

COVID-19

## Bestyrelsesarbejdet - pandemiens påvirkning og læring

---

MAJ 2021

HOWITZ & SAND  
ADVISORY

BESTYRELSESEVALUERING

[WWW.HOWITZSAND.COM](http://WWW.HOWITZSAND.COM)

- 3** Baggrund
- 4** Konklusioner
- 5** Covid-19 har bidraget til mere fleksibilitet i bestyrelsen
- 6** Strategiarbejdet er sat på prøve, og behovet for at mødes fysisk stiger
- 7** Øget fokus på kriseberedskabet
- 8** Formandens relation til CEO
- 9** Bestyrelsesformandens tidsforbrug stiger
- 10** Nytænkning af udvalgsarbejdet

# Baggrund

## Hvorfor denne undersøgelse?

Vi har set Covid-19 pandemien som den første generelle stress-test af bestyrelsernes effektivitet efter finanskrisen, med det særegne kendetegn, at bestyrelsens normale arbejdsform er påvirket af reduceret direkte relationel kontakt i en krisesituation, hvor netop nærhed både i bestyrelsen, i forhold til direktionen, de bagvedliggende ejere og øvrige stakeholders er kritisk.

Formålet med denne analyse er at afdække, hvorledes Covid-19 pandemien har påvirket bestyrelsens effektivitet og arbejdsform. Vi ønsker særligt at fokusere på, om der vil forekomme vedvarende ændringer som følge af pandemien, som bestyrelsen med fordel kan inddrage i bestyrelsesarbejdet.

## Metode

Dette er en kvalitativ undersøgelse, der bygger på 17 respondenter, heraf 15 bestyrelsesformænd og 2 næstformænd (fremover "formænd"). Alle formænd er bosiddende i Danmark, mens kønsfordelingen er 13 mænd og 4 kvinder. Vi kan konkludere, at vi har nået det ønskede antal respondenter med henblik på at sikre, at analysen er repræsentativ.

De medvirkende formænd har svaret med udgangspunkt i ét af de selskaber, de sidder i, for således bedre at kunne anvende observationer og betragtninger i en bestemt kontekst. De repræsenterer tilsammen en omsætning på DKK 265 milliarder samt 133.063 medarbejdere.

De medvirkende formænd svarer på vegne af 10 børsnoterede selskaber, heraf syv C25-virksomheder samt fem fondsejede selskaber og endelig to offentlige selskaber. Interviewene har haft en varighed af 30-45 minutter, og er blevet gennemført med udgangspunkt i en fast spørgeramme.

Vi har valgt at lade Alexander Hasenberg gennemføre interviewene. Alexander, der er tilknyttet Howitz & Sand Advisory som rådgiver, gennemførte interviewene i perioden 24. marts – 21. april. Alexander har beskæftiget sig med bestyrelsesarbejde i forskellige sammenhænge bl.a. gennem ansættelse i en global executive search virksomhed. Vi har i fællesskab bearbejdet data, og står alle inde for sammendrag og vurderinger i rapporten.

## Bidragyderne

Vi takker bidragyderne for den velvillige deling af erfaringer og synspunkter. Vi håber, at vores "findings" og fokusområder kan være til inspiration for det fortsatte bestyrelsesarbejde.

Jens M. Howitz

Jacob Sand Christensen

Alexander Hasenberg



# Konklusioner

Der tegner sig et klart billede af, at Covid-19 har haft en markant påvirkning af måden, bestyrelsen arbejder på. Dette gør sig i særdeleshed gældende ved, at digitaliseringsprocessen er blevet accelereret og professionaliseret af Covid-19, hvilket har ført til en række afledte effekter.

## Hovedkonklusionerne er således:

### ■ Mere fleksible bestyrelser

Bestyrelsesarbejdet er blevet mere fleksibelt, og til en vis grad mere effektivt, da øget brug af digitale platforme gør det muligt og mere legitimt at samle bestyrelsen med kortere varsel sammenlignet med praksis før Covid-19

### ■ Udviklingsorienteret arbejde skal forblive fysisk

Strategiarbejdet og den udviklingsorienterede del af bestyrelsens kerne-opgaver, skal forblive fysisk for at sikre den nødvendige tillid i bestyrelsen, der er kritisk for at sætte den strategiske retning for virksomheden.

