



**ASNET**

- professionelt bestyrelsesarbejde

---

# Seminar BESTYRELSEN I FOKUS



**Hvordan bevares dynamik i bestyrelsen?**

Poul Foss Michelsen

[poul@foss-michelsen.dk](mailto:poul@foss-michelsen.dk)

[www.foss-michelsen.dk](http://www.foss-michelsen.dk)

24.05.2011



**ASNET**

- professionelt bestyrelsesarbejde

# Min bestyrelsesbaggrund

Forskellige brancher med op til 300M kr. i omsætning

## Bestyrelsesformand

2009-

**Fortius** Partners

2005-  
2008



eVisions Group

2004-  
2008



HASSING  
GRUPPEN

2003-  
2005

Flensby & Partners

EXECUTIVE SEARCH - STRATEGY CONSULTING

2002-  
2011

**i-seven**

Innovative Solutions

2001-  
2004

NETProtection

2000-  
2006

**butterflies**  
pr and more...

## Bestyrelsesmedlem

2008-  
2009



TandlægeNet ApS

2007-

**optica**  
- styrer risikoen

2005-



ASNET

2005-

Flensby & Partners

EXECUTIVE SEARCH - STRATEGY CONSULTING

2003-

**camp**

2002-

**EUROSKO**  
**TOPS**®

2001-  
2006



H. DAUGAARD

2000-  
2006



distributed datanet

2000-  
2005

**EL & VVS DATA**

1996-  
2002

**LINDON**

close to you

2000-  
2002



Eriksen Erhverv

Eriksen Erhverv A/S  
Statistik, Arbejdsmarkedsundersøgelser & evaluering

1984-  
1990

BakConsult  
T. Bak-Jensen A/S  
Foss Michelsen A/S

1977-  
1979

IT-Branchen

## Advisory Boards

2010-

**IMAGECONSULT**

2007-  
2009  
2011-

**OnlineCity**

2001-  
2005

**MUKIT**

2001-  
2011

**Arbot**  
arbot - din jobrobot

2001-  
2004

**ncm newclearmedia**

- storytelling in a digital world

2001-

**3shape**



**ASNET**

- professionelt bestyrelsesarbejde

# Hvad vi skal igennem i dag

---

- Min bestyrelsesbaggrund
- Hvordan ser dagsordener ud
- Bestyrelsens opgaver iflg. Selskabsloven
- Hvad beskæftiger en typisk bestyrelse sig med
- Hvad kan så give en bestyrelse dynamik
- Strategiske udviklingsaktiviteter
- Bestyrelsesevaluering
- Hvad siger evalueringen i 3 bestyrelser (cases)
- Dagsorden med fremadrettet og varierende indhold

# STARTVÆKSTs forslag til dagsorden

## **Dagsordenen for et ordinært bestyrelsesmøde kan som minimum indeholde følgende punkter:**

- Underskrift af forhandlingsprotokollen/referat for foregående bestyrelsesmøde.
- Gennemgang af hovedtallene for den del af regnskabsåret der er gået
- Direktionens bedømmelse af udviklingen, herunder forventningerne til indeværende regnskabsår.
- Forelæggelse af revisionsprotokollen og eventuelt andre skriftlige tilkendegivelser til direktionen eller bestyrelsesmedlemmerne fra selskabets revisor.

## **Ekstra punkter**

- Diskussion af udviklingsplaner
- Ansættelser eller afskedigelser
- Omkring oktober fremlægges budget for kommende år
- Større investeringer
- Ændringer i sammensætningen af bestyrelsen
- ... andre

## ***Giver denne dagsorden dynamik?***



**ASNET**

- professionelt bestyrelsesarbejde

# Dagsorden-eksempel fra virkeligheden

---

1. Godkendelse af referat fra forrige bestyrelsesmøde
2. Opfølgningspunkter fra forrige møde
3. Direktionens beretning om driften
4. Regnskab/budget
5. Organisation – medarbejderforhold
6. Offentliggørelser fra mødet
7. Eventuelt
8. Næste møde

***Er der dynamik i denne dagsorden?***



# Bestyrelsens opgaver - ny selskabslov

§ 115. I kapitalselskaber, der har en bestyrelse, skal denne ud over at varetage **den overordnede og strategiske ledelse** og **sikre en forsvarlig organisation** af kapitalselskabets virksomhed **påse, at**

1. bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende,
2. der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
3. bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalselskabets finansielle forhold,
4. direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer og
5. kapitalselskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og kapitalselskabet er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

