

## Bestyrelsens Dag 2007



Hvordan sammensættes en bestyrelse, der passer til den valgte strategi?  
Hvordan opstilles en behovsprofil?  
Hvordan findes kandidater med de ønskede kompetencer?



Poul Foss Michelsen  
19. november 2007



**ASNET**

# Hvilken bestyrelsesbaggrund har jeg?

## Aktuelle bestyrelser

### Bestyrelsesformand:

#### eVisions Group A/S

Uddannelses- og konsulentvirksomhed inden for vidensbearbejdning, kommunikation og læring i det digitale univers



#### Hassing Gruppen A/S

Værktøj, maskiner og teknik samt erhvervsbeklædning til jern- og metalindustrien

- Carl Hassing A/S
- AMJ Værktøj A/S
- Jyllands Tekniske A/S
- Jensen's Erhvervsbeklædning A/S



#### i-Seven A/S

Udvikling og implementering af collaborative eBusiness løsninger



### Bestyrelsesmedlem:

#### ComputerCamp a/s

IT-løsninger til professionelle foreninger og organisationer



#### Euro Sko Danmark AmbA

Største frivillige skohandlerekæde i Danmark



#### Flensby & Partners A/S

Executive Search / Strategy Consulting



#### Optica A/S

Udviklings- og rådgivningsvirksomhed inden for risk management og forsikringsoptimering





**ASNET**

## Hvad jeg skal tale om

---

1. Hvordan sammensættes en bestyrelse, der passer til den valgte strategi?
2. Hvordan opstilles en behovsprofil?
3. Hvordan findes kandidater med de ønskede kompetencer?



ASNET

## Sammensætning af bestyrelsen

---

- Afdæk hvilke kompetencer på et strategisk niveau virksomheden har brug for og som bør indgå i bestyrelsesteamet
- Afdæk kompetencerne hos hver enkelt medlem af bestyrelsen
- Overvej hvordan kortene i bestyrelsesteamet skal blandes og opstil en profil for de nye bestyrelseskandidater
- Søg efter nye kandidater, der matcher den opstillede profil
- Det anbefales, at der indkaldes flere kandidater til samtale for at sikre at kemien er på plads

*Flere har gjort tanker:*

*Bestyrelse - et nødvendigt onde?*

*En bestyrelse skal sammensættes bredt*

*Dansk Standard*



**ASNET**

# Hvordan opstilles en kandidatprofil?

---

## **Naturligt med udskiftning i bestyrelsen**

- I lighed med udskiftning i virksomhedens organisation
- Matche bestyrelsens sammensætning med virksomhedens behov
- En virksomhed i udvikling vil have behov for at få tilført nye kompetencer

## **Det ideelle bestyrelsesteam**

- Bestyrelsesteamet skal rumme de kompetencer virksomheden har brug for
- Kemien skal passe, men ikke ligne en selv alt for meget

## **Kravene til det enkelte bestyrelsesmedlem**

- Ledelsesmæssig erfaring
- Strategisk overblik
- Interesse/engagement i virksomheden
- Tid og ressourcer til at følge virksomheden
- Ekspertise
- Resultatorientering
- Udsyn og fremsyn
- Ingen interessekonflikter i forhold til virksomheden
- Selvstændighed – modet til at give udtryk for egne meninger
- Økonomisk uafhængig af bestyrelsesposten

*Optimalt med 2 eksterne bestyrelsesmedlemmer,  
der hverken er medlem af direktionen eller har større aktieposter i selskabet*

---



# Hvordan opstilles en kandidatprofil?

*Tag udgangspunkt i virksomhedens strategi!*

---

- Visionen og de strategiske mål kan afspejle behovet for kompetencer på det strategiske niveau
- Hvilke kompetenceområder skal dækkes?
  - Forretningsudvikling (strategiudvikling og -implementering)
  - Markedsføring
  - Logistik (indkøb, produktion, lager, distribution)
  - Outsourcing
  - Teknologi/produktudvikling
  - HR, økonomistyring og IT
  - Brancheviden og geografisk viden
  - Generationsskifte
  - Risikostyring
- Personlige egenskaber
  - Kemien skal passe, men bestyrelsesmedlemmerne skal ikke ligne hinanden alt for meget
- Bestyrelsesteamet skal rumme de kompetencer virksomheden har brug for
- Klarlæg kompetence-profilen for hvert bestyrelsesmedlem

*Overvejelserne og processen bør være lige så grundig, som hvis der skal ansættes en direktør til virksomheden*

---



# Hvordan findes kandidater med de ønskede kompetencer?

- ASNET's database over bestyrelseskandidater – en oplagt mulighed
- Søgekriterier
  1. Faste søgekriterier

For hjælp til søgeprocessen klik her

Sprogkendskab	Engelsk
Uddannelse	Vælg:
Erfaringsoversigt	Rådgivning
Geografisk erfaring	Skandinavien
Branche kendskab	Service og tjenesteydelser


Resultatet af din søgning:  
Der er fundet 11 profiler, der matcher din søgning:  
[Knud Erik Nordby](#)  
[Bent Johansson](#)  
[Lars Friis Malver](#)  
[Arne Juul Jensen](#)  
[Henrik Winther Knudsen](#)  
[Peter Thrane Borregaard](#)  
[Morten Harboe-Jepsen](#)  
[Karl-Erik Henriksen](#)  
[Hans Jørgen Dalum](#)  
[Jan Carlsen](#)  
[Ivan Gam](#)

Du kan nu vælge at rekvirere detaljerede CV'er for de fundne profiler (tryk på linket nedenfor) eller at forfine din søgning nedenfor.