### ■ Øget fokus på kriseberedskabet

Pandemien har, ifølge 76% af formændene, givet anledning til at øge fokus på kriseberedskabet. Der er bred konsensus om, at det er vanskeligt at forudse det uventede. Konklusionen er, at det i de fleste formænds optik er spild af tid at forsøge at forudsige det uventede, mens kvaliteten af beredskabsplanerne er det væsentlige i denne henseende.

### ■ Giv direktionen handlerum

Pandemien har medført, at bestyrelsesformænd generelt er rykket tættere på CEO. De medvirkende formænd i denne undersøgelse pointerer dog vigtigheden af gradvist at trække sig tilbage igen og dermed undgå at presse direktionen, således at handlerum og kreativitet i den operative ledelse ikke reduceres.

### ■ Pandemien har bidraget til øget tidsforbrug

Covid-19 har skubbet til en igangværende udvikling, der betyder, at bestyrelsesformænds tidsforbrug generelt er stigende. Uden en stram styring, kan det i værste fald besværliggøre bestyrelsens evne til at koncentrere sig om de mere langsigtede og værdiskabende bestyrelsesopgaver.

### ■ Nytænkning af udvalgsarbejdet

Digitale kommunikationsplatforme har skabt mulighed for et mere fleksibelt udvalgsarbejde, hvor specialistkompetencer i højere grad kan give input til den siddende bestyrelse.

94%

af formændene vil holde fysiske strategiseminarer fremover

SIDE 6

76%

af formændene mener, at covid-19 giver anledning til at øge fokus på kriseberedskabet

SIDE 7

76%

af formændene vil aktivt modarbejde, at de forbliver for tæt på virksomhedens CEO

SIDE 8

71%

af formændene vurderer, at deres tidsforbrug ikke vil falde til det samme niveau som før Covid-19

SIDE 9

# Covid-19 har bidraget til mere fleksibilitet i bestyrelsen

**Bestyrelsesarbejdet er blevet mere fleksibelt, og til en vis grad mere effektivt, da øget brug af digitale platforme gør det muligt og mere legitimt at samle bestyrelsen med kortere varsel sammenlignet med praksis før Covid-19.**

Samtlige formænd, der medvirker i denne undersøgelse, fortæller at Covid-19 har accelereret den digitaliseringsproces, der så småt var på vej i bestyrelserne. Stort set samtlige formænd forventer fremover at indrette årshjulet til en kombination af fysiske og virtuelle møder. Formændene fremhæver, at de udviklingsorienterede emner bør holdes fysisk, hvilket f.eks. gælder det årlige strategiseminar, mens møder af rapporterende karakter, eller møder, der kræver en hurtig beslutning, med fordel kan afholdes virtuelt. Der er bred konsensus om, at bestyrelserne er blevet mere agile, mens størstedelen af formændene mener, at bestyrelserne er blevet mere effektive.

**”Det virtuelle giver mere fleksibilitet, og det gør det lettere at samle bestyrelsen med kort varsel. Vi kan ligeledes træffe hurtigere beslutninger, da vi ikke behøver at vente til det næste fysiske møde som førhen”**

## Flere ad hoc møder med ét punkt på agendaen

Gennem det seneste års tid har bestyrelsen skullet træffe hurtige og vigtige beslutninger. Det er overvejende foregået virtuelt, hvor mødefrekvensen er gået gevaldigt op sammenlignet med før pandemien. Flere formænd forventer snarest at være tilbage til en mere normal mødefrekvens, men størstedelen af formændene forventer fremover at benytte sig af muligheden for at samle bestyrelsen med ganske kort varsel, hvis der skal træffes en hurtig beslutning. Flere formænd vurderer, at der fremover vil være flere virtuelle møder, hvor varigheden vil være kortere, og hvor der kun vil være et enkelt punkt på agendaen. Der vil dermed være stort set det samme antal ordinære bestyrelsesmøder sammenlignet med før Covid-19, dog med den væsentlige ændring, at bestyrelsen forventes at have flere korte virtuelle ad hoc møder i løbet af året.

**”Jeg forventer, at vi får flere, men kortere møder. Vi kommer til at have hurtigt indkaldte møder med én ting på agendaen”**

Enkelte formænd sår tvivl om, hvorvidt bestyrelsen rent faktisk er blevet mere effektiv, eller om det blot er blevet nemmere at samle bestyrelsen hurtigt. En formand mener, at det er for tidligt at konkludere, om bestyrelsen er blevet mere effektiv, og mener samtidig, at alle bestyrelsesformænd fremover bør være opmærksomme på, om årshjulet er indrettet korrekt samt følge op på den læring, bestyrelsen har tilegnet sig gennem det seneste års tid.

