



**ASNET Board**

- professionelt bestyrelsesarbejde

---

# Samarbejde mellem direktion og bestyrelse

ASNET Board regionsmøde

14-05-2014

Poul Foss Michelsen

Bestyrelsesmedlem og partner i ASNET Board

# Hvad skal vi igennem i mit indlæg

---

- Min baggrund
- 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



# Min tid før bestyrelsesprofessionen

*Studerende, studenterjob, ledelse på forskellige niveauer*

---

**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

## Bestyrelsesformand

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


## Bestyrelsesmedlem

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

## Advisory Boards

2010-2012 <b>1 ejerl.</b>	 IMAGECONSULT
2007-2012 <b>3 ejerl.</b>	<b>OnlineCity®</b>

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

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

# Arbejdsgrundlag

## (Forretningsorden bestyrelse og direktion)

---

- 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)



# Søg rådgivning om forretningsordenen .....siger <http://startvaekst.dk/forretningsorden>

---

- 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 og direktionens rollefordeling

## *et eksempel fra en forretningsorden*

---

- 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

# Den værdiskabende ledelse

	<b>Intern værdiskabelse</b>	<b>Ekstern værdiskabelse</b>
<b>Økonomisk værdiskabelse</b>	Rapportering, KPI, beslutningsoplæg, finansielle risici	Økonomiske resultater, kreditvurderinger
<b>Menneskelig værdiskabelse</b>	Bestyrelsesledelse, direktionsledelse, stemning, motivation	Tiltrækning af de rette mennesker/ressourcer, moral og etik, lokale, nationale og globale forhold
<b>Forretningsmæssig værdiskabelse</b>	Strategiske modeller, strategiprocesser, processer, innovation, forretningsudvikling, risiko	Branding, kommunikation til marked og samarbejdspartnere, relationspleje, lobbyisme

Kilde: PwC

# Dagsorden med dynamik-elementer (1)

## *Den faste del af dagsordenen*

---

- Fast indhold med vægt på udviklingstendenserne
  - Formalia (godkendelse af dagsorden og seneste referat)
  - Exceptionelle 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, finansielle og IT-risici

