



ASNET Board

- professionelt bestyrelsesarbejde



WWW.UDVIKLINGFYN.DK

Den Nye Generation Ejerledere

08-04-2014

Direktionens samarbejde med bestyrelsen

Poul Foss Michelsen

Bestyrelsesmedlem og partner i ASNET Board

- Min baggrund
- Lidt om ASNET Board
- Og så til det det primært drejersig om den næste 40 minutter:
- Direktionens samarbejde med bestyrelsen
 - Arbejdsgrundlag (Forretningsorden bestyrelse og direktion)
 - Rollerne (Bestyrelsesformand, bestyrelsesmedlemmer og direktionen)
 - Strategiarbejdet
 - Driftsrapportering til bestyrelsen (hvad, hvorfor og hvordan)
 - Bestyrelsen som sparringspartner

1960-1966: Cand. merc. studiet Handelshøjskolen i Aarhus

1963-1979: A/S Regnecentralen

- 1963 Studenterjob (programmør og systemkonsulent)
- 1966: Start af RC's afdeling i Odense
- 1972: Chef for RC's provinsafdelinger (150 medarbejdere)
- 1977: Direktør for RC's servicebureauer (450 medarb.)
- 1979: Direktør for RC's markedsrettede aktiviteter i DK (575)
- 1979: Bestyrelsesmedlem i FDE – nu IT Branchen
- 1979: Hovedbanker lukker kreditten -> betalingsstandsning
- 1979: Rekonstruktion af RC i 3 selskaber
- 1979: Adm. direktør for A/S RC DATAcenter (350 medarb.)
- 1979: Falleret direktør --> management konsulent i edb

1979-1989: BakConsult Gruppen (>10 selskaber)

- 1979: Foss Michelsen a/s (Management konsulenter i edb)
- 1982: Medejer af og bestyrelsesmedlem i BakConsult Gruppen
- 1990: Fusion med den internationale PA Consulting Group

1990-2000: PA Consulting Group

- 1990: Partner & managing consultant

2001: Mest bestyrelsesprofession og lidt pensionist-liv



ASNET Board

- professionelt bestyrelsesarbejde

Min bestyrelsesbaggrund

Forskellige brancher med op til 300M kr. i omsætning og flere ejerledere



WWW.UDVIKLINGFYN.DK

Bestyrelsesformand

2009-2012 3 ejerl.	Fortius Partners
2005-2008 5 ejerl.	eVisions Group
2004-2008 1 ejerl.	HASSING GRUPPEN
2003-2005 1 ejerl.	Flensby & Partners <small>EXECUTIVE SEARCH - STRATEGY CONSULTING</small>
2002-2011 3 ejerl.	i-seven <small>Innovative Solutions</small>
2001-2004 1 ejerl.	NETProtection
2000-2006 2 ejerl.	butterflies <small>pr and more...</small>

Bestyrelsesmedlem

2008-2009	TandlægeNet ApS	2001-2006 1 ejerl.	H. DAUGAARD
2007-2009 2 ejerl.	optica <small>- styrer risikoen</small>	2000-2006	distributed datanet
2005-	ASNET Board <small>- professionelt bestyrelsesarbejde</small>	2000-2005	EL & VVS DATA
2005- 2 ejerl.	Flensby & Partners <small>EXECUTIVE SEARCH - STRATEGY CONSULTING</small>	1996-2002	LINDON <small>close to you</small>
2003-2011 2 ejerl.	camp	2000-2002	Eriksen Erhverv <small>Eriksen Erhverv A/S Statist. selskabsmedgængere & evaluere</small>
2002-2013	EUROSKO TOPS®	1984-1990	BakConsult T. Bak-Jensen A/S Foss Michelsen A/S
		1977-1979	IT-Branchen

Advisory Boards

2010-2012 1 ejerl.	IMAGECONSULT
2007-2012 3 ejerl.	OnlineCity®

2001-2005 1 ejerl.	MUKIT
2001-2011 2 ejerl.	Arbot <small>arbot - din jobrobot</small>

2001-2004	ncm newclearmedia <small>- storytelling in a digital world</small>
2001- 2 ejerl.	3shape

Hvem er ASNET Board

- Et partnernetværk bestående af erfarne erhvervsledere og bestyrelsesformænd/-medlemmer i omkring 400 bestyrelser heraf er 38% poster som bestyrelsesformand

Formål

- At øge forståelsen for vigtigheden af godt bestyrelsesarbejde og medvirke til dets udbredelse, fx ved konferencer, møder mv.
- At hjælpe virksomheder med at etablere en ekstern bestyrelse og ad denne vej styrke selskabets ledelse.
- At fungere som en non-profit netværksorganisation med erfaringsudveksling mellem erfarne virksomhedsledere, der arbejder professionelt med bestyrelsesarbejde.
- At stille up-to-date værktøjer til rådighed for bestyrelsen.