## Virtuelle møder stiller større krav til planlægning

Flere formænd fremhæver, at de virtuelle møder stiller større krav til planlægning. Det gælder især det pre-read materiale, der sendes ud forinden møderne, som ifølge flere formænd skal være af bedre kvalitet, da det kan være vanskeligt at gennemgå detaljeret materiale på et virtuelt møde. Derudover er møderne blevet kortere og mere ‘to the point’, da det ikke er hensigtsmæssigt at holde virtuelle møder af flere timers varighed. Dette aspekt stiller ligeledes større krav til mødeforberedelse.

# Strategiarbejdet er sat på prøve, og behovet for at mødes fysisk stiger

**Stort set samtlige formænd mener, at strategiarbejdet og den udviklingsorienterede del af bestyrelsens kerneopgaver skal forblive gennemført ved fysiske møder for at sikre den nødvendige tillid i bestyrelsen, der kræves for at sætte den strategiske retning for virksomheden.**

Efter godt et år med virtuelle bestyrelsesmøder fremhæver stort set alle formænd, at bestyrelsen igen skal mødes fysisk, når restriktionerne engang er mere lempelige. Det gælder især de udviklingsorienterede bestyrelsesopgaver, herunder det årlige strategiseminar, som 94% af formændene udelukkende vil afholde fysisk fremover. En formand bemærker, at langt de fleste selskaber i Danmark har klaret sig godt igennem coronakrisen, og at de fleste bestyrelser synes veldrevet, men vedkommende er bekymret for, at strategiarbejdet er blevet forsømt gennem det seneste år, hvilket kan påvirke virksomhedernes succes på længere sigt:

**”Al strategidiskussion er født inden corona. Jeg frygter, at mange virksomheder ikke får taget det næste skridt i deres strategiarbejde, da de ikke har haft lejlighed til at mødes fysisk og drøfte den næste del af strategirejsen”**

Flere formænd mener, at bestyrelsesformanden spiller en afgørende rolle i, at bestyrelsen er klar til at igangsætte den næste del af strategirejsen, når bestyrelsen igen kan samles fysisk. Dette kræver ifølge flere formænd mere forberedelse end tidligere, da bestyrelsen i længere tid ikke har kigget hinanden dybt i øjnene. Dette element er fortsat genstand til refleksion blandt de medvirkende formænd, hvor forskellige tiltag overvejes.

## Tilliden skabes i høj grad uden for det officielle program

Et ord, der bliver nævnt af stort set alle formænd, da de bliver spurgt ind til, hvorfor det er vigtigt at mødes fysisk, er tillid. De fleste formænd fremhæver, at tillid som regel skabes uden for det officielle program, hvilket enten kan være på kanten af et bestyrelsesmøde eller over en middag til et strategiseminar. Flere formænd er opmærksomme på, at opbygningen af tillid gennem det seneste år er blevet forsømt, og at formanden har en vigtig rolle i at få sat fokus på netop tillid, selvom det tidligere er blevet taget for givet i mange bestyrelser.

Enkelte formænd, der i løbet af 2020 har skulle onboard nye bestyrelsesmedlemmer fortæller, at det har været vanskeligt at få nye bestyrelsesmedlemmer til at blive en integreret del af bestyrelsen, da nye medlemmer endnu ikke har haft lejlighed til at møde resten af bestyrelsen fysisk. Dette er, ifølge flere formænd, et bevis på, at virtuelle møder kan fungere som et supplement til fysiske møder, men at virtuelle møder ikke kan stå alene. Fysiske bestyrelsesmøder er, ifølge flere formænd, en forudsætning for en veldrevet bestyrelse. Ikke mindst når det gælder strategiarbejdet og andre udviklingsorienterede dele af bestyrelsens opgaver i løbet af året.

**”Vi gennemførte et virtuelt strategiseminar sidste år, men det fungerede ikke. Det skal være fysisk fremover, da det især er uden for det officielle program at værdien og de gode ideer opstår”**

De mere etablerede bestyrelser, hvor relationerne allerede var stærke inden Covid-19 indtraf, er tilsyneladende kommet lettere igennem krisen. Hvorimod de bestyrelser med flere nye medlemmer har kæmpet med onboarding og derved med at etablere tillid i bestyrelsen.

