

Private topledere: Kodeks skal gøres forpligtende

Det skal evalueres og kommunikeres, hvordan offentlige topledere lever op til kodeks, hvis det for alvor skal gøre en forskel. Det har den offentlige sektor nu fået et redskab til, der både er mere originalt og konkret end retningslinierne for god privat selskabsledelse, vurderer to fremtrædende private topledere.

- Lad mig først complimentere Forum for Offentlig Topledelse for et utroligt godt forarbejde. Det er formentlig ikke gjort så grundigt i nogen privat virksomhed endside i andre grupper, der har arbejdet med noget lignende. Min bedømmelse af selve kodeks må imidlertid vente. Den afhænger af, hvordan det virker i praksis, og her kan jeg så tillade mig at være mere skeptisk. Sådan indledte adm. direktør i Novo Nordisk, Lars Rebien Sørensen, sin karakteristik af det nye kodeks.

Han begrundede især sin skepsis med, at kodekset er for uambitiøst, når det kommer til at evaluere og måle topledernes indsats og resultater. "Det synes jeg godt man kunne stramme en smule op – hvis jeg skal sige det diplomatisk," påpegede han og fik opbakning fra Lars Nørby Johansen, adm. direktør i Group 4 Securicor og desuden formand for udvalget om Corporate Governance.

- Selv den mest primitive certificering af, at organisationen arbejder systematisk med kodekset, vil kunne få den effekt, at kodeks blev mere forpligtende. Hvis I kommunikerer det både internt i organisationen og ud til borgerne, skaber I nogle højere forventninger til jer selv, som vil virke disciplinerende. Kun på den måde, kan det reelt føre til en ændret adfærd, sagde han.

Novo Nordisk er blandt de virksomheder i verden, der har arbejdet længst og mest systematisk med at rapportere, hvordan de lever op til deres værdier. Lars Rebien Sørensen gav på den baggrund de offentlige topledere et godt råd med på vejen:

- I behøver ikke at være så bange for at måle og offentliggøre jeres performance. Novo har fået megen opmærksomhed omkring tredelt bundlinje og social og miljømæssig rapportering. Men hvis I kigger tilbage på det, begyndte det fuldstændig på fodgængerniveau. Ved at være de første, får man utrolig stor velvillighed og et stort engagement fra andre, som vil hjælpe en med at gøre det bedre. Og man forbedrer det år for år, så det efterhånden bliver professionelt. Lad være med at vente, for så er der nogen, der overhaler jer indenom, sagde han.

Selv den mest primitive certificering af, at organisationen arbejder systematisk med kodekset, vil kunne gøre det mere forpligtende.

**Adm.dir. Lars Nørby Johansen
Group 4 Securicor**

Stor forskel mellem offentligt og privat

Lars Nørby Johansen blev selvfølgelig afkrævet en vurdering af forskellene mellem det nye kodeks og de retningslinier for god privat selskabsledelse, han selv har stået i spidsen for at udarbejde.

Han slog fast, at de to sæt anbefalinger har helt forskellige funktioner. I det private system skal de skabe åbenhed og transparens ved at give offentligheden og markedsaktørerne indseende med nogle ofte meget lukkede virksomheder. I det offentlige system er gennemsigtighed og åbenhed fundamentale eksistensvilkår. Her er kodekets funktion i højere grad at præcisere og afgrænse den enkelte topleders opgaver og ansvar.

- Anbefalingerne til den private sektor handler faktisk slet ikke om ledelse, men om nogle ret formelle procedurer for en bestyrelse. Det er en hel befrielse, at det offentlige kodeks er frækt nok til faktisk at dreje sig om *indholdet* i ledelsesfunktionen, sagde han og fremhævede en sidste væsentlig forskel på de to kodeks:

- De private anbefalinger er frivillige og fleksible. Virksomhederne skal kunne sige fra, og principperne behøver ikke gælde for alle. Her ligger der en anderledes ansvarspåtagelse i det offentlige kodeks, som er meget beundringsværdig. Dels er det tænkt til at gælde på tværs af hele den offentlige sektor. Dels udgør kodeks en samlet palet, hvor man ikke bare kan vælge de farver fra, man ikke bryder sig om, sagde Lars Nørby Johansen.

I har været heldige, hvis I i løbet af det første år kan nå så langt, at medarbejderne i jeres organisation forstår, hvad kodeks går ud på. Det er et utroligt krævende projekt at skabe sådan en ledelsesstrategi.

**Adm.dir. Lars Rebien Sørensen
Novo Nordisk**

Ingen hurtige gevinster

Begge private topledere opfordrer til en vis tålmodighed, når det gælder om at se konkrete resultater af det nye kodeks.

- I har været heldige, hvis I i løbet af det første år kan nå så langt, at medarbejderne i jeres organisation forstår, hvad kodeks går ud på. Det er et utroligt krævende projekt at skabe sådan en ledelsesstrategi. Det kræver kommunikation, kommunikation og kommunikation. Det vil I huske til lede om et år. Jeg tror, at I skal have en tidshorisont på to-tre år, før I kan begynde at se nogle ændringer i jeres service og i medarbejdernes arbejdsglæde og produktivitet, sagde Lars Rebien Sørensen.

- Det er flot, at det er lykkedes jer at koge diskussionerne ned til ni rimeligt kontante punkter. Men jeres grundige forberedelse forpligter. Kodeks må ikke bare fise ud som endnu en debatskabende aktivitet. Nu skal I få det til at virke i praksis. Og her mener jeg, at arbejdet med kodeks skal formaliseres en smule. Det kan fx være gennem certificering eller andre måder at måle og kommunikere jeres indsats på. Med offentliggørelsen af kodekset i dag går processen under alle omstændigheder ind i en fase med et markant andet fokus: Nu handler det ikke om, hvordan I får kodeks lanceret, men om, hvordan det har virket. Den fase har jeg store forventninger til, sluttede Lars Nørby Johansen.

Udarbejdet af Ola Jørgensen