

Hvor blev bestyrelsesansvaret af?

Poul Foss Michelsen

www.foss-michelsen.dk

og

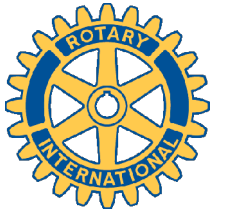
Merete Vangsøe Simonsen

www.focus-advokater.dk

Odense Rotary Klub

25. maj 2009

Det drejer sig ikke kun om ansvar



Jeg vil belyse

- Hvad er bestyrelsens formelle ansvar?
- Hvad er bestyrelsens hovedopgaver?
- Hvad er de typiske bestyrelsessvigt?
- Har bestyrelsen de rette kompetencer?
- Er bestyrelsen rigtigt sammensat?
- Hvad kan gøre bestyrelser mere kompetente?

Derefter vil Merete kaste lys over

- Hvad er tendensen i retssager om bestyrelsessvigt?
- Kan bestyrelsesansvarsforsikring sikre et større bestyrelsesansvar?

Min baggrund for bestyrelsesholdninger



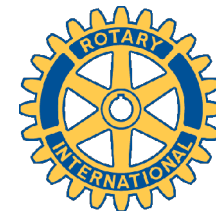
Bestyrelsesformand	2005-2008	eVisions Group	Bestyrelsesmedlem	2008-2009	TandlægeNet ApS	2001-2006	H. DAUGAARD
	2004-2008	HASSING GRUPPEN		2007-	optica - styrer risikoen	2000-2005	EL & VVS DATA
	2003-2005	Flensby & Partners EXECUTIVE SEARCH - STRATEGY CONSULTING		2005-	ASNET	1996-2002	LINDON close to you
	2001-2004	NETProtection		2005-	Flensby & Partners EXECUTIVE SEARCH - STRATEGY CONSULTING	2000-2002	Eriksen Erhverv Eriksen Erhverv A/S Statistik, ejendomsregistre & valører
	2000-2006	butterflies pr and more...		2003-	camp	1984-1990	BakConsult T. Bak-Jensen A/S Foss Michelsen A/S
	2001-	i-seven Innovative Solutions		2002-	EUROSKO	1977-1979	IT-Branchen

Mange forskellige brancher med op til 300M kr. i omsætning

Advisory Boards	2007-2009	OnlineCity	2001-	Arbot Arbot - din jobrobot	2000-2006	distributed datanet
	2001-2005	MURKIT	2001-2004	ncm newclearmedia - storytelling in a digital world	2001-	zshape

Hvad er bestyrelsens formelle ansvar?

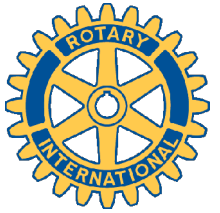
Det væsentligste - uddrag af A/S-loven



- § 54. **Bestyrelsen og direktionen forestår ledelsen** af selskabets anliggender. **Bestyrelsen** skal sørge for en **forsvarlig organisation** af selskabets virksomhed.
- *Stk. 2.* **Direktionen** varetager **den daglige ledelse** af selskabet og skal derved følge de retningslinier og anvisninger, som bestyrelsen har givet.
- *Stk. 3.* **Bestyrelsen** skal tage stilling til, om selskabets **kapitalberedskab** til enhver tid er forsvarligt i forhold til selskabets drift. Bestyrelsen skal påse, at **bogføringen og formueforvaltningen kontrolleres** på en efter selskabets forhold tilfredsstillende måde.
- §56, *stk. 5.* Bestyrelsen skal ved en **forretningsorden** træffe nærmere bestemmelser om udførelsen af sit hverv.
- § 58. Et bestyrelsesmedlem eller en direktør **må ikke deltage** i behandlingen af spørgsmål om **aftaler mellem selskabet og den pågældende selv** eller om søgsmål mod den pågældende selv eller om aftale mellem selskabet og tredjemand eller søgsmål mod tredjemand, hvis bestyrelsesmedlemmet eller direktøren deri har en væsentlig interesse, der kan være stridende mod selskabets.

Hvad er bestyrelsens hovedopgaver?