# Øget fokus på kriseberedskabet

**Pandemien har, ifølge 76% af formændene, givet anledning til at øge fokus på kriseberedskabet. Der er bred konsensus om, at det er vanskeligt at forudsige det uventede, men Covid-19 har alligevel gjort det mere legitimt at drøfte 'black swan events' m.m. sammenlignet med før pandemien. Konklusionen er, at det i de fleste formænds optik er spild af tid at forsøge at forudsige det uventede, mens kvaliteten af beredskabsplanerne er det væsentlige i denne henseende.**

Til spørgsmålet om, hvorvidt Covid-19 har haft en påvirkning på bestyrelsens arbejde med scenarieplanlægning, er der delte meninger. Størstedelen af formændene mener, at bestyrelsens tid kan anvendes bedre end ved at forsøge at forudsige, hvad der kan ske i fremtiden. Mens andre formænd argumenterer for, at pandemien har gjort det mere legitimt at drøfte 'black swans' m.m. På trods af forskellige synspunkter ift. vigtigheden af scenarieplanlægning, er der overvejende enighed om, at pandemien har sat virksomhedernes beredskabsplaner på prøve. 76% af formændene fortæller, at de fremover vil sikre, at virksomheden har et kvalitetssikret beredskab på plads, når uventede kriser indtræffer. Hvilket i høj grad er et anliggende for bestyrelsen.

**"De sidste par år er scenarieplanlægning blevet mere og mere aktuelt, men pandemien har accelereret denne udvikling. Vi kommer til at fokusere mest på vores beredskab fremover, fremfor at spå om fremtiden. Det er væsentligt for mig, at vi er i stand til at handle hurtigt, når der sker uventede kriser."**

Baseret på de medvirkende formænds udtalelser om dette emne, er det ikke usandsynligt, at flere bestyrelser fremover vil øge tidsforbrug og ressourcer, når det gælder virksomhedens beredskab. Covid-19 har vist, hvor vigtigt det er, at bestyrelsen såvel som topledelsen evner at agere hurtigt, når uventede kriser indtræffer. Det kom især til udtryk, da verden lukkede ned i marts 2020. Flere formænd fremhæver, at de har lært meget af denne krise, hvilket kan blive værdifuldt næste gang en større krise indtræffer.

## Pandemien har påvirket globale megatrends

Flere formænd, der er blevet interviewet til denne undersøgelse, påpeger, at pandemien har påvirket globale megatrends som globalisering og fokus på ESG. Flere af formændene udtaler, at det har overrasket dem, at en pandemi har påvirkning på ikke umiddelbart relaterede emner som f.eks. ESG. Flere formænd fortæller, at da chokket i foråret 2020 havde lagt sig, begyndte bestyrelsen at overveje, hvordan virksomheden kunne komme styrket ud af pandemien. Her fortæller flere formænd, at man intensiverede sit fokus på ESG, hvilket ikke umiddelbart var planen forinden Covid-19.

Mens fokus på virksomheders samfundsansvar er blevet accelereret af Covid-19, mener flere formænd, at globaliseringen er sat kraftigt tilbage. For et lille land som Danmark med en åben økonomi, er flere formænd bekymret for denne udvikling.

Der er desuden flere formænd, der fremhæver, at Covid-19 har mindet bestyrelserne, og dermed virksomhederne, om deres samfundsansvar. Flere formænd beretter om medarbejdere, der har haft det vanskeligt under pandemien, hvor ensomhed og hjemmeundervisning af børn i hustanden har afstedkommet flere udfordringer. Flere formænd i denne undersøgelse nævner desuden, at de er stolte over, at mange danske virksomheder har bidraget med produktion og distribution af værnemidler under pandemien.

# Formandens relation til CEO

**En stor del af formændene (76%) fortæller, at de under pandemien er rykket tættere på virksomhedens CEO. Samme procentdel understreger vigtigheden af, at bestyrelsesformanden har en aktiv rolle i ikke at forblive for tæt på virksomhedsledelsen efter pandemien, således at bestyrelsen fremover bliver en sparringspartner fremfor en byrde.**

I en krisesituation er det naturligt, at bestyrelsesformanden rykker tættere på virksomhedens CEO. Da coronakrisen for alvor ramte i marts 2020, blev mødefrekvensen mellem formand og CEO skruet markant op, og flere formænd beretter om flere daglige møder i forbindelse med, at samfundet lukkede ned. I marts og april måned 2020 stod likviditet, medarbejdernes sundhed og virksomhedens forsyningskæde øverst på agendaen i bestyrelseslokalerne, hvilket førte til en yderst tæt dialog med virksomhedens operative ledelse i langt de fleste bestyrelser.

