europæisk dækning
- Dækker alle poster
- Fri support

Genforsikret hos Lloyds

[Besøg board.dk](https://board.dk)



BOARD
ASSURE

Board Perspectives udgives af:

Board Network, The Danish
Professional
Directors Association
Grønningen 25
DK-1270 København K
CVR.nr. 34457026
ISSN: 2246-6096
Tlf. 21 28 28 82
www.boardnetwork.dk
info@boardnetwork.dk

Ansvarshavende chefredaktør:

Jakob Stengel, jsh@boardnetwork.dk

Layout

Insight Communication



Jakob Stengel, cand.jur., har i 23 år beskæftiget sig med Corporate Governance samt ledelsesrådgivning, først 10 år i den finansielle sektor, og de seneste 13 år som konsulent og partner hos flere af headhunterbranchens mest fremtrædende, internationale aktører, i dag i regi af Case Rose / InterSearch (www.caseroose.com), hvor han er Managing Partner og Global Head of Board Practice. Jakob er grundlægger af og formand for Board Network - The Danish Professional Directors Association, og virker tillige som bestyrelsesformand og -medlem i en række danske bestyrelser.