- Krav i selskabsloven om bestyrelsens forretningsorden
 - **§ 130.** ”Hvis bestyrelsen eller tilsynsrådet i et kapitalselskab består af flere medlemmer, skal der ved en forretningsorden træffes nærmere bestemmelser om udførelsen af bestyrelsens eller tilsynsrådets hverv.”
 - **§ 147 stk. 2.** Revisor skal endvidere påse, om selskabets ledelse overholder sine forpligtelser til at udarbejde forretningsorden og til at oprette og føre bøger, fortegnelser og protokoller, samt om reglerne om forelæggelse og underskrivelse af revisionsprotokollen er overholdt.
- Det formelle arbejdsgrundlag for samarbejdet bestyrelse ↔ direktion
 - Selskabsloven
 - Virksomhedens vedtægter
 - Forretningsorden for bestyrelse (og direktion)

- Selskabsloven nævner nogle eksempler på bestemmelser, som forretningsordenen for bestyrelse eller tilsynsråd kan indeholde:
 - Konstitution
 - Arbejdsdeling
 - Tilsyn med direktionen
 - Føring af bøger, protokoller m.v.
 - Mødeform
 - Tavshedspligt
 - Suppleanter
 - Regnskabskontrol
 - Revisionsprotokol
 - Revisionsgrundlag
- Afhængig af den konkrete virksomhed kan der - og vil der som regel - være behov for, at tage stilling til andre forhold i forretningsordenen.

Eksemplet bærer præg af at være udarbejdet af embedsmand med hang til at se på kontrol og i bakspejlet fremfor rollefordelingen og gennem frontruden

Hvad kan en forretningsorden indeholde? ... hellere praktiske forhold end formel kontrol

1. Konstituering
2. Bestyrelsesmøder
3. Beslutninger
4. Protokoller
5. Aftaler og habilitet
6. Bestyrelsens og direktionens opgaver og samspil
 - Uddybes i næste planche
7. Planer og budgetter
8. Opfølgingspligt
9. Perioderapportering
10. Forsikring og risikostyring
11. Tavshedspligt
12. Sammensætning og evaluering af bestyrelsen

Min erfaring er, at udfyldelsen af disse rammer i praktiske formuleringer giver en god præcisering af rollefordelingen

- Bestyrelsens skal jf. Selskabsloven § 115 påse og sikre
 - Bogføringen/ regnskabsaflæggelsen, risikostyring, kontroller, rapportering, direktionens hverv, kapitalberedskab
- Bestyrelsens **væsentligste** opgaver er at:
 - evaluere og godkende de overordnede mål og strategier og følge op på disse
 - evaluere og godkende de årlige handlingsplaner og budgetter samt opfølgning heraf
 - sikre relevante procedurer og rapportering for risikostyring og intern kontrol
 - følge og vurdere den markedsmæssige udvikling, herunder pipeline for salgsaktiviteter
 - sikre relevant økonomisk rapportering, inkl. likviditetsplan, produkt-/kunderentabilitet, nøgletal og plan- og budget-afvigelsesforklaringer
 - sikre optimale organisatoriske forhold, herunder de rette forretningsprocesser, kompetencer, organisatoriske strukturer samt entydig ansvarsfordeling
 - godkende rammer for de relevante eksterne relationer, PR-aktiviteter samt den etiske adfærd
 - godkende direktionens ansættelsesforhold, herunder retningslinjer for udvælgelse og sammensætning af direktionen samt sikre, at direktionens aflønning afspejler de resultater, den opnår.
- Jf. Selskabsloven § 117 varetager direktionen den daglige ledelse af selskabet.
 - Direktionen skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet. Den daglige ledelse omfatter ikke
- Direktionen har således ansvaret for **den daglige ledelse** af selskabet
 - i overensstemmelse med den vedtagne strategi og de årlige handlingsplaner og budgetter
 - Osv., osv..