*Loven sikrer heller ikke dynamik – skal skabes af bestyrelsen*



**ASNET**

- professionelt bestyrelsesarbejde

# 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



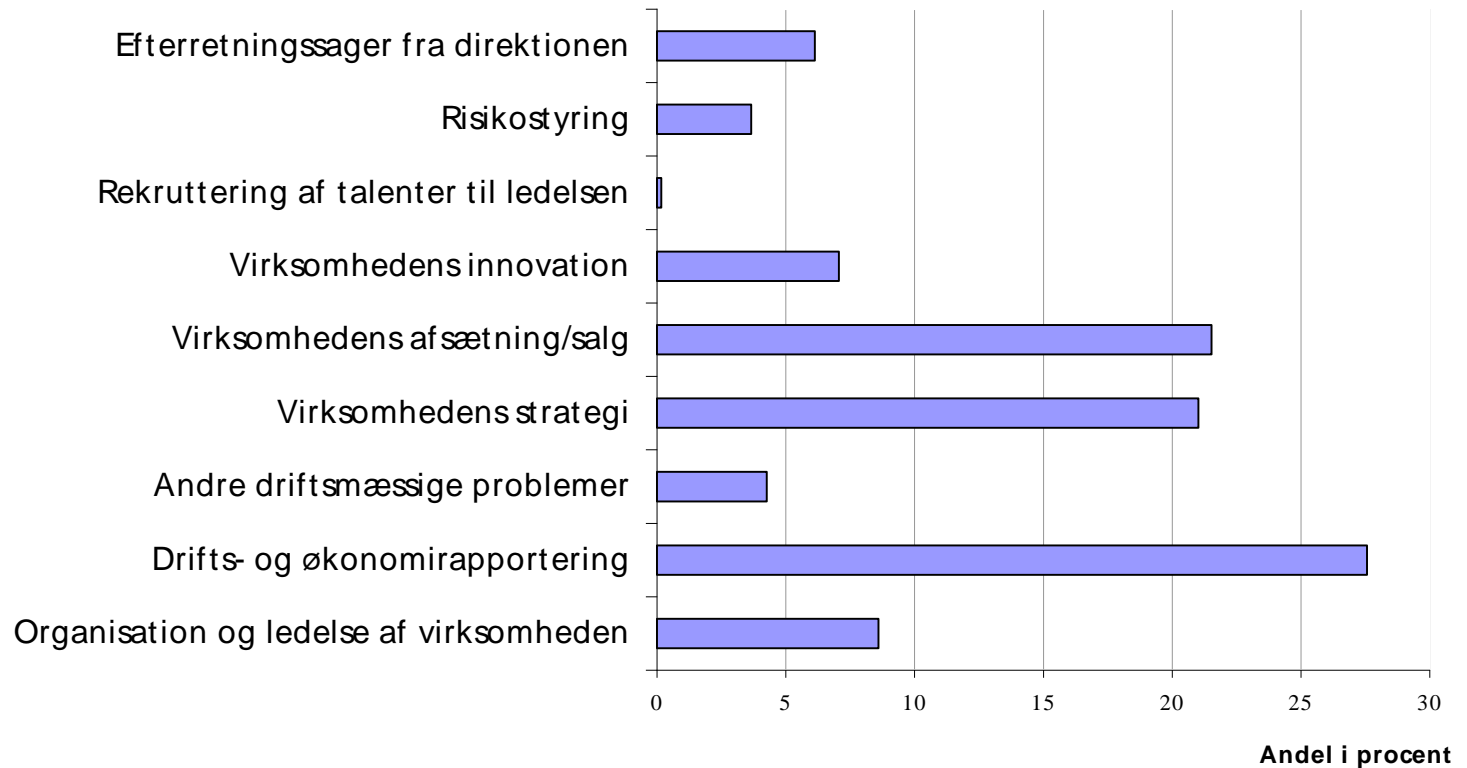
ASNET

- professionelt bestyrelsesarbejde

# Prioritering af bestyrelsens opgaver

## *Virkeligheden i 2005 ifølge DI*

### Hvilke opgaver har højeste prioritet i bestyrelsens arbejde?





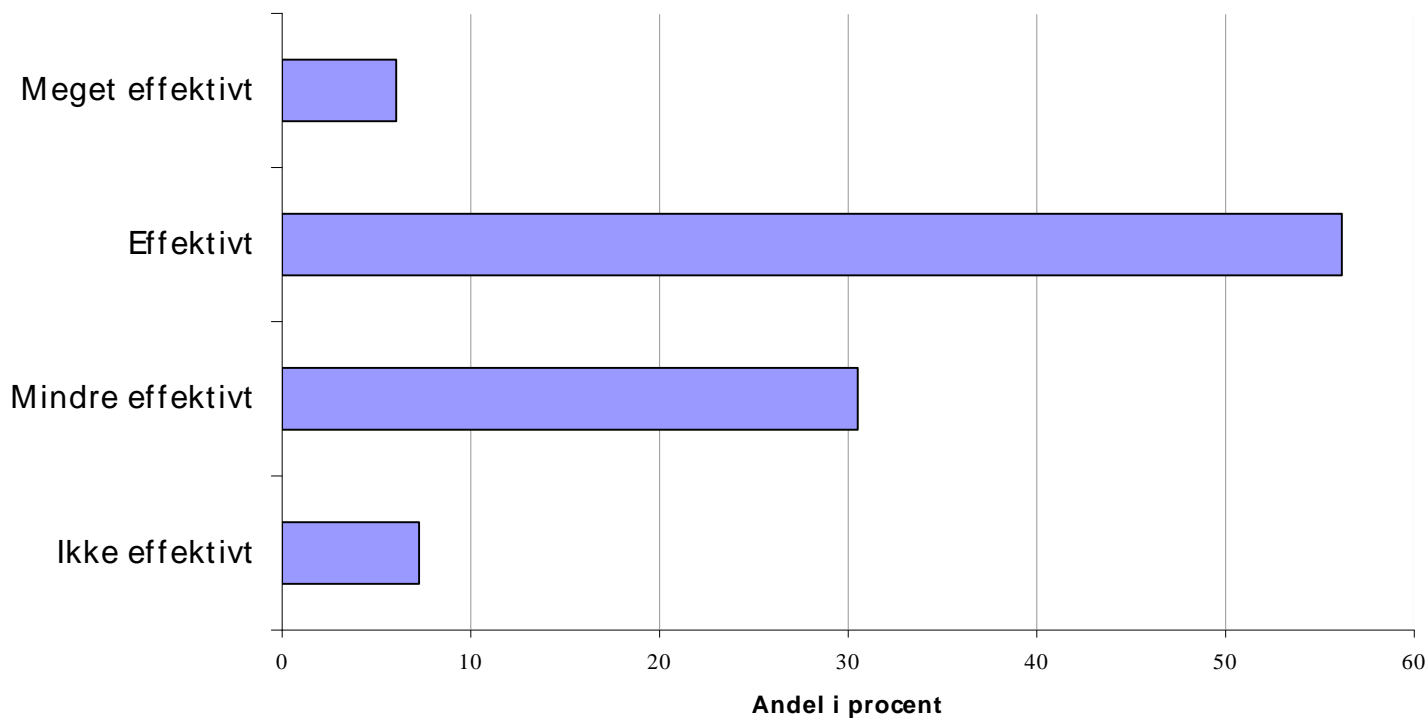


**ASNET**

- professionelt bestyrelsesarbejde

# Selvurdering af effektiviteten *Virkeligheden i 2005 ifølge DI*

**Hvordan vurderer du effektiviteten og udbyttet af bestyrelsesmøderne?**





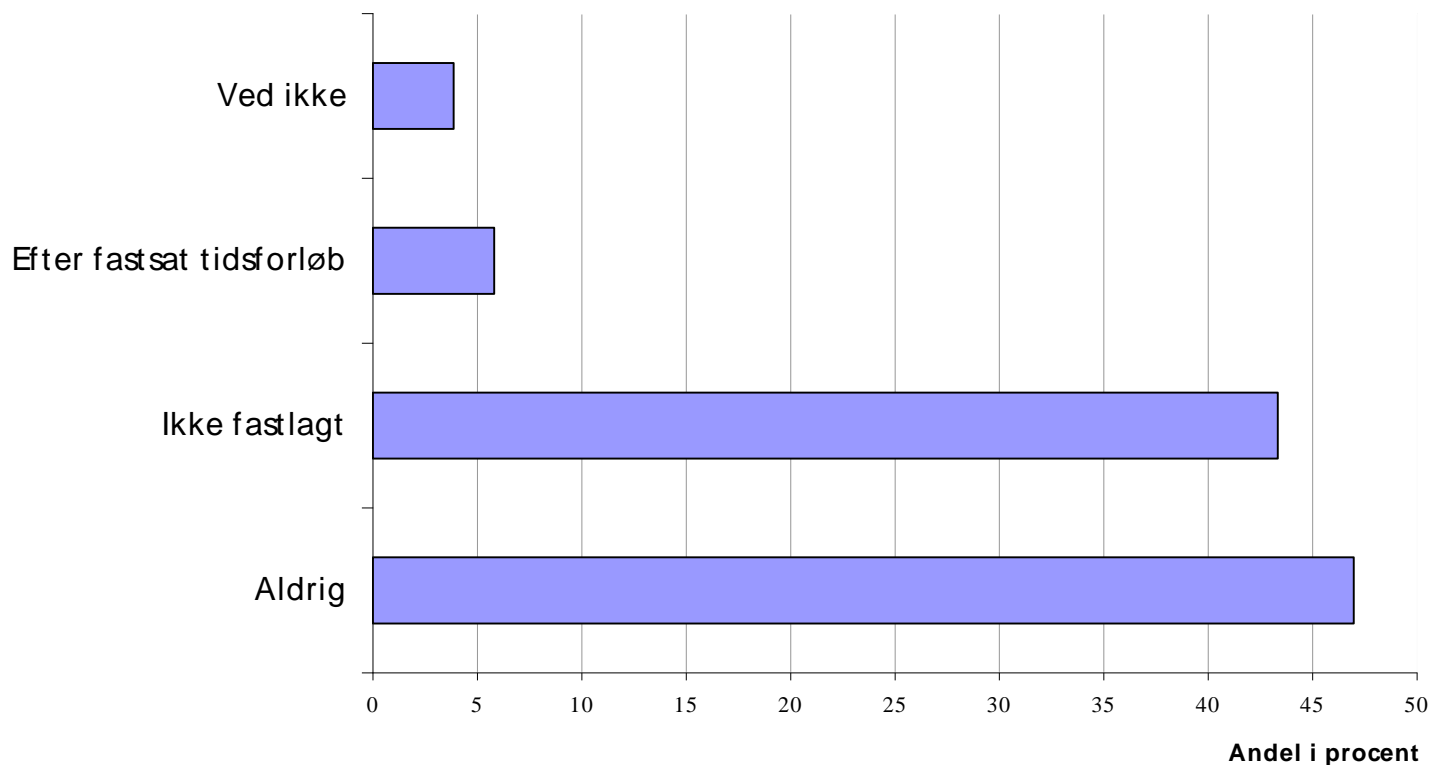
**ASNET**

- professionelt bestyrelsesarbejde

# Anvendelse af bestyrelses-evaluering

## *Virkeligheden i 2005 ifølge DI*

### Hvor ofte evalueres bestyrelsens effektivitet?





# Hvad kan skabe dynamik i bestyrelsen?

- Fokus på den strategiske udviklingsproces
  - Situationsanalyse
    - → SWOT → strategiske udfordringer
  - Strategiformulering
    - Mission, vision, kulturværdier, strategiske mål, strategiske projekter
  - Strategi-implementering
    - Opfølgning på realisering af de strategiske mål
- Evaluering af bestyrelsens kompetencer og præstationer
- Tilførsel af de nødvendige kompetencer
- Fokus på en fremadrettet dagsorden
- Dagsordener med varierende temaer