Udfyld forespørgslet

# Søgeresultat = Mini CV

## for den udvalgte bestyrelseskandidat


ASNET

ASNET
Partnerzonen

» Nyheder

» Hvad er ASNET?

» Partnere og bestyrelser

» Optagelse af partnere

» **Etablering af professionel bestyrelse**

Sammensætning af bestyrelser

Hjælp til sammensætning og rekruttering

Søgning af bestyrelsesmedlemmer

Hjælp til søgning

Godt bestyrelsesarbejde


Honorarer

Ofte stillede spørgsmål

» Værktøjskassen

» Kontakt os

» Etablering af professionel bestyrelse » Søgning af bestyrelsesmedlemmer » CV'er » 130 Hans Jørgen Dalum

<b>Mini CV</b>	<b>Hans Jørgen Dalum</b>		
<b>Uddannelse:</b>	Lærer, merkonom og ejerleder		
<b>Lederstillinger:</b>	HD Design A/S * ChinaConsult A/S Månedsmagasinet Erhverv Nordjylland Solsideskolen	Adm. direktør Adm. direktør Chefredaktør Skoleinspektør	
<b>Bestyrelseserfaring som formand:</b>	Himmerlands Tryk A/S Ergonomic Solutions Manufacturing * HD Design A/S * SPC Aalborg A/S * Ejerlederne * Dansk Detailindretning *	himmerlandstryk.dk ergonomic-solutions.net  hd-design.dk sp-c.dk ejerlederne.dk detailindretning.dk	
<b>Bestyrelseserfaring som medlem:</b>	Ergonomic Solutions Int. Ltd. * Ergonomic Solutions GmbH * Ergonomic Solutions Ltd. * Ergonomic Solutions SA * Brancheforeninger Politisk organisationsarbejde		
	* = aktuelle stillinger/hverv		
<b>Kompetenceområder:</b>	Organisationsudvikling med vægt på medarbejderpleje og motivation, finansieringsstruktur, kommunikation med finansverdenen, ledelse, globalisering, salg, eksport, kommunikation, marketing og branding, sourcing, vækst		
<b>Brancheerfaring:</b>	Produktionsvirksomhed, in- og outsourcing, handel, datterselskabsopbygning		





ASNET

# Anden og supplerende søgemulighed

- Fritekstsøgning
  - På frit valgte ord, f.eks. lean, bonussystemer, produktionsetablering i Kina

Din søgning efter 'Fjernøsten' gav 5 resultater. Viser side 1 af 1.

1. 132 Ivan Gam (100%)  
Mini CV Ivan Gam  
Sidst opdateret: 26-09-2007
2. 131 Jan Carlsen (100%)  
Mini CV Jan Carlsen  
Sidst opdateret: 14-09-2007
3. 73 Bent Johansson (100%)  
... Brancheerfaring: Skibs- og bådebygning, stålkonstruktion, hydraulik, mekanik Geografisk erfaring: Skandinavien, **Fjernøsten**, Østeuropa, Sydamerika ...  
Sidst opdateret: 16-08-2007
4. 130 Hans Jørgen Dalum (100%)  
... Brancheerfaring: Produktionsvirksomhed, in- og outsourcing, handel, datterselskabsopbygning Geografisk erfaring: Europa og **Fjernøsten...**  
Sidst opdateret: 13-08-2007
5. 23 Knud Erik Nordby (100%)  
... **Fjernøsten** Nuværende stilling: Direktør ASNET ApS, bestyrelsesmedlem H. J. Hansen Holding A/S, Rasmus Holbeck A/S, medejer af Ladac Products ApS. ...

- ...men der findes også en lettere løsning .....



**ASNET**

## ... ASNET kan hjælpe med søgningen

---

- Der vælges en kontakt-partner
- ASNET har en QA-ansvarlig for leveranceprocessen
- Kontakt-partneren udarbejder i samarbejde med kunden
  - Virksomhedsprofil
  - Kandidat- og kompetenceprofil
  - Plan for udvælgelsesprocessen
- ASNET meddeler partnerne om den opslåede bestyrelsespost
- Partnere, der matcher profilen, sender ansøgning til ASNET's kontakt-partner
- ASNET sender de interesserede partners ansøgningsbrev og CV til kunden .....