Bestyrelsens årshjul

giver også et godt grundlag for et effektivt samarbejde

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

- 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
 - Lønsomhed fordelt på markeds/kunde/produkt-grupper
 - 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

Forskellige temaer på hvert bestyrelsesmøde

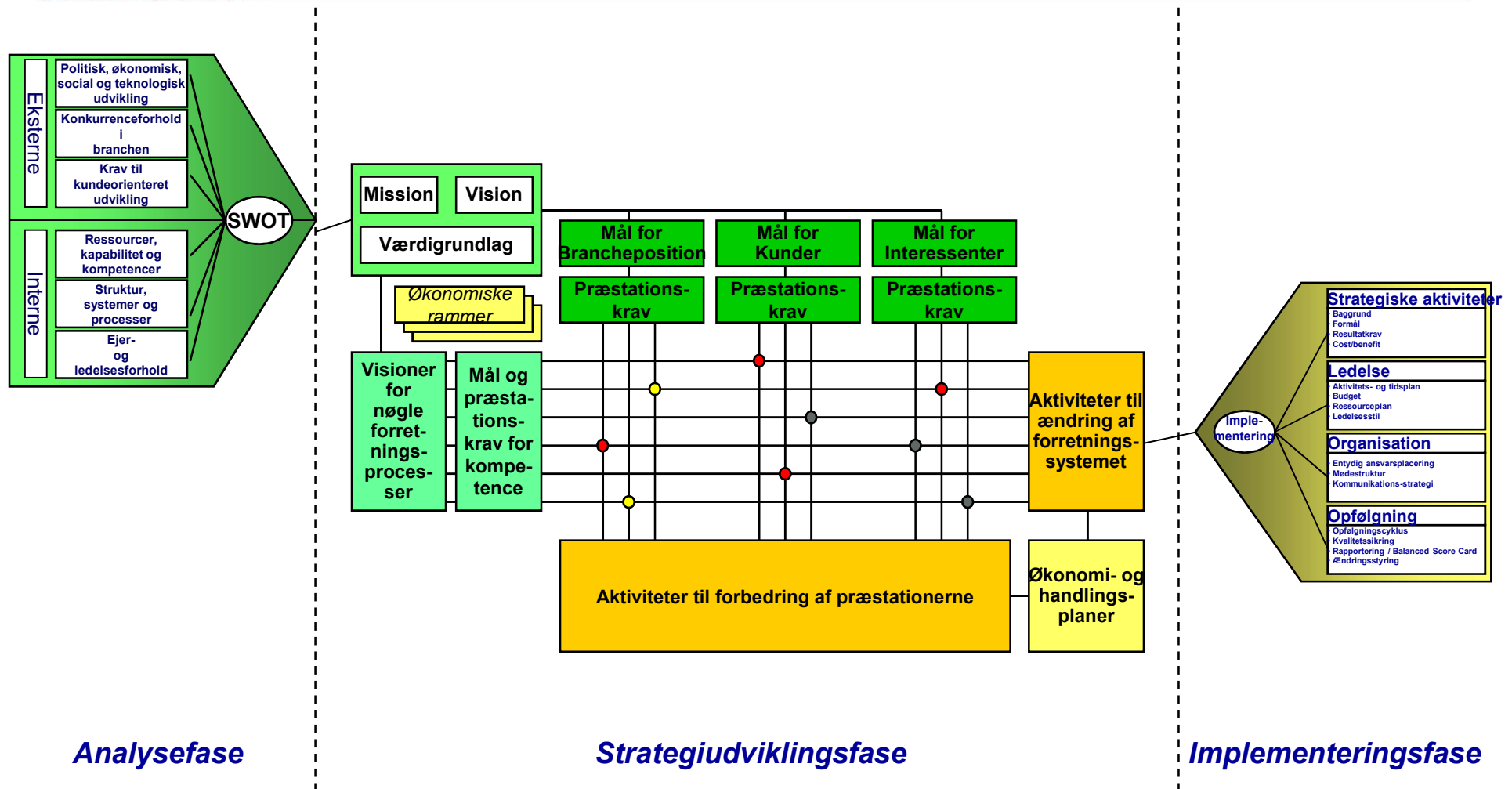
- Februar/marts-tema:
 - Årsrapporten og forberedelse af generalforsamling
 - Nye bestyrelsesmedlemmer?
- April/maj-tema:
 - Markedspositionen (konkurrent- og markedsudviklingen)
 - Situationsanalyse → SWOT → strategiske udfordringer
- August-tema:
 - Strategi-seminar over 2 dage med fastlæggelse af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

