



**ASNET**

- professionelt bestyrelsesarbejde

# Seminar om Risikovillig kapital til ejerskifte

Arrangører



Fortius Partners

EjerskifteDanmark

... i samarbejde med:



executivecapital



ejer | lederne



**ASNET**

DANSK >>  
GENERATIONSSKIFTE A/S

**Den professionelle bestyrelses rolle og ansvar  
før og efter en kapital-tilførsel**



**Ole Lüthcke Christensen på vegne af Poul Foss Michelsen**

2. februar 2011



- professionelt bestyrelsesarbejde

# Designlinje

---

- Skriv blot din tekst som bliver sort i skriften Arial
- Overskriften er også Arial men defineret som grå
- Vælger du farver til grafik mm, så prøv at holde dig til farvepaletten på næste slide
- Du går blot op i farver og vælger – her ligger de som de øverste temafarver



- professionelt bestyrelsesarbejde

# Temafarver

---

- Farveprøve
- Farveprøve
- Farveprøve
- Farveprøve
- Farveprøve
- Farveprøve





- professionelt bestyrelsesarbejde

# Hvem er ASNET og hvem er jeg

---

## ASNET's mission

- ASNET medvirker til, at godt bestyrelsesarbejde udvikles i danske virksomheder således, at værdien af bestyrelsesarbejdet øges til gavn for aktionærer, ledelse, medarbejdere og samfund

## ASNET's vision

- ASNET vil være den førende leverandør af kompetente, eksterne bestyrelsesmedlemmer til mindre og mellemstore virksomheder i Danmark

## ASNET's partnere

- har en bred ledelseserfaring, besidder mange specifikke kompetencer og er i dag repræsenteret i over 300 bestyrelser



- professionelt bestyrelsesarbejde

# Min præsentation

---

- Min bestyrelsesprofession
- Bestyrelsens rolle og ansvar – før kapitalfremskaffelse
  - Hvad siger ny selskabslov og Komitéen for god Selskabsledelse
  - Hvad viser praksis
  - Proaktiv strategi eller reaktiv (nødværge) strategi
- Bestyrelsens rolle i kapitalfremskaffelsesprocessen
  - Hvilke interesser skal varetages
  - Rollefordeling mellem ejer, direktion og bestyrelse
- Ændrer bestyrelsens rolle sig efter kapitaltilførsel
  - Ændringer i bestyrelsessammensætning og roller
  - Nye fokuspunkter i bestyrelsens opgaver
    - Strategijustering, strategiimplementering og strategiopfølgning
    - Finansiell styring
    - Risikoledeelse
  - Evaluering af bestyrelsen efter ca. 1 år

# 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.

# Komitéen for god Selskabsledelse

---

## 4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar

- *Det påhviler det øverste ledelsesorgan at varetage **aktionærernes interesser** med omhu og under behørig hensyntagen til de øvrige interessenter.*
- *Det øverste ledelsesorgans væsentligste opgaver er at ansætte en kompetent **direktion**, at fastlægge direktionens opgaver, ansættelsesforhold og arbejdsdeling samt at sikre klare retningslinjer for ansvarlighed, planlægning og opfølgning samt risikostyring. Det er det øverste ledelsesorgans opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastlægge retningslinjer for på hvilken måde, denne kontrol skal udøves.*
- *Det er det øverste ledelsesorgans opgave at sikre, at **direktionen fortsat udvikles og fastholdes eller afskediges**, samt at direktionens vederlag afspejler såvel den langsigtede værdiskabelse i selskabet som de konkrete resultater, direktionen opnår.*
- *Både det øverste og det centrale ledelsesorgan skal påse, at selskabets **kapitalberedskab** til enhver tid er forsvarligt.*
- *Det er det centrale ledelsesorgans opgave at varetage **den overordnede og strategiske ledelse af selskabet**. Det centrale ledelsesorgan skal fastlægge selskabets strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af såvel finansielle som kompetencemæssige ressourcer, samt sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed.*
- *Det er væsentligt, at det centrale ledelsesorgan sikrer, at der løbende sker en udvikling af og **opfølgning på selskabets strategiske mål** og på, om forudsætningerne for at nå disse er til stede*