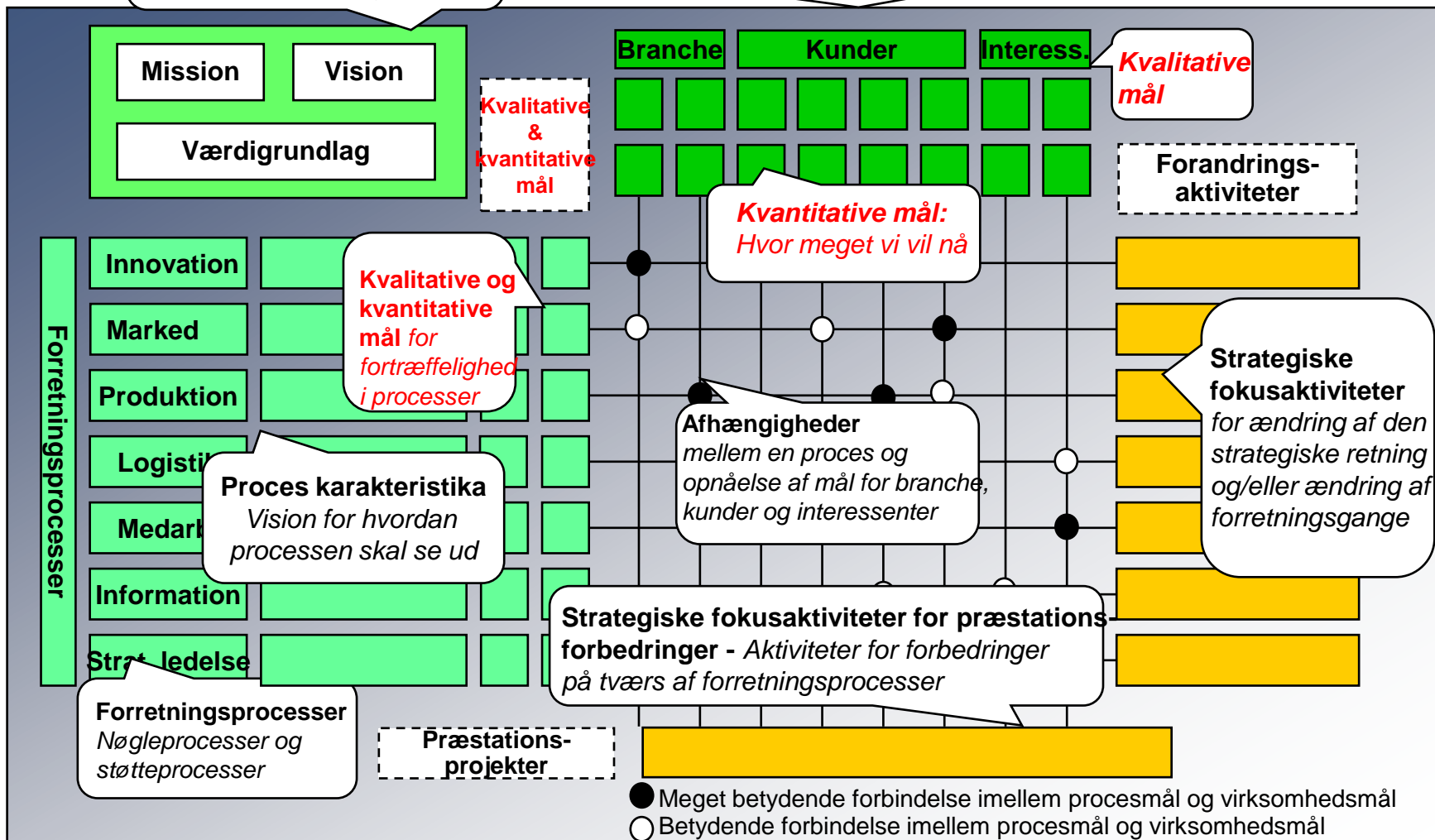
ASNET

- professionelt bestyrelsesarbejde

# Fastlæggelse af strategiske mål - et væsentligt led i strategiprocessen

Mission, vision og værdigrundlag  
Generel formulering

Kvalitative og kvantitative mål for brancheposition, kunder og interessenter (ejere, ansatte, leverandører, samfundet etc.)



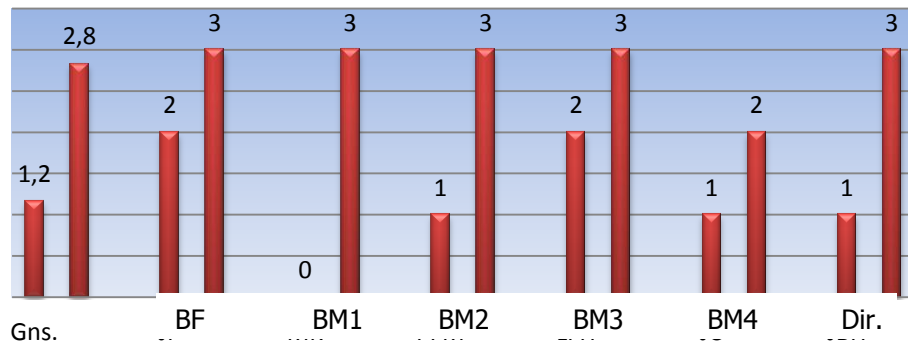


# Behov for evaluering af bestyrelsen

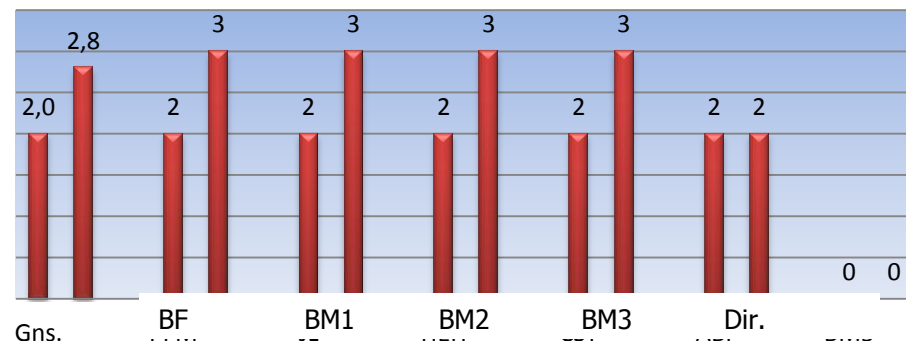
- Udviklingen ændrer behovet for kompetence
  - markedsvilkår, teknologi, logistik etc.
- Strategiprocessen understreger som regel behovet
- Bestyrelser bør være mere selvkritiske
- Foretag systematisk evaluering af
  1. Bestyrelsens hovedopgaver
  2. Behov for bestyrelseskompetencer
  3. Bestyrelsesmøderne
  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