## Dagsordenen med dynamik-elementer (2)

*Den variable del af dagsordenen – eksempel på temaer*

---

Forskellige temaer på hvert bestyrelsesmøde

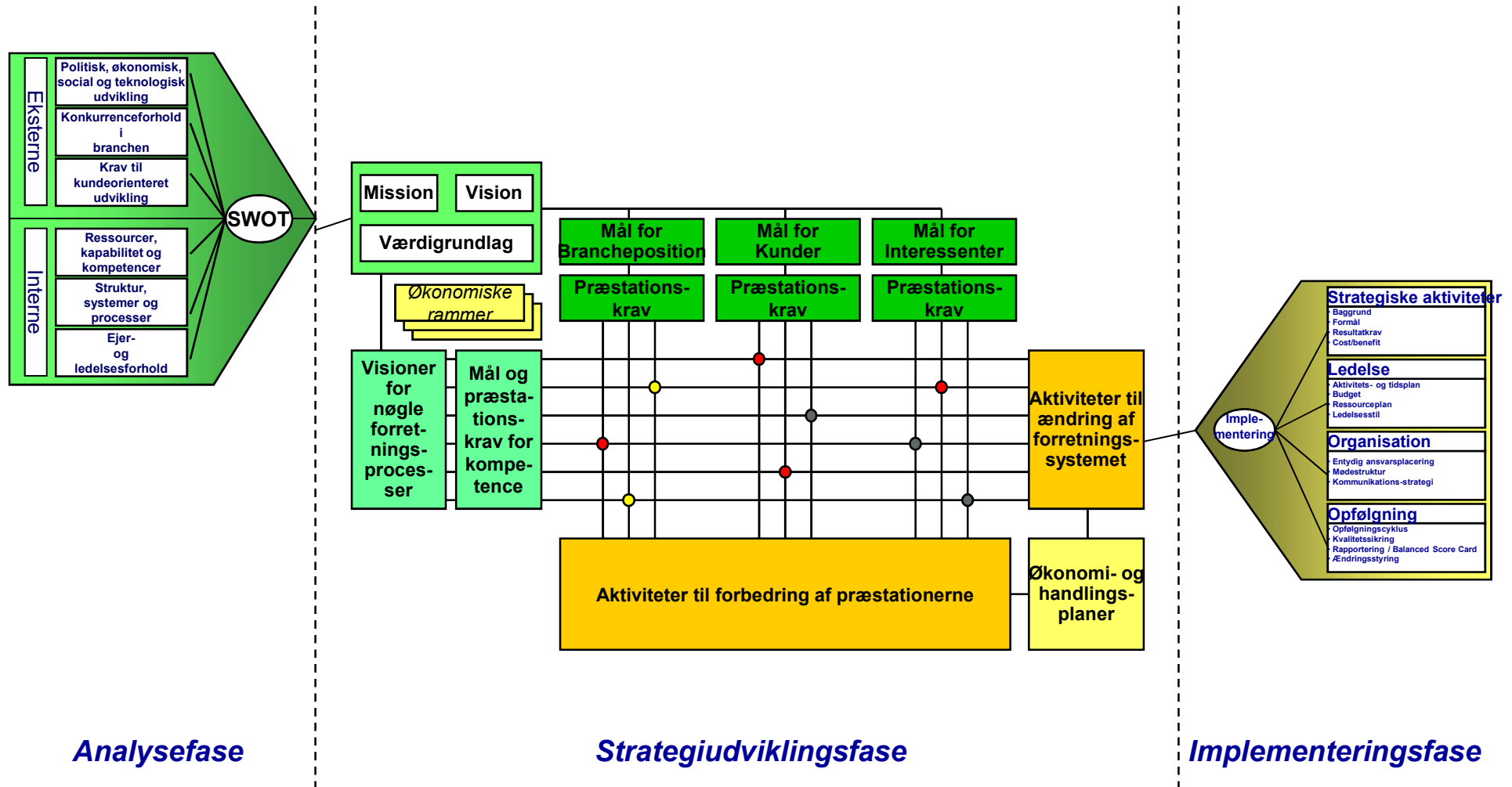
- Februar/marts-tema:
  - Årsrapporten og forberedelse af generalforsamling
  - Nye bestyrelsesmedlemmer?
- April/maj-tema:
  - Markedspositionen (konkurrent- og markedsudviklingen)
  - Situationsanalyse → SWOT → strategiske udfordringer
- August-tema:
  - Strategi-seminar over 2 dage med fastlæggelse af strategiske mål og strategiske fokusaktiviteter
- September/oktober-tema:
  - HR-situationen 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 syretes sammen med bestyrelsen,