Dagsordenen danner grundlag for et optimalt samspil mellem bestyrelse og den daglige ledelse



Strategi-processen omfatter 3 faser

1) analyse, 2) strategiudvikling, 3) implementering



Strategiprocesen er den væsentligste opgave i samspillet mellem direktion og bestyrelse.

Den daglige ledelse udarbejder strategioplæg, strategien syretestes sammen med bestyrelsen,

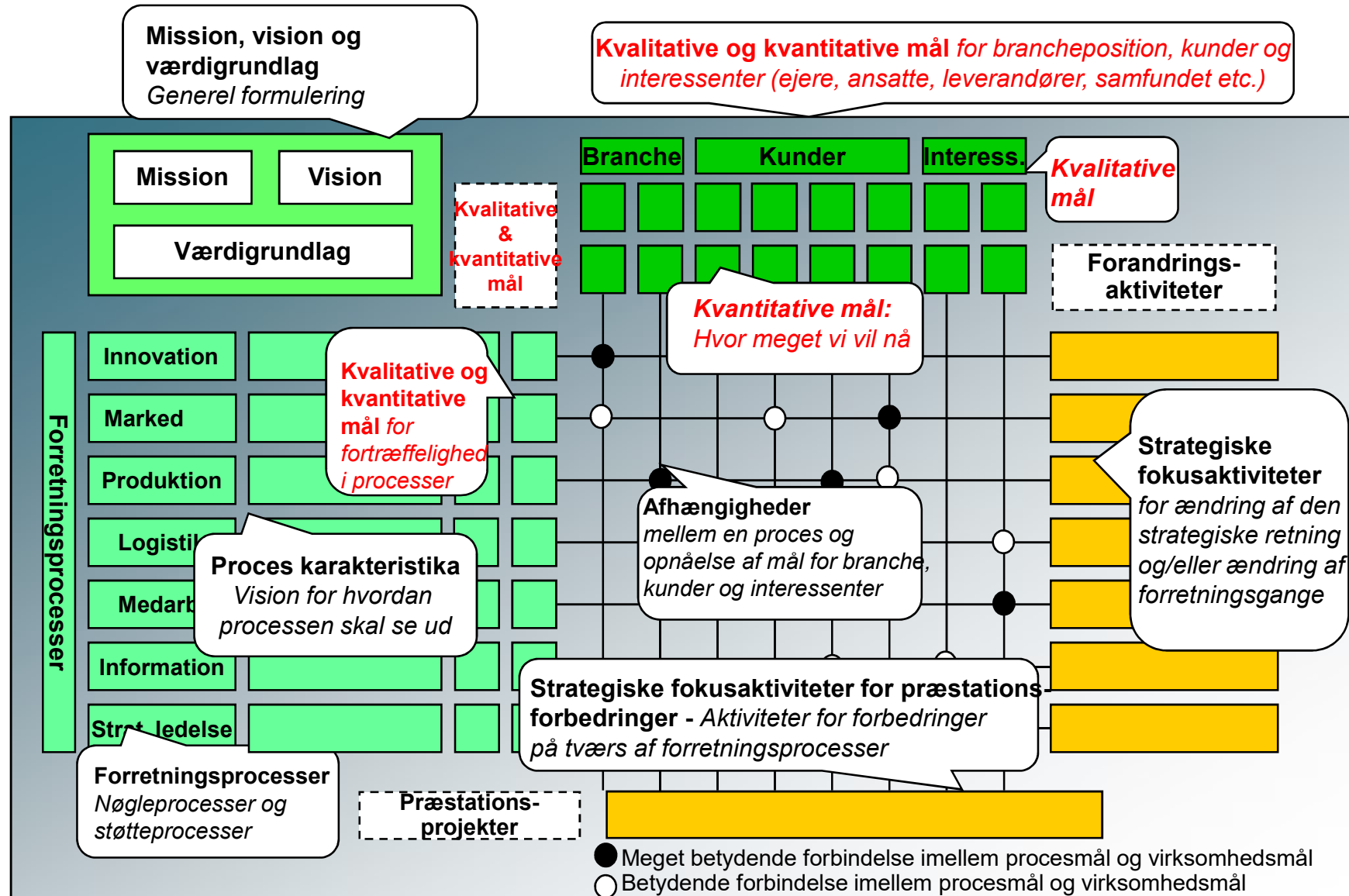
den daglige ledelse implementerer strategien og bestyrelsen følger op på aktiviteter og mål