# Evaluering i 3 bestyrelser (1)

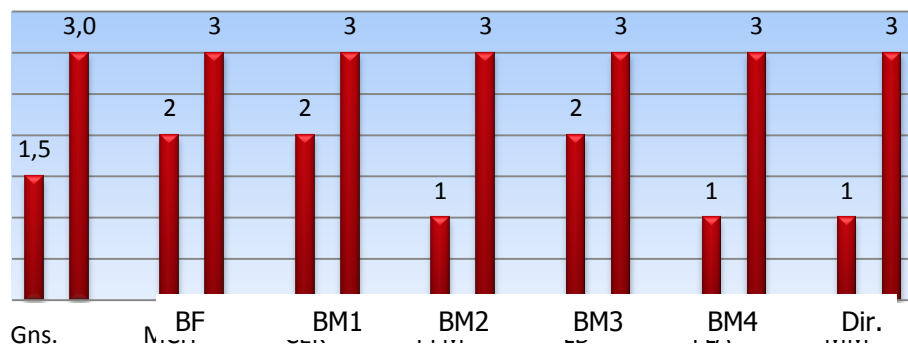
## 1.1.1 Drøftelse og beslutning af forretningsstrategi !?



## 1.1.1 Drøftelse og beslutning af forretningsstrategi



## 1.1.1 Drøftelse og beslutning af forretningsstrategi



### Søjleforklaring:

Første søjle: Kvalitet i opgaven

Anden søjle: Opgavens betydning

Der gives kun hele point

Ingen af bestyrelserne lever op til den store betydning som forretningsstrategi har!

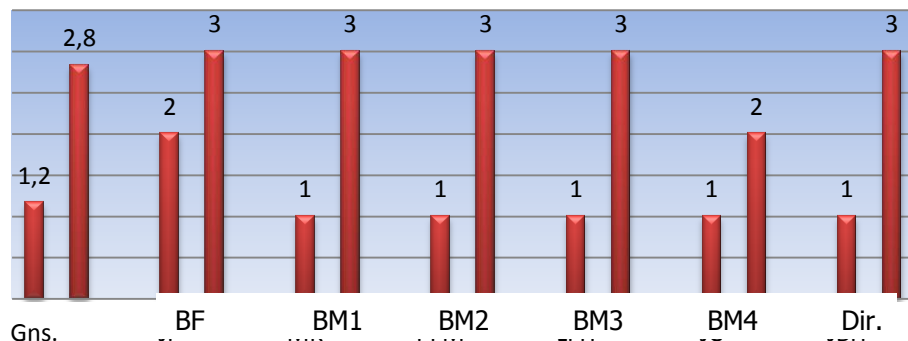


ASNET

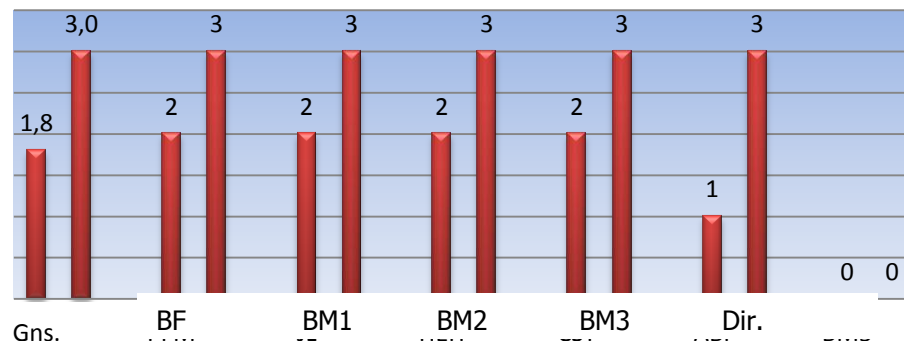
- professionelt bestyrelsesarbejde

# Evaluering i 3 bestyrelser (2)

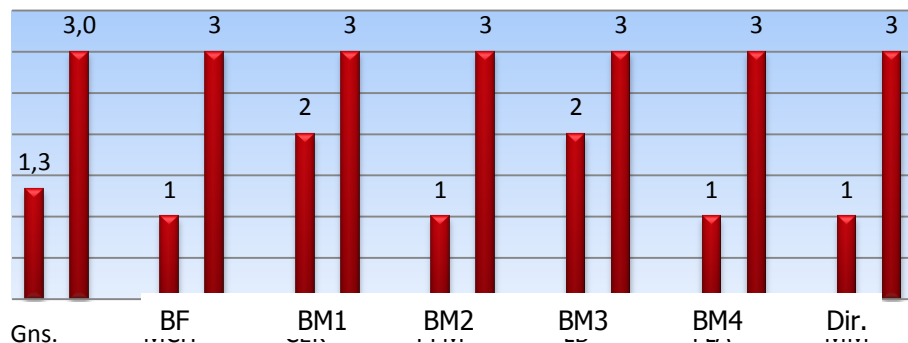
## 1.1.2 Vurdering af strategiske mål (key performance indicators) !?



## 1.1.2 Vurdering af strategiske mål (key performance indicators) !?



## 1.1.2 Vurdering af strategiske mål (KPI og KRI)



Bestyrelserne lever heller op til behovet for fokus på de strategiske mål!

