

Thomas Thune Andersen har skiftet spor, siden han forlod topchefposten i Mærsk Olie & Gas. I dag arbejder den 57-årige tidligere skibsreder som professionelt bestyrelsesmedlem i primært britiske selskaber, og han giver her sit bud på tendenser i bestyrelsesarbejdet anno 2012.

Man skal passe på ikke at blive forført af direktionen og succesen

BUSINESS INTERVIEW

Af Vibeke Vestergård

// vv@berlingske.dk

Foto: Christian Als

Weekenden har sænket sig over i villavejen i Charlottenlund, men ikke helt for Thomas Thune Andersen, for hans kalender er spækket med bestyrelsesmøder og generalforsamlinger. Så vi har klemet os ind en ledig weekendstund til en samtale om karrieren som professionelt bestyrelsesmedlem.

Den karriere tog han hul på, da han i 2009 forlod posten som chef for Mærsk Olie & Gas, partner og skibsreder i A.P. Møller – Mærsk.

"Det var 32 pragtfulde år," siger 57-årige Thomas Thune Andersen.

Hvorfor valgte du bestyrelsesvejen frem for endnu et topjob?

"Da jeg forlod A.P. Møller, var jeg ikke helt klar over, hvad jeg ville beskæftige mig med. Jeg kunne været taget til en sydhavsø et stykke tid. Men på en eller anden måde gav det en masse energi at stå ved en skillevæg. I en sådan situation tror jeg, at det er vigtigt, at man griber den energi, der udløses. Jeg kontaktede mit netværk i udlandet og fløj ret hurtigt til Paris. Jeg drak mange kopper kaffe og fik rigtigt mange gode råd."

Især en oplevelse husker han. Han blev ad omveje introduceret for en "stor kanon".

"Han gav mig nogle virkelig gode råd. Vi talte sammen en halv time, hvor han bl.a. sagde: 'Du er i en periode i dit liv, hvor du skal vælge, om du vil have et spændende eller et interessant liv.' Hvis du er direktør, er det spændende. Du får dagligt et adrenalin-kick, når du træffer beslutninger, og du kan se, at aktiekurserne går op eller ned som konsekvens af dine beslutninger. Bestyrelsesarbejdet er anderledes. Du får indblik i flere virksomheder og problemstillinger. Han rådede mig til at være hårdkogt, og at

jeg – uanset hvor fristende buddene lød – skulle sige nej til de tre første ting, der bød sig, men også, at jeg skulle passe på ikke at sige nej til den sidste."

"Det er vigtigt at lave sin egen *due diligence* ordentligt, for man har kun sit navn og det, man kan, at leve af. Derfor skal man overveje, hvad man vil være kendt for."

"Mit valg var, at det skulle være et fuldtidsarbejde og ikke en *retirement long services reward*. Derfor var det vigtigt, at jeg fik det afgrænset, for ellers drukner man i arbejde."

Savner du dit tidligere liv?

"Det er en fantastisk frihed, selv om timetallet ikke er gået så meget ned. Jeg savner at gå igennem et lokale, hvor mit team sidder. Jeg savner ikke gentagelserne."

"Jeg er også meget opmærksom på – især på grund af de mange regulativer, der er især i Storbritannien – så løber min tid også ud i nogle af de bestyrelser, jeg i dag sidder i. Så på et tidspunkt skal jeg at lede efter andre bestyrelsesposter, så jeg skal levere som i ethvert andet job."

Thunes bestyrelsesunivers: *Hvilken afgrænsning har du lavet?*

"Min afgrænsning har været energi og kritisk infrastruktur og derigennem den maritime side: havne, jernbaner og kraftværker. Fællesnævner er oliepriser, energi og infrastruktur, og hvordan man styrer tekniske kvalitetsstandarder og sikkerhedsprogrammer."