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

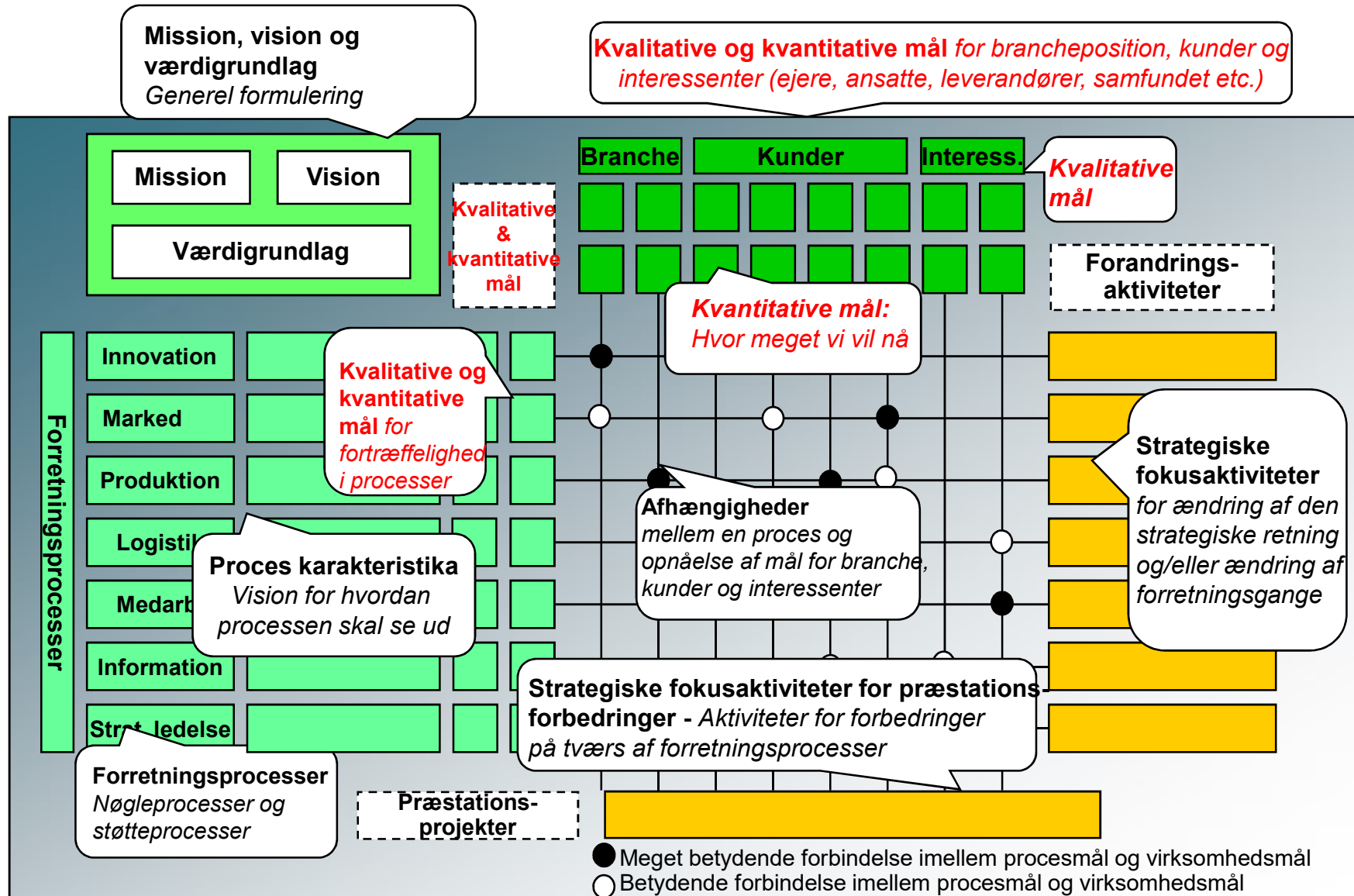
## Fase 2: Strategiudvikling





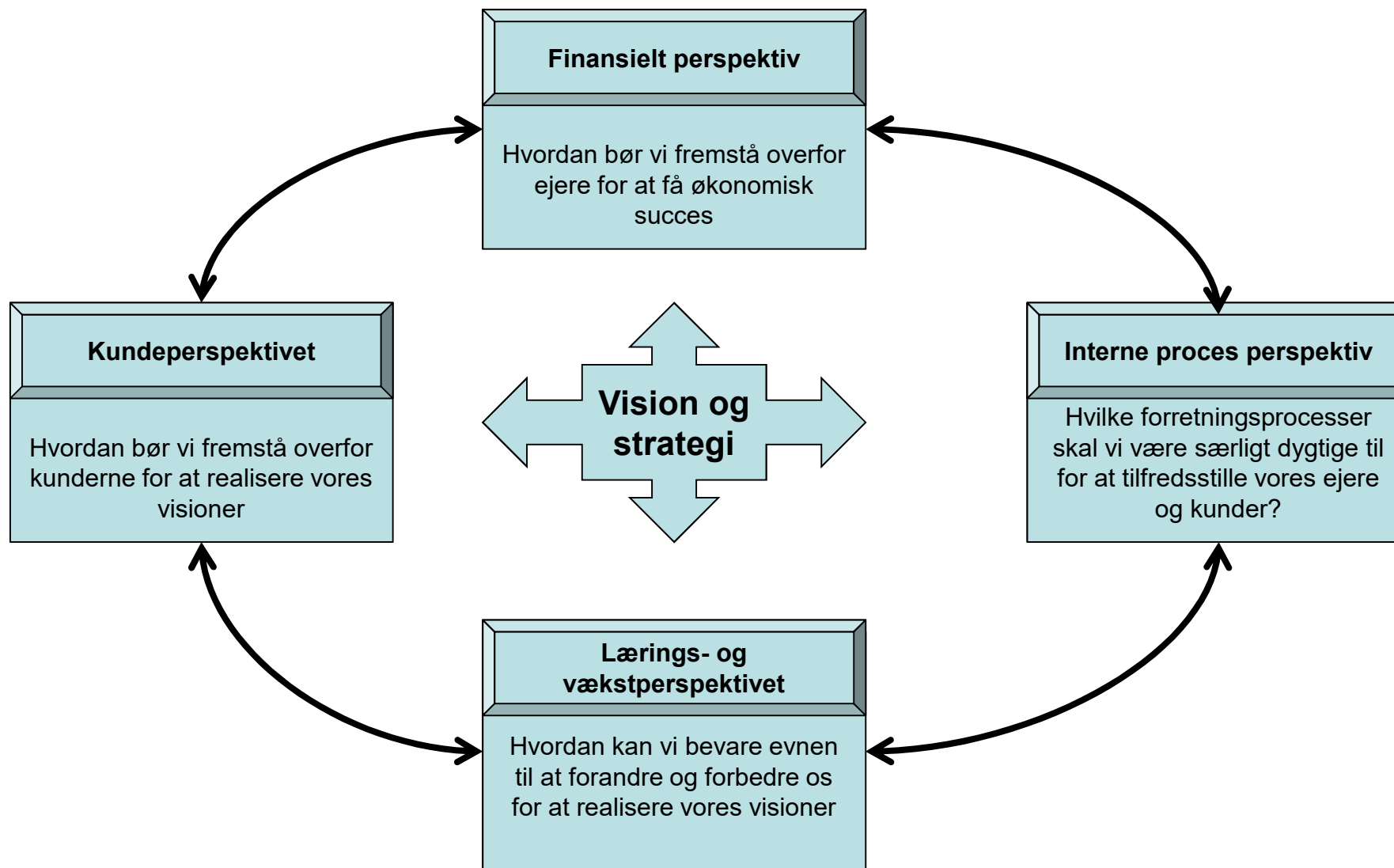