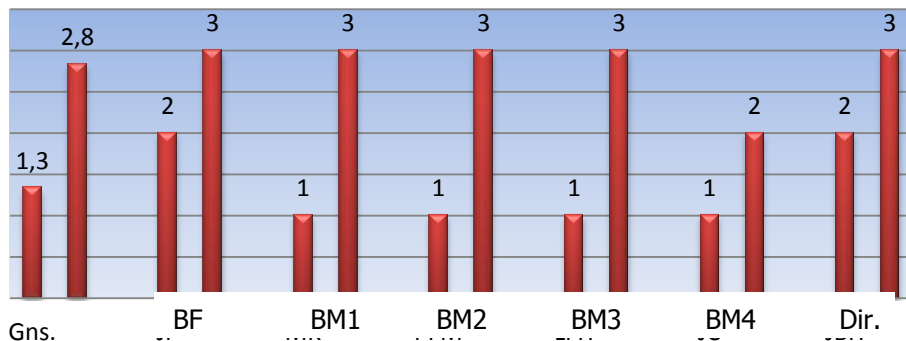


ASNET

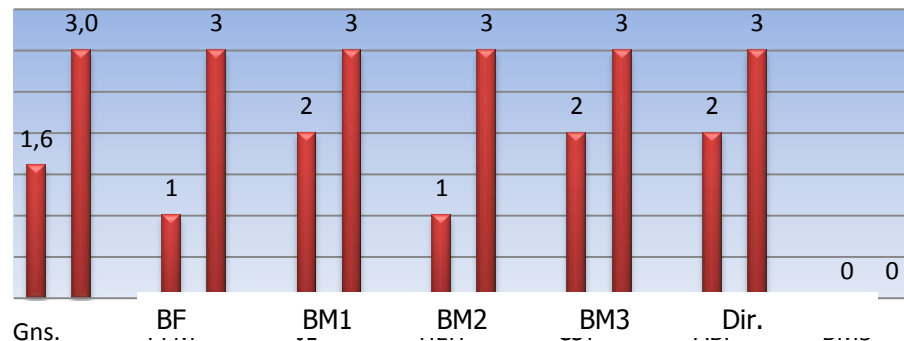
- professionelt bestyrelsesarbejde

# Evaluering i 3 bestyrelser (3)

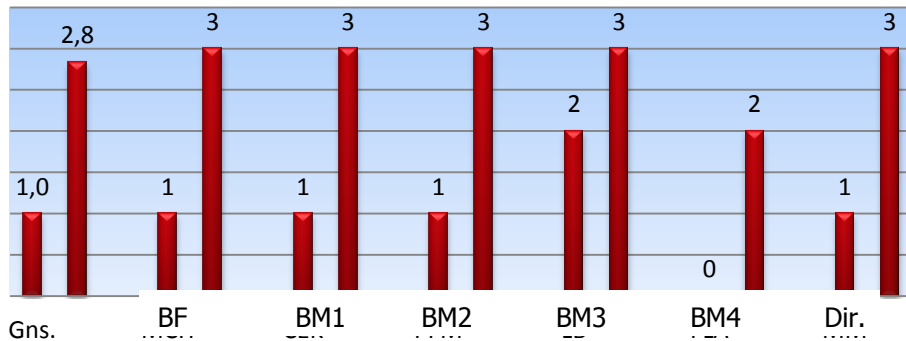
## 1.1.3 Vurdering af strategiens kritiske succes- og risikofaktorer !?



## 1.1.3 Vurdering af strategiens kritiske succes- og risikofaktorer !?



## 1.1.3 Vurdering af strategiens kritiske succes- og risikofaktorer !?



Det gælder i endnu større grad for strategiens kritiske succesfaktorer!