Thomas Thune Andersens bestyrelsesportefølje er hovedsageligt international – dog er han næstformand i danske VKR Holding, der ejer Velux. Derudover er han formand for Lloyds Register, et selvstændigt uafhængigt klassificerings- og certificeringsselskab med fokus på den maritime sektor, formand for kapitalfondens *Deep Ocean Group*, der er en specialiseret olie-service virksomhed, medlem af besty- ▶

Thomas Thune Andersen

Stilling: Professionelt bestyrelsesmedlem.

Alder: 57 år.

Uddannelse: HD og shippinguddannet hos A.P. Møller – Mærsk.

Karriere: 1981-1988: Forskellige stillinger for A. P. Møller i Hongkong og Kina. 1989-91: Country Manager, Maersk Line Jakarta, Indonesien. 1992-94: Managing Director, Maersk Group of Companies, Taiwan. 1994-00: CEO, The Maersk Company, England. 2000-01: CEO, Maersk Contractors, Danmark. 2001-04: CEO, Maersk Inc., USA. 2004-09: CEO Maersk Oil i Danmark og partner i firmaet A. P. Møller.

Nuværende karriere: Formand for Lloyds Register, formand for DeepOcean Group, næstformand i VKR Holding, medlem af bestyrelsen i britiske Scottish and Southern Energy, Petrofac Limited og Blue Water Energy samt formand for Det danske britiske Handelskammer.

Privat: Gift med Eva Lillan. Ægteparret har to voksne børn.

BESTYRELSE: Thomas Thune Andersen er i dag bestyrelsesmedlem på fuld tid.





● Jeg mener helt forsigtigt, at vi måske kunne være lidt mere moderat åbne for at lære nogle af de gode ting fra udlandet og derved kunne sige nej til de ting, som ikke er så gode.

Thomas Thune Andersen, professionelt bestyrelsesmedlem og tidligere skibsfører i A.P. Møller – Mærsk.

HJEMME: Thomas Thune Andersen bor i Danmark, men er især aktiv i britiske bestyrelser.

relsen i Scottish and Southern Energy, som er et forsyningsselskab for el, gas, varme svarende til Dong herhjemme, i Petrofac Limited, der leverer og konstruerer fabriktionsløsninger til olie- og gasindustrien, og i Blue Water Energy. Endelig er han også formand for Det dansk britiske Handelskammer.

Tendenser: Hvor er de markante forskelle i at sidde i en britisk og en dansk bestyrelse?

"Bestyrelserne er større i udlandet. Der er flere komiteer, og bestyrelserne er lidt mere operationelle, fordi man officielt sidder i samme i forum. Det vil sige, at både direktionen og de eksterne er fuldgylde medlemmer. I udlandet er det også lidt mere fokus på kvalifikationer, og der er en skarpere bestyrelsesevaluering. Bestyrelserne i Storbritannien er i hvert fald hvert tredje år igennem en ekstern vurdering. Det er en rimeligt barsk omgang."

Mangler det herhjemme?

"Man kan lade sig inspirere, fordi det gavner virksomheden. Bestyrelsen skal også kunne stå på mål for sine beslutninger. Det bliver den daglige ledelse jo også. Må-

ske er man gået et skridt for langt i England, men det er et godt redskab også for en formand til at have en dialog med sine bestyrelseskolleger."

Er der tidsbegrænsninger på dine bestyrelsesposter?

"Ikke lovgivningsmæssigt, men i modsætning til i Danmark har man i Storbritannien mere specifikke *best practice* anbefalinger. Det betyder, at bestyrelsen oftere og hurtigere bliver skiftet ud end herhjemme. Man skelner hele tiden mellem, om man er *independent* eller *non independent*. Og man bliver hele tiden testet på, om man er *independent* eller *dependent*."

Hvor lang tid kan man sidde i en bestyrelse i England?

"Efter seks år vender bevisbyrden, så skal man nærmere retfærdiggøre, at et bestyrelsesmedlem er uafhængigt. Efter ni år er det næsten oplagt, at man ikke længere er det."