# Fastlæggelse af strategiske mål

## - et væsentligt led i strategiprocessen



# Strategiske mål - Key Performance Indicators

.... de er væsentlige at fastlægge og følge op



Efter Kaplan & Norton's model



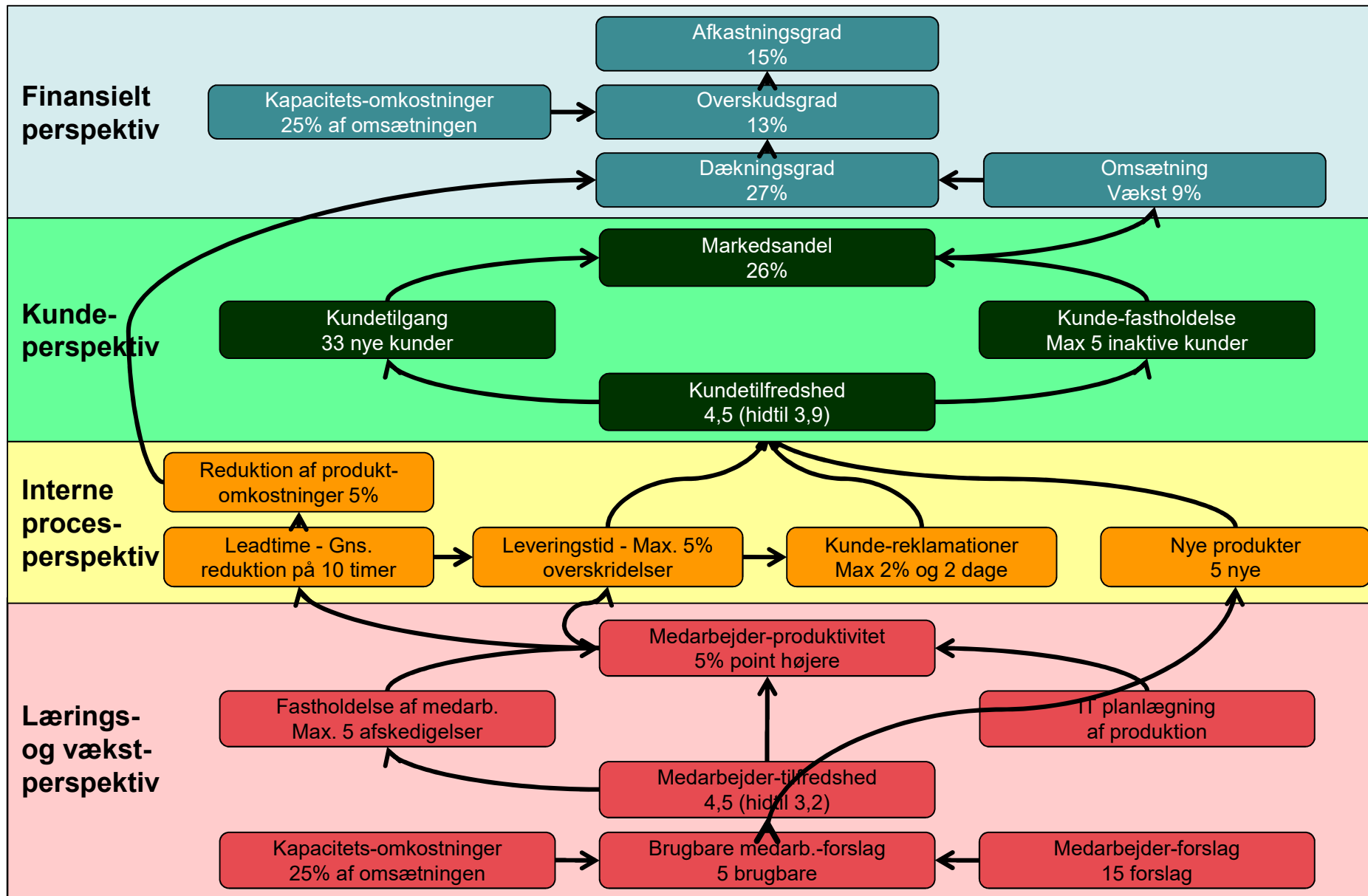


**ASNET Board**

- 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)