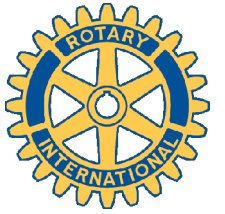
Ikke kun orientere sig om, men engagere sig i og evaluere



- **Virksomhedens strategiske udvikling**
 - Drøftelse og beslutning af forretningsstrategi
 - Vurdering af strategiske mål (key performance indicators)
 - Vurdering af strategiens kritiske succes- og risikofaktorer
 - Opfølgning på strategisk handlingsplan
 - Årlige handlingsplaner og budgetter
- **Risikostyring**
 - Strategiske projekter
 - Forsikringsforhold
- **Markedsforhold**
 - Pipeline (salgs- og ordre-barometer)
 - Kunde-/produktmix
- **Økonomisk rapportering og nøgletal**
 - Driftsøkonomisk udvikling og nøgletal
 - Likviditetsstyring
 - Lageromsætningshastighed
 - Kunde-/produkt-rentabilitet
- **Organisatoriske forhold**
 - Personale og kompetencer
 - Organisation og struktur
- **Eksterne relationer og PR**
 - Virksomhedens omdømme/image

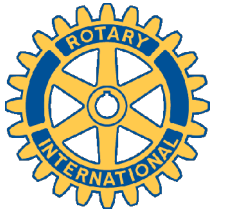
Rollefordeling mellem direktion og bestyrelse bør i forretningsordenen

Hvad er de typiske bestyrelsessvigt?



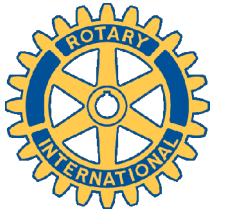
- Alt for mange *siddet* i bestyrelser i stedet for at arbejde
- Manglende risikostyring
 - Strategiske projekter
 - Større investeringer
- Utilstrækkelig viden om markedet
 - Ubevidste om kundesammensætning
 - Ikke fokus på markedsudviklingen
- Mangelfuld økonomisk styring
 - Manglende præstationsmål og opfølgning
 - Kunde/produktrentabilitet
- Utilstrækkelig kompetence og ledelse
 - For lidt fokus på ledergruppens kompetence/præstationer
 - Bestyrelsen er en vennekлуб
- Inhabiliet og særinteresser
- Manglende plan for generationsskifte

Har bestyrelsen de rette kompetencer?



- Visionen og de strategiske mål kan afspejle behovet for kompetencer niveau
- De strategiske kompetencer
 - Situations- og trend-analyser og SWOT-analyser
 - Strategi-udvikling
 - Strategi-implementering og -opfølgning
 - Forandringsledelse
 - Målstyret aflønning
 - Risikostyring
 - Generationsskifte
- Hvilke funktionelle kompetenceområder skal dækkes?
 - Markedsføring, herunder branchekendskab og geografisk viden
 - Logistik (indkøb, produktion, lager, distribution)
 - Outsourcing
 - Teknologi/produktudvikling
 - HR, økonomistyring og IT
- Personlige egenskaber
 - Integritet (ingen interessekonflikter – økonomisk uafhængighed)
 - Systematisk tænkning og analytisk beslutningskraft
 - Forhandlingsevne og kommunikationsevne
 - Politisk manøvrering
 - Evnen til teambuilding
- Såvel professionelle/faglige som personlige kompetencer skal dække virksomhedens behov

Er bestyrelsen rigtigt sammensat?



Komitéen for god Selskabsledelses anbefalinger:

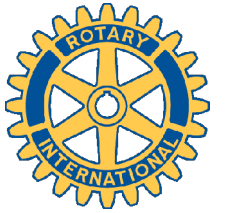
- Det anbefales, at bestyrelsen løbende vurderer, hvilke kompetencer den skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler den, samt vurderer bestyrelsens sammensætning i lyset heraf.
- Det anbefales, at dette sker ved bl.a.:
 - Mangfoldighed i relation til bl.a. køn og alder
 - En formel, grundig og gennemsigtig proces for dens udvælgelse og indstilling af kandidater
 - Gives oplysning om bestyrelsens vurdering af dens sammensætning
 - Bestyrelsen årligt i ledelsesberetningen redegør for dens sammensætning

Mine synspunkter om sammensætningen af bestyrelsen:

- Et velfungerende bestyrelsesarbejde kræver uafhængighed fra den daglige ledelse.
- Sammensætningen skal sikre de strategiske og kontrolmæssige opgaver
- Være en konstruktiv og kvalificeret sparringspartner for direktionen
- Sikre den nødvendige faglige bredde og muliggøre en hensigtsmæssig opgavefordeling

Konflikt mellem opfattelse og virkelighed

- en PricewaterhouseCoopers undersøgelse



Fra konferencer med ejerledere om centrale bestyrelsesovervejelser viser PwC mini-analyse konflikt mellem:

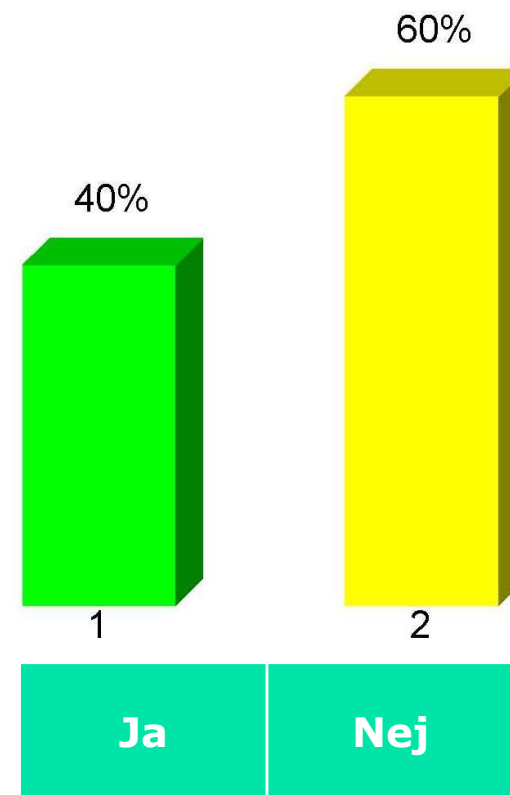
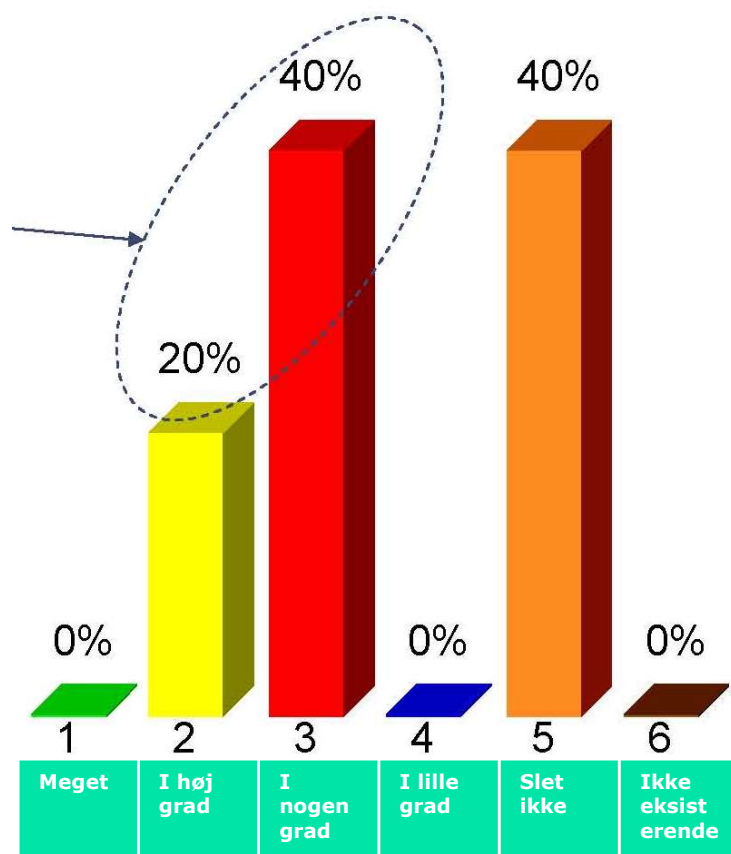
- hvorledes bestyrelsen ser sig selv ctr. hvordan den fungerer
- hvad ejeren prioriterer ctr. hvad der reelt er behov for

Bestyrelseskvalitet i ejerledede virksomheder

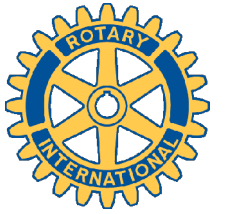
- et par spørgsmål i PwC-undersøgelsen

I hvor høj grad **opfatter I jeres bestyrelse som professionel** (dvs. bevidst sammensat af eksterne erfarne virksomhedsledere med forskellige styrker og én af disse personer er bestyrelsesformand) ?

- **Strategi og retning** drøftes grundigt, systematisk og konklusioner nedfældes mindst én gang årligt for at sikre, at virksomheden er på rette kurs



Hvad kan gøre bestyrelser mere kompetente?



- Udviklingen ændrer behovet for kompetence
 - markedsvilkår, teknologi, logistik etc.
- Bestyrelser bør være mere selvkritiske
- Foretag systematisk evaluering af
 1. Bestyrelsens hovedopgaver
 2. Behov for bestyrelseskompetencer
 3. Bestyrelsesmøderne
 4. Information til bestyrelsesmøderne
 5. Kontrolfunktionen
 6. Samarbejde i bestyrelsen
 7. Samarbejde mellem bestyrelse og direktion
 8. Direktionen
- Størst udbytte af evalueringen er drøftelse af forbedringspotentialer
 - Kompetencesammensætning og arbejdsform
- Bestyrelsesuddannelse