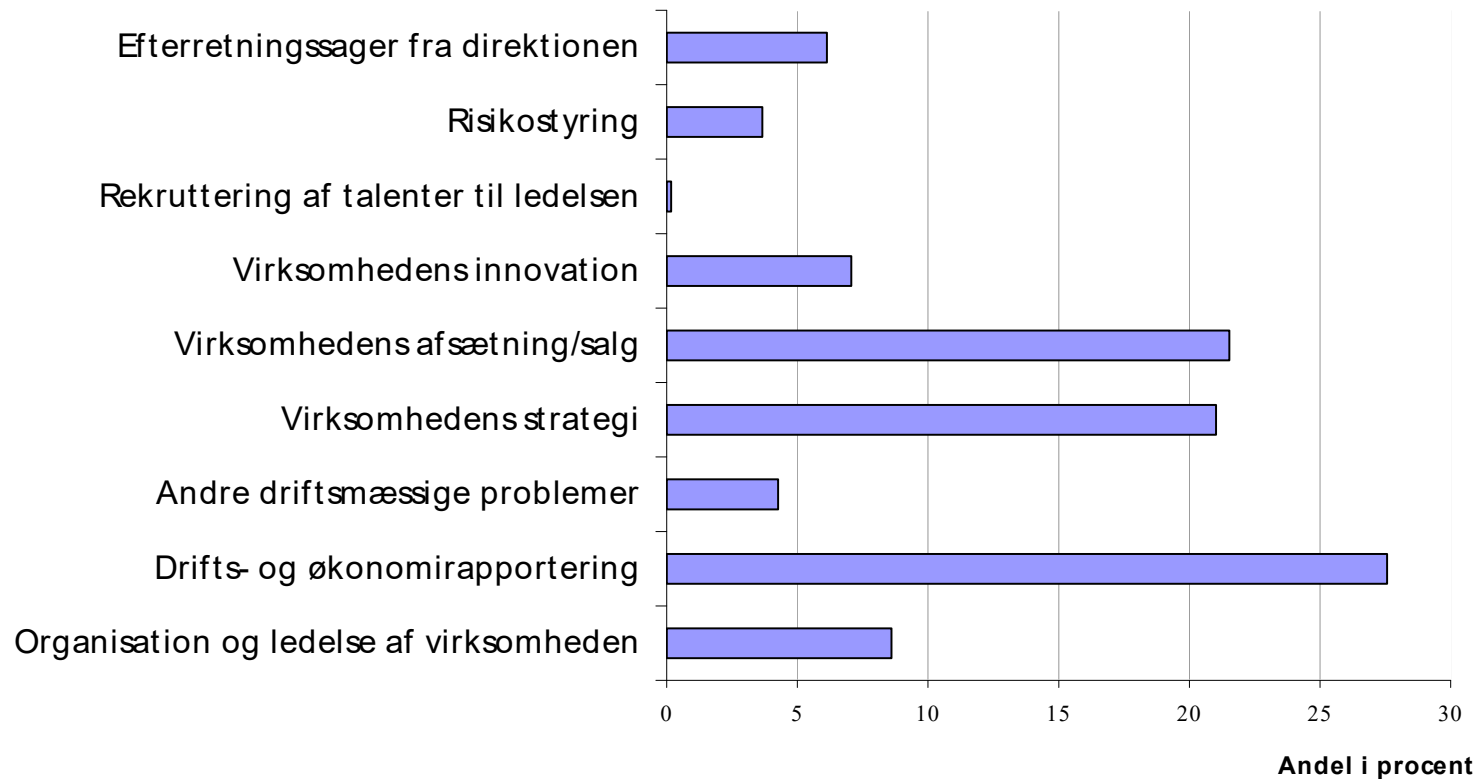
**ASNET**

- professionelt bestyrelsesarbejde

# Prioritering af bestyrelsens opgaver

## *Virkeligheden i 2005 ifølge DI*

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



Kilde: DI's ledelsesundersøgelse 2005





**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



- professionelt bestyrelsesarbejde

---

# Situationen efter kapitaltilførsel

- Ny finansiering
- Nye ejerinteresser
- Ny strategi
- Ny bestyrelse
- Ny ledelse

# Sammensætning af bestyrelsen

---

## *Komitéen for god Selskabsledelse:*

- *I selskaber, hvor bestyrelsen udgør det øverste ledelsesorgan, bør bestyrelsen sammensættes således, at den er i stand til at **varetage sine ledelsesmæssige, herunder de overordnede og strategiske opgaver.***
- *Det er væsentligt, at det øverste ledelsesorgan i et selskab er sammensat således, at varetagelsen af **de kontrolmæssige opgaver kan ske effektivt**, og at der samtidig er en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Det er ligeledes væsentligt, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan altid handler uafhængigt af særinteresser.*
- *Det øverste ledelsesorgan **bør løbende vurdere**, om dets **sammensætning og medlemmernes kompetencer** enkeltvis og samlet afspejler de krav, selskabets situation og forhold stiller. Mangfoldighed kan øge kvaliteten af arbejdet i det øverste ledelsesorgan. Det øverste ledelsesorgan bør med henblik på at øge værdiskabelsen hvert år evaluere sin personsammensætning og sikre den nødvendige fornyelse sammenholdt med ønsket om kontinuitet.*

# Bestyrelsesevaluering

---

- 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