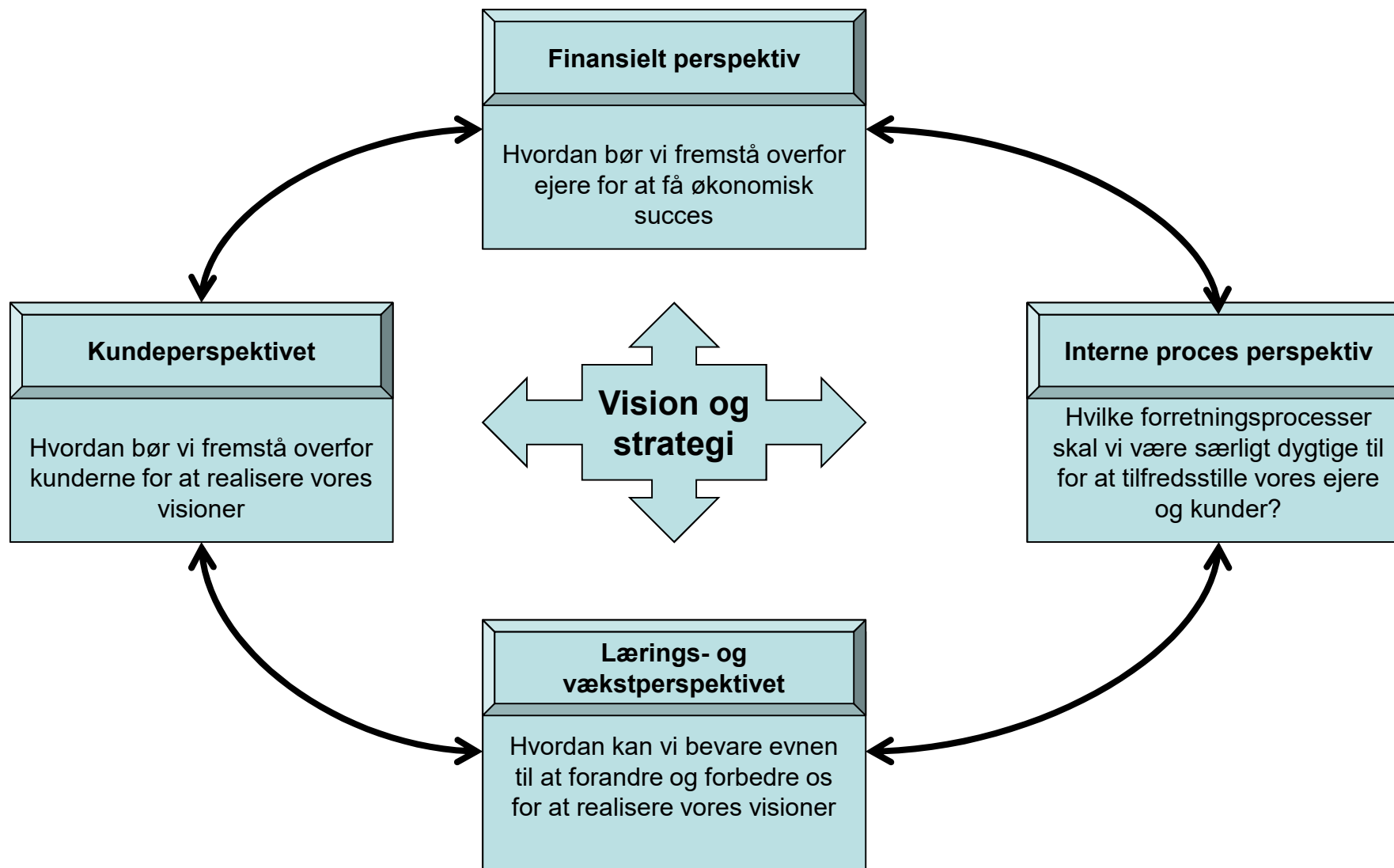
Fase 2: Strategiudvikling





Fastlæggelse af strategiske mål - et væsentligt led i strategiprocessen





Efter Kaplan & Norton's model

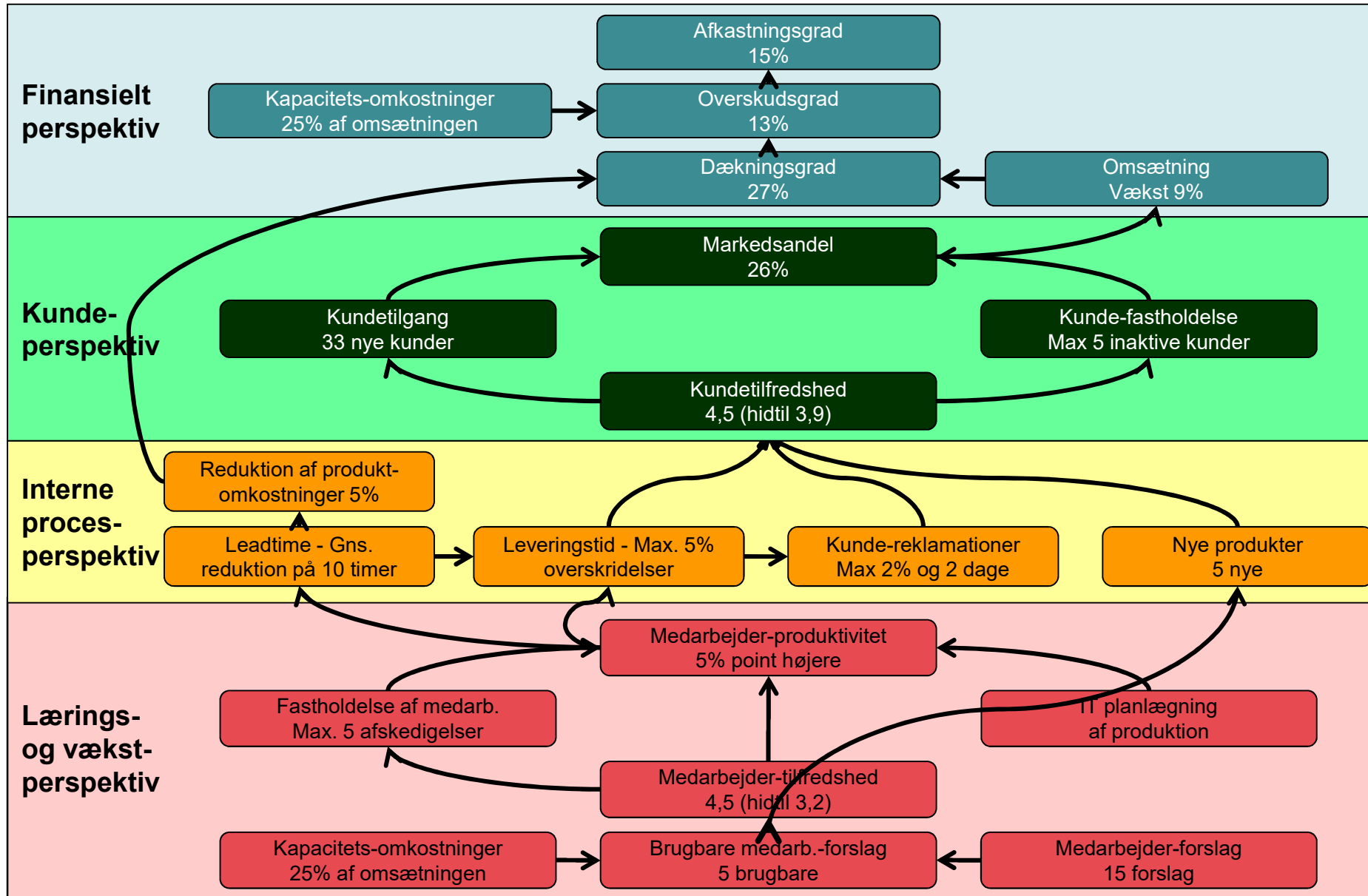


ASNET Board

- professionelt bestyrelsesarbejde

Det strategiske målkort – Balanced Score Card

fælles fokusområde for bestyrelse og direktion





Eksempel på driftsrapportering

drift, balance, likviditet, nøgletal, noter

Økonomirapportering											31-10-2011		