Godt et år inde i pandemien bliver udfordringen for bestyrelsesformændene nu at finde den rette model for interaktionen med virksomhedens CEO, således at bestyrelsen bliver en sparringspartner og ikke en byrde. Tre fjerdedele af formændene fortæller, at de aktivt vil modarbejde, at de kommer til at forblive tæt på CEO. De resterende formænd mener ikke at være rykket tættere på virksomhedens CEO under pandemien med begrundelsen, at det i deres optik ikke er god selskabsledelse, hvis bestyrelsen bliver for operationel. De formænd, der afviser at være rykket tættere på ledelsen, fremhæver at formanden naturligvis bør være til rådighed, hvis CEO har behov for det. Det vil dog i deres øjne forringe direktionens eksekveringskraft, hvis bestyrelsen konstant skal orienteres og involveres.

**”Vi skal passe på ikke at bruge Covid-19 som en anledning til at forblive tæt på CEO ”**

Spørgsmålet om hvor tæt formanden skal være på CEO deler vandene blandt formændene, hvor nogle ser det som deres pligt at forblive tæt på virksomhedens CEO – også efter pandemien - mens andre pointerer, at bestyrelsen skal være bevidst om sin rolle og stræbe efter ikke at involvere sig i operativ beslutningstagen. Det er vel at mærke relativt, hvad den enkelte formand forbinder med at være tæt på CEO, hvilket man bør have for øje ift. dette element.

## Bestyrelsen skal sikre handlerum

Flere formænd fremhæver, at der gennem de sidste 10 år er opstået flere forhold, en bestyrelse skal tage stilling til. Dette har medført, at interaktionen mellem formand og CEO generelt er stigende. Blandt flere formænd er der en frygt for, at Covid-19 kommer til at accelerere denne udvikling, hvilket vil udfordre præmissen om, at bestyrelsen er støttende, mens topledelsen er udøvende.

**”Man kan godt frygte, at en krise som denne betyder, at mange formænd mener, at de skal forblive tæt på CEO. Det er en farlig tendens og noget, vi skal væk fra”**

Selvom der ikke er fuldstændig enighed om, hvor tæt en formand skal være på CEO, er der dog overvejende enighed om, at formanden har en væsentlig opgave på bagkant af pandemien ift. at sikre den rette balance i forholdet mellem formand og CEO. Således at formanden er støttende og rådgivende, mens CEO og resten af direktionen har mandat og beslutningskompetence til at eksekvere hurtigt.



# Bestyrelsesformandens tidsforbrug stiger

Covid-19 har skubbet til en igangværende udvikling, der betyder, at bestyrelsesformandens tidsforbrug generelt er stigende. 71% af formændene vurderer, at deres tidsforbrug ikke vil falde til det samme niveau som før Covid-19. Uden en stram styring kan det i værste fald besværliggøre bestyrelsens evne til at koncentrere sig om de mere langsigtede og værdiskabende bestyrelsesopgaver.

Der er generel enighed om, at bestyrelsesformandens tidsforbrug i større selskaber har været stigende gennem de sidste mange år. 71% af formændene i denne undersøgelse mener, at Covid-19 har fungeret som en katalysator for denne udvikling, og de forventer således ikke, at tidsforbruget vil reduceres til, hvad det var før pandemien. De resterende formænd mener ikke, at Covid-19 har haft en påvirkning på tidsforbruget, men enkelte erkender, at det er meget branchespecifikt.

## Formandens opgave at finde balancen mellem formalia og udvikling

Flere formænd tilskriver mængden af information som værende den primære årsag til, at bestyrelsesformanden har mere at se til. Det gælder bl.a. den stigende mængde af compliance, samt øget krav til regulering, som alt andet lige vil stille nye krav til formanden. Covid-19 er således ikke den primære faktor til, at tidsforbruget forventes at stige, men altså en katalysator for den igangværende udvikling.

**”Vi får for meget information i bestyrelsen, så vi risikerer at miste overblikket. Elementære bestyrelsesopgaver bliver nærmest forsømt, da man skal forholde sig til alt for mange ting”**

Enkelte formænd er bekymret for om mængden af information, bestyrelsen skal forholde sig til, vil gøre det vanskeligere at udføre centrale bestyrelsesopgaver, herunder at sikre en strategisk retning for virksomheden samt, at virksomheden har den rette ledelse. De formænd, der fremhæver denne mulige problemstilling, vurderer ikke nødvendigvis, at dette er tilfældet på nuværende tidspunkt, men tydeliggør, at formanden har en vigtig rolle i at prioritere mellem opgaver for at sikre, at bestyrelsen bidrager til værdiskabelse i selskabet.