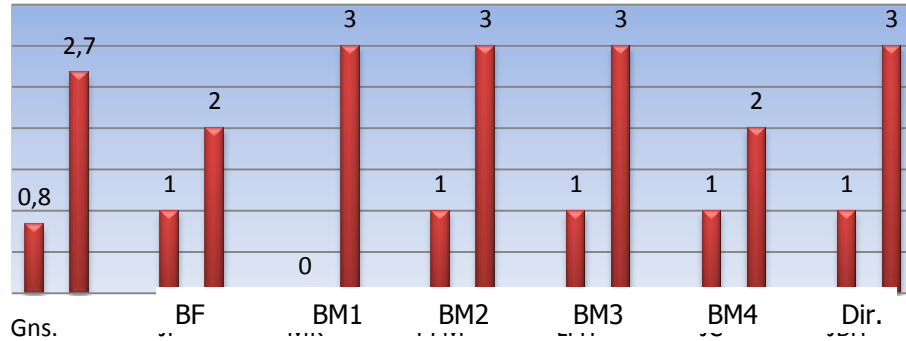


ASNET

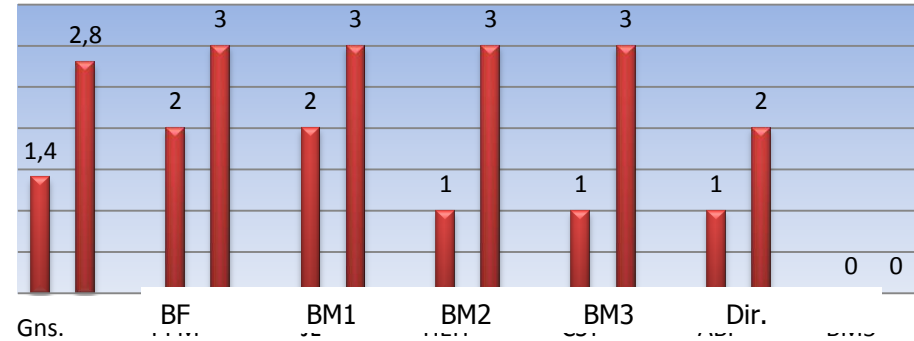
- professionelt bestyrelsesarbejde

# Evaluering i 3 bestyrelser (4)

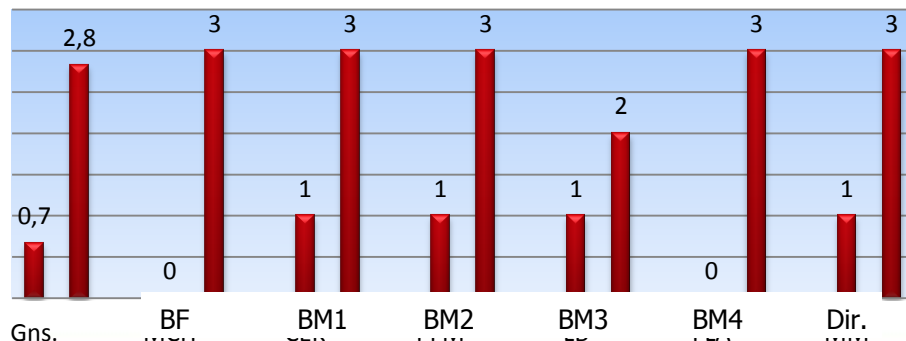
## 1.1.4 Opfølgning på strategisk handlingsplan !?



## 1.1.4 Opfølgning på strategisk handlingsplan !?



## 1.1.4 Opfølgning på strategisk handlingsplan !?



Der er også for lidt fokus på opfølgningen af den strategiske handlingsplan!

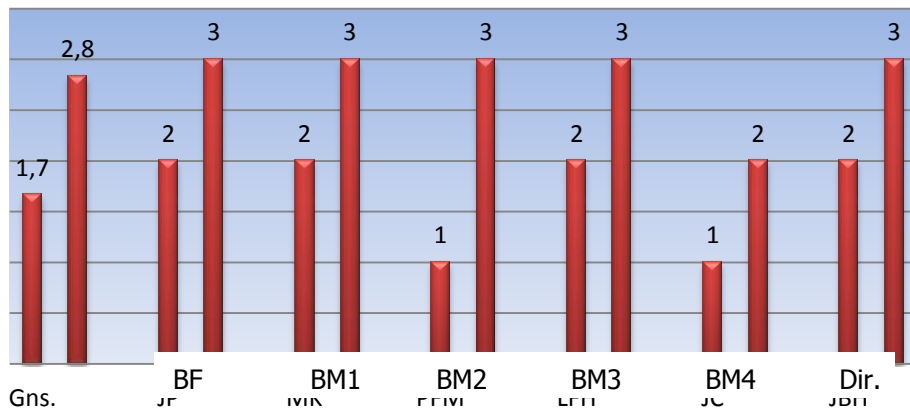


ASNET

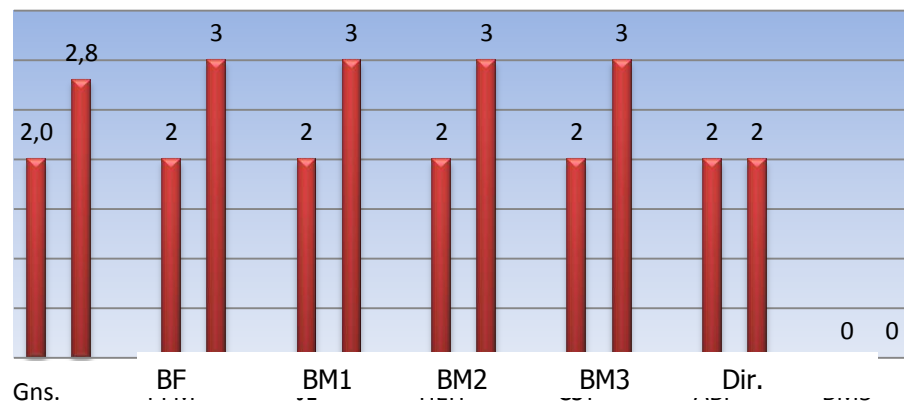
- professionelt bestyrelsesarbejde

# Evaluering i 3 bestyrelser (5)

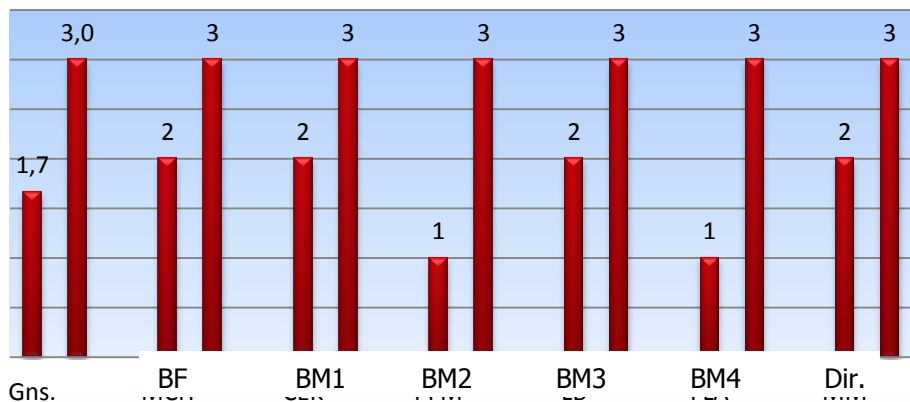
## 2.2 Viden om forretningsstrategisk udvikling



## 2.2 Viden om strategisk udvikling



## 2.2 Viden om strategisk udvikling



Det kan ikke undskyldes med at der mangler strategisk kompetence i bestyrelsen  
- Altså må der mangle terrier-adfærd i bestyrelsen!