oktober 2011	Året til dato					Sidste år til dato			Prognose hele året				
1.000 kr.	Real.	Andel	Budget	Andel	Afvig.	Real.	Andel	Index	Budget	Ikke realiseret	Note		
Omsætning:													

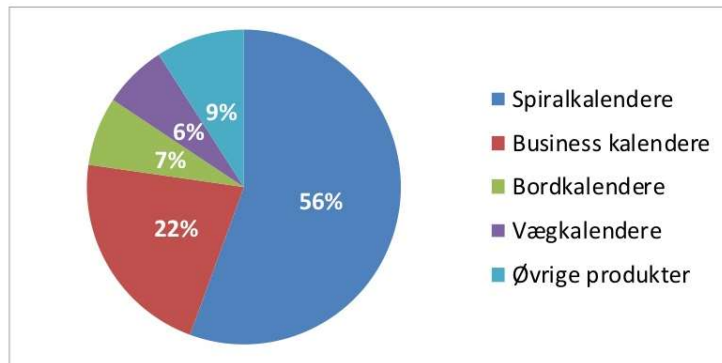
Driften specificeres pr. kontogruppe så det hele kan stå på én side

- Periodens realiserede i forhold til budget
- År til dato resultat i forhold til
 - Budget år til dato
 - Sidste år til dato – også angivet med indekstal sidste år = 100))
- Prognose hele året
 - Hele årets budget