### Praktiske observationer i forhold til afholdelse af virtuelle bestyrelsesmøder:



- Betydelig øget agilitet og effektivitet i forhold til enkelte beslutninger. Beslutninger kan afholdes med dags varsel.
- Formanden skal være opmærksom på sin rolle som mødeleder ved virtuelle møder og specielt være tålmodig, idet de virtuelle møder afvikles langsommere.
- Formanden skal sikre, at alle bestyrelsesmedlemmer deltager aktivt og bliver inkluderet på virtuelle møder.
- Kvaliteten af pre-read skal forbedres ved virtuelle bestyrelsesmøder
- Virtuelle møder giver i højere grad det enkelte medlem mulighed for at tale færdig sammenlignet med fysiske møder.
- Møderne bliver mere 'to-the-point', hvilket fungerer godt ved møder af mere rapporterende karakter.
- Erfaring viser, at virtuelle møder max. bør have en varighed af 1,5 timer.

# Nytænkning af udvalgsarbejdet

**Under pandemien har bestyrelserne taget nye digitale kommunikationsværktøjer i brug til gennemførelse af bestyrelsesmøder, hvilket skaber mulighed for i højere grad at invitere eksperter og specialister til at bidrage til bestyrelsesarbejdet. Flere formænd ser det som en mulighed for at nytænke især udvalgsarbejdet.**

Covid-19 har accelereret digitaliseringsprocessen, hvilket i høj grad er sket i bestyrelserne, hvor langt de fleste møder i godt et år er foregået virtuelt. Som beskrevet tidligere i denne rapport har det sine begrænsninger, at bestyrelsen ikke kan mødes fysisk, men det skaber ligeledes mulighed for at nytænke mødeformen fremover. En lille håndfuld formænd forventer, at den virtuelle mødeform muligvis vil påvirke bestyrelsessammensætningen i de største virksomheder, da virtuelle møder reducerer rejsetid markant. De argumenterer for, at det fremover vil blive lettere at rekruttere et bestyrelsesmedlem, der f.eks. er bosat på vestkysten i USA, da vedkommende overvejende kan deltage i bestyrelsesmøderne virtuelt.

**”Jeg forventer, at andelen af virtuelle møder vil stige, hvilket kommer til at påvirke bestyrelsessammensætningen i de største danske selskaber”**

Størstedelen af formændene vurderer dog ikke, at bestyrelsessammensætningen vil ændres markant. Dette skyldes både praktiske udfordringer, men i særdeleshed også, at det er vanskeligt at onboard et nyt bestyrelsesmedlem i bestyrelsen, hvis vedkommende overvejende deltager virtuelt på møderne, som beskrevet på side seks. Størstedelen af formændene forventer at ville stille krav til, at alle bestyrelsesmedlemmer deltager fysisk i en vis andel af de årlige møder. Flere formænd fremhæver desuden, at tidsforskellen mellem Danmark, og f.eks. vestkysten i USA, vil sætte sine begrænsninger, når det kommer til bestyrelsessammensætningen.

## Fleksible bestyrelsesudvalg

Der er således ikke bred konsensus om, at bestyrelsessammensætningen vil ændres markant som følge af Covid-19. Der er derimod enighed om, at virtuelle møder er kommet for at blive. I denne forbindelse fremhæver flere formænd, at det giver en unik mulighed for at nytænke udvalgsarbejdet i bestyrelsen. Ved at bestyrelsen i højere grad forventes at mødes virtuelt sammenlignet med før Covid-19, er der bedre mulighed for at invitere internationale eksperter og specialister til at deltage i enkelte udvalgsmøder. Disse eksperter vil således ikke blive en del af bestyrelsen på permanent basis, men vil derimod deltage på møder, hvor deres kompetencer kan hjælpe bestyrelsen i strategiarbejdet eller med andre nøgleprocesser. Flere formænd forventer, at denne grad af fleksibilitet fremover vil optimere udvalgsarbejdet og bidrage til nye input i bestyrelsen, hvilket i sidste ende kan føre til styrket eksekveringskraft og derved en yderligere professionalisering af bestyrelsesarbejdet som følge af Covid-19.