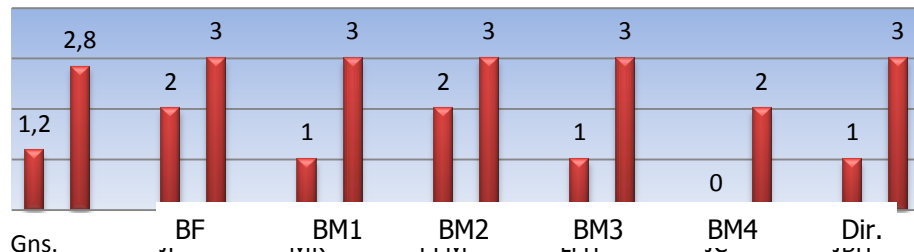
ASNET

- professionelt bestyrelsesarbejde

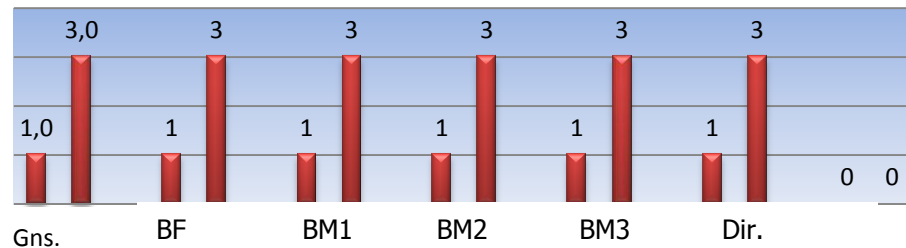
# Evaluering i 3 bestyrelser (6)

*Er direktionen så ikke bedre end bestyrelsen?*

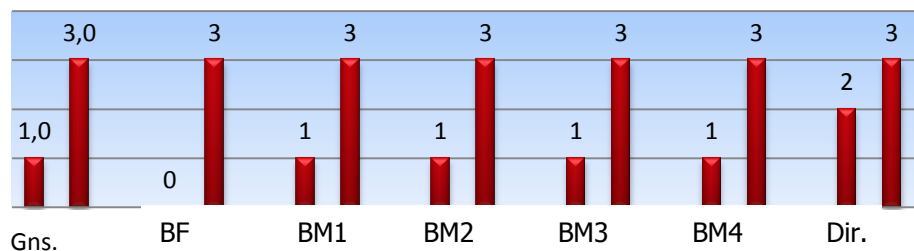
## 8.1 Direktionen formår at gennemføre strategi og handlingsplaner !?



## 8.1 Direktionen formår at gennemføre strategi og handlingsplaner !?



## 8.1 Direktøren (MM) formår at gennemføre strategi og handlingsplaner !?



*Nej - direktionen er endnu dårligere til at implementere strategien!*

*Det kan forklares med at den daglige ledelse bruger alt for lidt tid til strategisk arbejde og for meget tid til daglige opgaver og brandslukning*



ASNET

- professionelt bestyrelsesarbejde

# Bestyrelsens årshjul

## Fjerde kvartal

- Rapportering 3. kvartal
- Budget for det kommende år
- Oplæg til forberedelse af bestyrelsens selvevaluering
- Oplæg til vurdering af direktionen
- Forberedelse af årsafslutningen

## Første kvartal

- Årsrapport (Revisor deltager)
  - Beretning
  - Særlige problemområder
  - Revisionsprotokollen
  - Udbytte
- Selvevaluering af bestyrelsen
- Vurdering af direktionen
- Forberedelse af generalforsamlingen

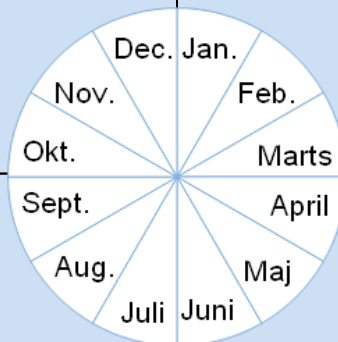
## Tredje kvartal

(Bedst med et 1½ dages møde)

- Rapportering 2. kvartal
- Strategidrøftelse
- Risikostyring

## Andet kvartal

- Generalforsamling
- Konstituering
- Introduktion af nye bestyrelsesmedlemmer
- Næste årsplan
- Rapportering 1. kvartal
- Målsætningsdrøftelse for strategiarbejdet
- Kapitalberedskab
- Regnskabsføring og intern kontrol





ASNET

- professionelt bestyrelsesarbejde

# Dagsorden med dynamik-elementer (1)

## *Den faste del af dagsordenen*

---

- Fast indhold med vægt på udviklingstendenserne
  - Formalia (godkendelse af dagsorden og seneste referat)
  - Væsentlige hændelser siden sidst
  - Økonomirapportering
    - Vigtigste tendenser ift. budget og sidste år
    - Estimat for hele året
    - Likviditetsplan
    - Markeds/kunde/produkt lønsomhed
  - Markeds- og kundesituation
    - Ordrebeholdning og pipeline
  - Organisatoriske forhold
  - Strategiopfølgning
    - Status og plan for strategiske fokusaktiviteter
    - Status for realisering af strategiske mål
  - Risikostyring
    - Opfølgning på strategiske, operationelle og finansielle risici



# Dagsordenen med dynamik-elementer (2)

## *Den variable del af dagsordenen - temaer*

---

Forskellige temaer på hvert bestyrelsesmøde

- Februar/marts-tema:
  - Årsrapporten og forberedelse af generalforsamling
  - Nye bestyrelsesmedlemmer?
- April/maj-tema:
  - Markedspositionen (konkurrent- og markedsudviklingen)
  - Situationsanalyse → SWOT → strategiske udfordringer
- August-tema:
  - Strategi-seminar over 2 dage med fastlæggelse af strategiske mål og strategiske fokusaktiviteter
- September/oktober-tema:
  - HR-situationen (alders- og kompetenceprofiler)
  - Selvevaluering af bestyrelsen (kompetencer og præstationer)
- November/december-tema:
  - Handlingsplan + drifts/investerings/likviditetsbudget
  - Risikostyring: Strategiske, operationelle og finansielle risici