 - Ikke realiseret budget år til dato i beløb og i % af årsbudget
- Noter
 - Beskrivelse af
 - Budgetafvigelser og især hvorfor?
 - Hvilken indsats for at realisere kritisk manglende budgetopfyldelse?
- Andel
 - Omsætning pr. omsætningsgruppe i % af omsætning i alt
 - Omkostninger pr. omkostningsgruppe i % af omsætning i alt
 - Resultat i % omsætning i alt (overskudsgrad)

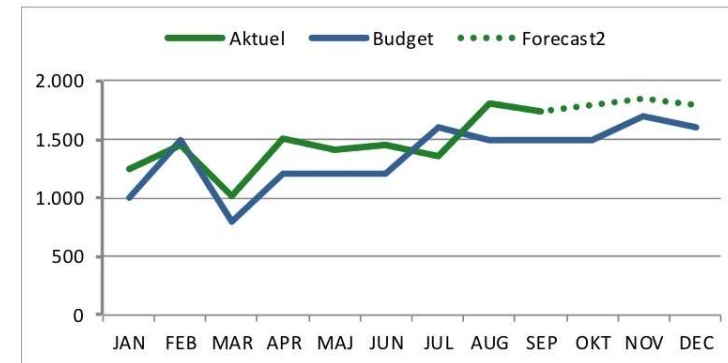


KPI

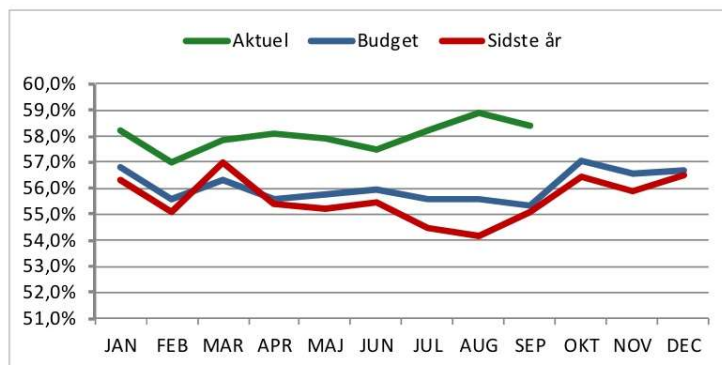
Omsætning pr. segment (måned)