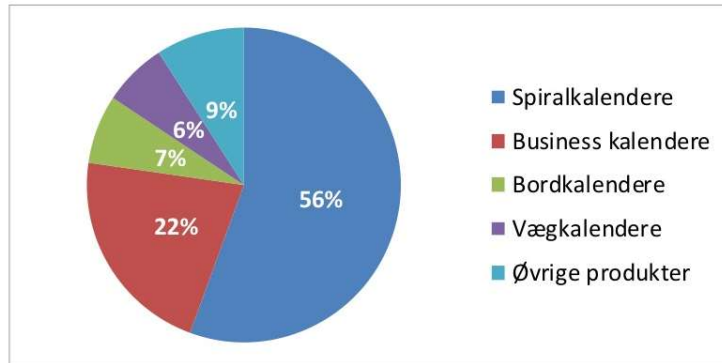


# Driftsrapportering

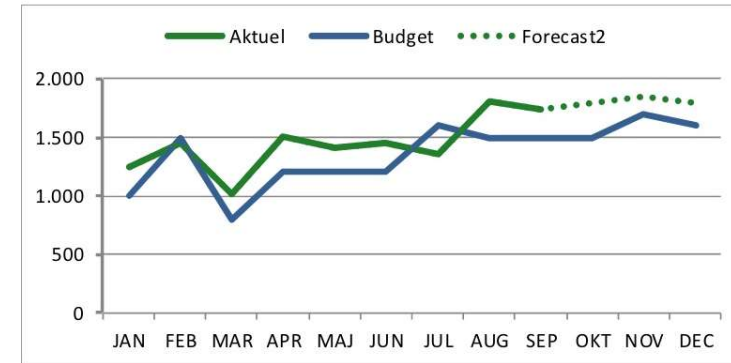


## KPI

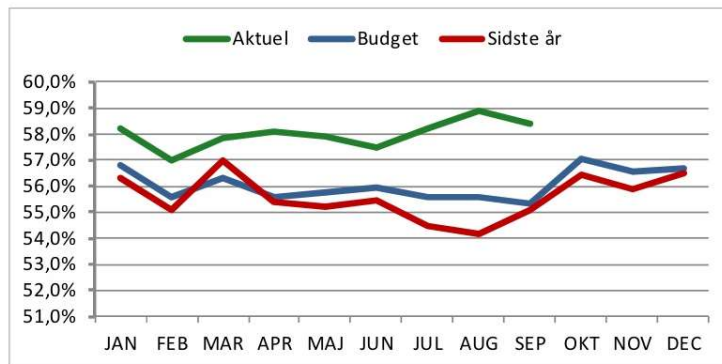
Omsætning pr. segment (måned)



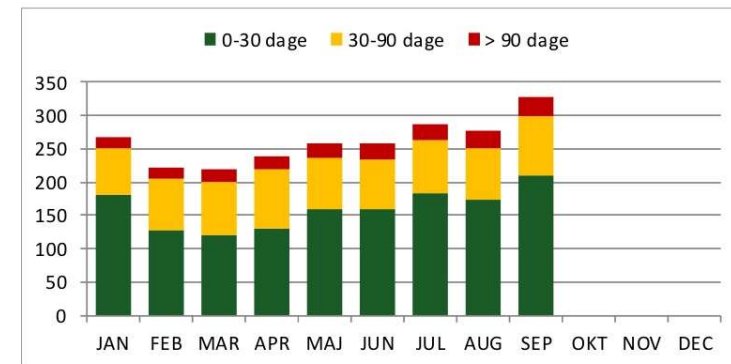
Likvide midler



Dækningsgrad



Forfaldne debitorer



# Bestyrelsen som sparringspartner

*Undersøgelse fra afgangsupgave Handelshøjskolen i Aarhus*

---

- 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



# Evaluering af bestyrelsesarbejdet

*”Selvevaluering giver bedre bestyrelser”*

---

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

# ASNET Boards evalueringstværktøj

---

- 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

## Hvad halter mest i bestyrelse og direktion *fra et mindre antal bestyrelsesevalueringer*

---

- 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

# En bestyrelse er bedst når....

---

- Direktionen varetager den daglige ledelse og bestyrelsen den strategiske ledelse
- Der er gensidig forståelse, respekt og enighed om rollefordelingen
- Der er enighed om mission, kulturværdier, vision, strategiske mål og den strategiske handlingsplan
- Der arbejdes med præstationsmål for nøglepersoner, der afspejler og understøtter realiseringen af strategiske mål (målstyret aflønning)
- Der anvendes en dynamisk dagsorden med forskellige temaer (årshjulet)
- Den daglige ledelse er repræsenteret af flere medlemmer på bestyrelsesmøderne (gerne delvist efter dagsorden-emner)
- Bestyrelsen er kritisk, positiv og især konstruktiv
- Alle er velforberejede med konstruktive, konkrete oplæg i passende tid
- Der er tilstrækkelig og let tilgængelig rapportering fra direktionen
- Alle er åbne og ærlige med gensidig respekt
- Bestyrelse og direktion er et teamwork og er engageret
- Bestyrelsesmedlemmer erkender deres begrænsninger i forhold til virksomhedens kompetencebehov
- Bestyrelse og direktion foretager evaluering af præstationer og kompetencer



# Tak for interessen og velkommen til yderligere drøftelser af emnet

---

Poul Foss Michelsen  
Bestyrelsesmedlem og partner i ASNET Board  
[www.asnet.dk](http://www.asnet.dk)

## Kontakt:

Mobil 4052 5155

Fastnet 6612 5155

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

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