

Ny rapport: Nutidens CEOs skal i højere grad være kulturbærer end det alvidende orakel

Flere topdirektører bliver rekrutteret internt, og flere af dem har anden erfaring end den klassiske CEO-, CFO- eller COO-erfaring. De har været flere år i virksomheden, og når de sidder på direktørposten, sidder de på den i længere tid end tidligere. Det viser en ny rapport fra Heidrick & Struggles. Tallene er et tegn på, at CEO-rollen har været under markant ændring i takt med øget kompleksitet, både internt og eksternt. Direktøren anno 2024 er i højere grad en forretningsdirigent end virksomhedens orakel.

Kandidater bliver oftere fundet internt, når bestyrelserne i de danske C25-virksomheder skal besætte posten som CEO. Det viser den årlige rapport Route To The Top 2023, som rekrutterings- og konsulentvirksomheden Heidrick & Struggles netop har udgivet.

Nøgletal fra Route To The Top 2023

- 63 procent af alle CEO'er i Danmark bliver rekrutteret internt. Det tal har været støt stigende i flere år, men steg mere end trenden i 2023.
- Flere CEO'er i Danmark bliver rekrutteret med en anden C-level-erfaring end CEO, CFO eller COO, som tidligere har været altdominerende på CV'et blandt nye topdirektører. Det gælder 29 procent i 2023, mod kun 10 procent for bare fem år siden.
- I 2023 har en gennemsnitlig CEO i Danmark siddet på posten i 6,6 år, mod kun 3,9 år for fem år siden.
- En CEO i Danmark har i gennemsnit været i organisationen i 7,8 år før udnævnelsen til CEO.

I flere år er andelen af topdirektører, der er blevet rekrutteret internt steget, og i 2023 blev trenden slået fast med en rekordhøj andel af interne rekrutteringer. Hele 63 procent af CEO'erne i de danske C25-virksomheder er fundet internt. Rekrutteringen sker efter i gennemsnit 7,8 år i organisationen.

"Vi ser, at bestyrelserne prioriterer en kandidat med indgående forståelse af organisationens værdier og kultur, en stærk kulturbærer. Og vi anbefaler det oftere," siger Tobias Petri, der er Partner-in-Charge i den danske division af Heidrick & Struggles og chef for firmaets nordiske region.

Rapporten viser også, at selvom klassisk erfaring fra poster som CEO, CFO og COO stadig er i høj kurs, når bestyrelserne læser kommende CEO'ers CV'er, bliver knap en tredjedel CEO'er rekrutteret med anden C-level-erfaring. For bare fem år siden var det kun 10 procent. Når man ser på andelen af CEO'er helt uden C-level-erfaring, udgør de også knap en tredjedel tilfældene. 42 procent har erfaring fra forskellige sektorer. De tal er højere i Danmark end globalt.

"Det bliver mere komplekst at drive en større virksomhed, og topdirektøren i dag skal i højere grad kunne lede en direktionsgang med flere forskelligartede ansvarsområder end –

lidt firkantet sagt – sidde på toppen og bestemme som et orakel. Det er et tegn på, at de danske C25-virksomheder har et fokus på en 'mangfoldig bundlinje,' og at bestyrelserne kigger mere efter profiler med *ledelseskompetencer* end dyb sektorspecifik viden," siger Tobias Petri.

EU's øgede krav til bæredygtighedsrapportering, et større behov for digital forståelse, der ikke er blevet mindre med den kunstige intelligens hastige indtog, og vigtigheden af *corporate citizenship* og bred interessenthåndtering sætter kompetencekrav på direktionsgangene. Det er den diversitet, topdirektøren anno 2024 skal kunne navigere i ved siden af fokus på produktivitet, vækst og bundlinje.

"Man kan sige, at topdirektøren er gået fra at være virksomhedens første violin til at være en slags forretningsdirigent, der styrer harmonierne på tværs af organisationen," siger han.

Rapporten viser også, at den gennemsnitlige CEO i de danske C25-virksomheder sidder længere på posten end tidligere. I 2023 har en gennemsnitlig CEO siddet på posten i 6,6 år. Det tal var 3,9 år for bare fem år siden.

"Den ydre verden er også blevet mere sammensat med flere og oftest uforudsete udfordringer som globale pandemier, problemer med forsyningskæden og geopolitiske spændinger. Det sætter krav til en mere stabil topledelse," siger Tobias Petri.

Fremtidens CEO

Den interne successionsplanlægning er vigtigere end nogensinde før, når fremtidens CEO oftere bliver fundet internt.

"Nu om dage er vores rådgivning langt mere proaktiv end reaktiv. De nye krav til topdirektøren giver anledning til at agere mere proaktivt og forbedre successionsplanlægningen i god tid. Det sikrer bestyrelsen flere kvalificerede kandidater, når en ny CEO skal findes," siger Tobias Petri, der er Partner-in-Charge i den danske division af Heidrick & Struggles og chef for firmaets nordiske region.

Sidste år udgav Heidrick & Struggles en undersøgelse, der viste, at mere end to tredjedele af de adspurgte HR-direktører mente, at deres organisations ledelsesudviklingsprogrammer ikke var forbundet til decideret successionsplanlægning. Det tyder på, at der er plads til at styrke fokus på successionsplanlægning.

"En stærk successionsplanlægning har også en række positive sideeffekter, fordi det hele vejen igennem organisationen tydeliggør virksomhedens interne karrieremuligheder, og det bidrager til talentfastholdelsen," fortsætter Tobias Petri.

Andre tal fra rapporten:

- 13 procent af de nye CEO'er i Danmark er kvinder (3 ud af 24). Det er en fremgang fra sidste år og en større andel end det globale gennemsnit på 8 procent.
- 42 procent af de nye CEO'er i Danmark har erfaring fra andre sektorer end den, virksomheden opererer indenfor. Det er flere end globalt, hvor det kun gælder 30 procent af rekrutteringerne.
- I danske virksomheder har nye CEO'er i 38 procent af tilfældene en anden nationalitet end dansk. Globalt set er det kun 25 procent, der har en anden nationalitet end virksomheden, de skal lede.

Om undersøgelsen:

Route to the Top er en årlig analyse fra rekrutterings- og konsulentvirksomheden Heidrick & Struggles, der undersøger profilerne på CEOs fra de største virksomheder i 25 markeder. De danske tal omhandler nye CEOs mellem 1. juli 2022 og 30. juni 2023.

Om Heidrick & Struggles:

Heidrick & Struggles er et førende internationalt rekrutterings- og rådgivningsfirma, der også har kontor i Danmark. Heidrick & Struggles hjælper virksomheder og familiefonde med at rekruttere de rette kandidater til C-level stillinger og bestyrelsesposter, ligesom Heidrick & Struggles tilbyder ledelsesrådgivning. Heidrick & Struggles udgiver flere gange om året rapporter, der giver indblik i både det danske og internationale rekrutteringsmarked, blandt andet den årlige Route To The Top.