"Det, jeg indimellem anker imod i det britiske system, er, at der efterhånden er kommet så mange regler, at vi har tjekliste i stedet for, at vi engagerer os med hovedet. Systemerne kan godt blive for rigide. Det er

der, hvor det danske system er bedre, fordi man engagerer hovedet ind imellem."

"Der kan jo være situationer, hvor et bestyrelsesmedlem måske burde smides ud efter tre år, og der er andre situationer, hvor et bestyrelsesmedlem ville være guld værd i 15 år."

Hvilke tendenser hæfter du dig ved i forhold til bestyrelsesarbejdet?

"Bestyrelsesmedlemmer bliver yngre, og det bliver i stigende grad en karrierevej. Tidsinvolvement er blevet større. Det betyder, at aflønningen er blevet lidt højere, men man vil stadig stå sig bedst ved at tage et *executive* job."

Mere diversitet: Hvad er det så, vi kan lære af udlandet?

"Diversitet. I britiske Scottish and Southern Energy, hvis marked blot er Storbritannien og Irland, er vi repræsenteret af en franskmand, en amerikaner og en dansker. Alt andet lige er der også flere kvalificerede kvinder i bestyrelserne, uagtet at der ikke er så mange regulativer som herhjemme."

"Men diversitet behøver ikke udelukkende at handle om at have et udenlandsk

pas. Det handler jo ikke om at få et bestyrelsesmedlem med et tysk pas, som aldrig har været uden for Bremen – så er det bedre at få en med et dansk pas, som har et internationalt *mindset*."

Stramningerne globalt har vel været en konsekvens af de mange eksempler på magtmisbrug?

"Det er tit de få, der ødelægger det for de mange. Hvis folk opførte sig ordentligt og gjorde det, der var hensigten, så er der ikke noget bedre end at efterlade tilstrækkeligt meget fleksibilitet til, at folk kan træffe de rigtige beslutninger."

"Vi kan i dag ikke tillade os at have en virksomhed, hvor folk bliver slået ihjel af arbejdsulykker. På det punkt er der ikke plads til slinger."

"*Corporate social responsibility* (CSR) er vigtigt, og man skal være opmærksom på det – ikke som en fuldstændigt stor kvælende ting. Vi skal som virksomhed være opmærksom på at give gevinst til samfundet. Hvis vi som bestyrelsesmedlemmer og virksomheder ikke er opmærksomme på det, så indskrænker vi vores *licens to operate*."

"For det bliver kvælende, hvis regulativerne bliver så mange og så detaljerede, at det kommer til at handle om, hvor mange minutter vi har diskuteret det ene eller det andet. Så bliver det fuldstændigt kunstige diskussioner, og det bliver totalt skadeligt."

Er det på det niveau, det foregår i de britiske selskaber?

"Der er eksempler på, at det næsten er på det niveau."

Hvor skal vi være opmærksomme herhjemme for at undgå at havne der?

"Vi kan herhjemme lære at være mere objektive omkring rollerne og relevans i forhold til dem, der sidder i bestyrelsen, for at undgå den bølge af regulativer, som jeg oplever i udlandet. Der er slet ikke tvivl om, at der er langt flere regulativer i forhold til en udenlandsk virksomhed, end hvis jeg sidder med en dansk virksomhed. Men hvis vi ikke opfører os ordentligt i den danske virksomhed, kommer den bølge også her."

"I Danmark kan der være en tendens til at sige, at fordi man gør sådan i udlandet, så bliver reaktionen nærmest automatisk, at sådan skal vi i hvert fald ikke gøre herhjemme – så passer det ikke til Danmark. Jeg mener helt forsigtigt, at vi måske kunne være lidt mere moderat åbne for at lære nogle af de gode ting fra udlandet og derved kunne

sige nej til de ting, som ikke er så gode. Tage den kvalitative diskussion."

CSR i bestyrelsen: "Den periode, hvor det kun handlede om materiel vækst, tror jeg, bliver skiftet ud med noget, der rimer på rimelig balance i det, der bliver gjort. CSR fylder mere og mere."

Fylder det mere i bestyrelsesgemakkerne?