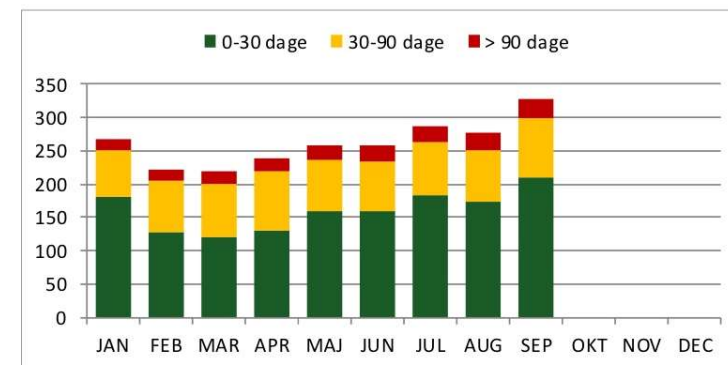
Likvide midler



Dækningsgrad



Forfaldne debitorer



- 90% af ejerlederne anvender sin bestyrelse som sparringspartner
- 70% af ejerlederne er i jævnlig kontakt med bestyrelsesformanden
- 40% er i jævnlig kontakt med »samtlige« menige bestyrelsesmedlemmer.
- Bestyrelsen er sammensat af personer med forskellige og - for ejerlederen - nyttige kompetencer.
- Ejerlederen har størst glæde af sin bestyrelse
 - når der er løbende uformel kontakt med de enkelte bestyrelsesmedlemmer, udenfor de sædvanlige mere formelle bestyrelsesmøder.
- Hyppig uformel kontakt til bestyrelsesmedlemmerne:
 - 64% har stor nytte af deres bestyrelse
- Kun kontakt ved de faste bestyrelsesmøder:
 - 22% har stor glæde af deres bestyrelse

Denne og andre undersøgelser viser at

- SMV med professionel bestyrelse har større vækst, overskud og egenkapitalforrentning end SMV uden professionel bestyrelse
- Proaktivt samspil mellem bestyrelse og daglig ledelse giver størst nytteværdi

Undersøgelse fra afgangsupgave Handelshøjskolen i Aarhus:

- Ejerlederne i mindre og mellemstore virksomheder har langt større glæde af deres bestyrelse, når der løbende foretages evaluering og udskiftning af bestyrelsesmedlemmer, som ikke »passer ind«.
- Evalueringen fremmer bestyrelsens effektivitet gennem sikring af nødvendige kompetencer og mere effektive arbejdsprocesser –
 - frem for de bestyrelser, som ikke gennemfører en jævnlig evaluering.
 - 85% af ejerlederne mener at bestyrelsen gør dem i stand til at træffe bedre beslutninger
 - Kun 41 procent af ejerlederen giver samme positive bedømmelse, når der ikke foretages evaluering af bestyrelsen.
- 50% har haft udskiftninger i bestyrelsen indenfor de seneste fem år
 - havde behov for nye kompetencer i bestyrelsen

- Udviklingen ændrer behovet for kompetence
 - markedsvilkår, teknologi, logistik etc.
- Strategiprocesen understreger som regel behovet
- Bestyrelser bør være mere selvkritiske
- ASNETs værktøj giver en 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 samarbejdsform

- Bestyrelsens strategiske opgaver
 - 50% har ikke tilstrækkelig vurdering af strategiske mål (key performance indicators)
 - 67% har utilstrækkelig vurdering af strategiens kritiske succes- og risikofaktorer
 - 50% har ikke tilstrækkelig opfølgning på strategisk handlingsplan
- Samarbejde og kvalitet i bestyrelsen
 - 50 % tænker og agerer ikke på strategiske og væsentlige udfordringer
 - 67% har ikke regelmæssig vurdering af bestyrelsens kompetencebehov, sammensætning og performance
- Direktionens opgaver
 - 67% af direktionerne formår ikke at gennemføre strategi og handlingsplaner

De strategiske opgaver halter mest

Tak for interessen og velkommen til vederlagsfri drøftelse

Poul Foss Michelsen
Bestyrelsesmedlem og partner i ASNET Board
www.asnet.dk

Kontakt:

Mobil 4052 5155

Fastnet 6612 5155

poul@foss-michelsen.dk

www.foss-michelsen.dk