# Eksempel på kandidat-materiale

## *Følg brev og CV*

EUROSKO

Bestyrelseskandidater



Nedenstående kandidater til bestyrelsen i EuroSkos trading datterselskab er fremkommet efter en skriftlig henvendelse til partnerne i bestyrelsesnetværket ASNET, som fremgår nedenfor skemaet.

Kandidat	Følg brev	CV
	Klik på ikonet for at åbne hhv. følgebrev og CV	
Anders Andersen		 Microsoft Document
Chr. Christiansen	Jeg lægger hermed billet ind på denne bestyrelsesopgave og	 Microsoft Document
Hans Hansen	 Microsoft Document	 Microsoft Document
Jens Jensen		 Microsoft Document



**ASNET**

## Økonomiske forhold

---

- Søgningen er omkostningsfri for virksomheden
  - uanset om virksomheden selv søger i databasen
  - eller om ASNET hjælper med søgningen
- Vederlaget til det / de valgte bestyrelsesmedlem er ikke et spørgsmål for ASNET
  - Bilateral aftale ASNET Partner <----> Virksomhed
- Efter virksomhedens valg af en ASNET-partner som bestyrelsesmedlem
  - Stadig omkostningsfrit for virksomheden
  - Partneren betaler 10% pr. år af bestyrelshonoraret til ASNET
  - Der betales ingen éngangs-honorar

*Ikke alene den bedste investering  
også en beskeden investering*

---



# ASNETs kvalitetssikring af partnere (1)

## *Optagelseskriterier*

---

### **Professionel kompetence:**

- Bestyrelseserfaring
- Ledelsesmæssig erfaring
- Ledelses- og kompetencemæssig bredde
- Erfaring i strategiudvikling og -implementering
- Forhandlingsmæssig erfaring
- International erfaring
- Finansiell erfaring
- Viden om risikostyring

### **Personlig kompetence:**

- Personlige egenskaber, bl.a. personlighedsfaktorer og sociale faktorer
- Ethiske holdninger
- Holdninger til hvad godt bestyrelsesarbejde er
- Tilstrækkelig tid til bestyrelsesengagement og ASNET-engagement
- Økonomisk velfunderet/uafhængighed
- Relevant erhvervs- og ledelsesorienteret netværk.



## ASNETs kvalitetssikring af partnere (2)

### *ASNETs etiske regler*

---

- Bindende for alle ASNET-Partnere
  - OECD Principles of Corporate Governance, kap. V.
  - Sikre overensstemmelse med samfund og interessenters opfattelse af etisk korrekthed
  - ASNETs partnere:
    - engagerer sig i virksomhedens interne og eksterne trivsel
    - er loyale overfor virksomheden
    - har tid til at følge virksomheden
    - har ingen interessekonflikter i forhold til virksomheden
    - har ingen konflikt med samfundet
    - er økonomisk uafhængige.
-



## ASNETs kvalitetssikring af partnere (3)

*ASNETs retningslinier for Godt Bestyrelsesarbejde*

---

- Bindende for alle ASNET-Partnere
  - Sikrer at:
    - kandidatens forudsætninger er i orden
      - fagligt/ledelsesmæssigt/bestyrelse
    - kandidatur og indtrædelse sker på oplyst basis
      - virksomheds situation / hensigter / udfordring
      - indstillet på fravalg
    - tarv varetages loyalt / etisk
    - opgaverne løses og ansvaret tages
    - arbejdet baseres på viden og indsigt
    - vederlag ikke opfordrer til "kort, privat horisont"
    - indsats og værdi vurderes og fastholdes.
-



## Særkende for ASNET og ASNET's bestyrelseskandidater

---

- Høj grad af kvalitetssikring
  - Stærke optagelseskriterier for ledelses- og strategi-kompetencer samt personlige egenskaber
  - Siden 2005 optaget 45 partnere
  - Afslået 92 kandidater pga. utilstrækkelige kompetencer
- Bistår vederlagsfrit virksomheder med at
  - Afdække behov for professionel bestyrelse
  - Sammensætte kompetenceprofiler for bestyrelsesmedlemmer
  - Søgning af bestyrelseskandidater blandt ASNET-partnere
- Har en informativ hjemmeside med bl.a.
  - Søgefaciliteter til sammensætning af bestyrelse
  - Værktøjskasse for bestyrelsesarbejde





**ASNET**

## Mere information - kontakt

---

- Søgning af bestyrelsesmedlemmer
    - Kontakt Hans Andersen: 6449 1711
  - Ring til et bestyrelsesmedlem i ASNET
    - Jørgen V. Sørensen: 2444 4697
    - Jens Rønnemoes Pedersen: 4094 2011
    - Torben Paulin: 2121 0464
    - Poul Foss Michelsen: 4052 5155
  - Eller kontakt en ASNET-partner
  - Hjemmeside : [www.asnet.dk](http://www.asnet.dk) ->
-