"Svaret er ja. Men vi er i det lidt mærkelige dilemma i dag, at vi også er i en finansiel krise, så god hårdkogt analyse og det gode købmandskab fylder også meget. Men jeg vil påstå, at CSR-diskussionen også fylder meget. Under andre kriser kunne man forestille sig, at det var blevet skubbet ud, fordi vi udelukkende skulle koncentrere os om at spare kroner. Min oplevelse er, at CSR-diskussionen i dag ikke bliver skubbet væk."

"Perspektivet er blevet mere langsigtet. Diskussionerne er blevet mere værdifulde, og man koncentrerer sig ikke blot om profit. I de virksomheder, hvor jeg sidder, fylder CSR i hvert fald en del."

Er det for at være fremsynet, eller er man tvunget til det?

"Jeg tror, det er begge dele. Der er virksomheder, som har været succesrige og har sat CSR-agendaen på dagsordenen. Novo Nordisk herhjemme er et fornemt

Board Network

Thomas Thune-Andersen holder 4. juni oplæg hos Berlingske under overskriften "Internationale erfaringer med best practice i bestyrelsesarbejdet. Oplægget holdes på intromødet i det nystiftede Board Network."

Board Network har som mission at sætte "Excellence in the Boardroom" på dagsordenen. Netværket er stiftet af Ditte Kirstein Brammer, adm. direktør i Brammer & Co. og Jakob Stengel, partner i Stanton Chase International. Berlingske Business og Dansk Erhverv er partnere i det nye netværk.

Tilmelding

Intromødet 4. juni kl. 16-20 er gratis. Program og tilmelding her: <http://www.lidtmere.dk/business/boardnetwork>

eksempel. Andre virksomheder kommer under pres, fordi de måske ikke har fået det diskuteret og bliver så pludselig presset til det af virksomhedernes *stakeholdere* – NGO'ere."

"Det hænger måske også sammen med, at der herhjemme er langt mindre kontrol med, hvad der foregår på bestyrelsesniveau end eksempelvis i Storbritannien. I Danmark har vi langt større frihed end i de andre lande, hvor man skal vise, at vi har haft den diskussion. Alt andet lige er diskussionen friere i Danmark."

Har BP's katastrofe i Den Mexicanske Golf påvirket diskussionen på det punkt?

"Store katastrofer flytter altid diskussioner mentalitetsmæssigt, men også regulativmæssigt. BP skubber nogle af de yderste grænser endnu længere i forhold til, hvordan man sikrer sig. Jeg har ikke været på et bestyrelsesmøde, hvor BP ikke på et eller andet tidspunkt har berørt diskussionen som reference. Eksempelvis i forhold til en bestyrelses rolle i forhold til en katastrofe. Ledelsens skal selvfølgelig involveres og løse, hvis der opstår et forfærdeligt problem – en katastrofe eller krise. Men bestyrelsen er ultimativt også medansvarlig."

Hvad er læren i de selskaber, hvor du sidder?

"Vi har lært to ting af det: Den første handler om, hvordan folk reagerer sammen i en krise. Vi laver ganske enkelt også katastrofeøvelse i bestyrelsen. Hvor vi sikrer, at bestyrelsen er klar over sin rolle og over, hvordan den skal agere over for pressen m.m."

"Bestyrelsen skal være en aktiv del af driften. Ansvarligheden kan ikke delegeres væk. Vi er medansvarlige."

Forførelse: Hvordan undgår en bestyrelse at blive forført?

"Den største risiko for en bestyrelse er at blive forført af en direktion og af omgivelserne, når det går godt. Faren er, når man bliver en del af det, at man bliver afhængig af det og forført af posten. Når man føler, at man kan gå på vandet, og *the corporate chat* bliver større end en selv, så skal alle lamper blinke. Den stærke ledelse er en af de største farer for en virksomhed. Bestyrelsen skal være opmærksom på, hvornår han eller hun ikke er det længere."

Hvordan undgår man det?

"Det er de små symbolting, man kan tage bestik af." ■