BoardPartner.dk

SMV Bestyrelsesrapporten 2020

SMV Bestyrelsesrapporten 2020 er udarbejdet af BoardPartner. Rapporten har til hensigt at skabe transparens om aflønningen og arbejdet for bestyrelsesmedlemmer i de små og mellemstore virksomheder, samt at sætte fokus på særlige udfordringer og dilemmaer i det professionelle bestyrelsesarbejde.

Rapporten er udarbejdet af:
Andreas Frøland,
Michael Staal og
Lone Sejersen for BoardPartner F.M.B.A.

BoardPartner er en erhvervsforening for erfarne bestyrelsesfolk, der arbejder aktivt i og med bestyrelser og brænder for at bidrage positivt i udviklingen af danske virksomheder.

BoardPartner er leverandør af erfarne bestyrelsesmedlemmer. BoardPartner faciliterer den proces, der fører til, at virksomheden får præcis de bestyrelsesmedlemmer, som dens situation og potentiale kræver.

© BoardPartner F.M.B.A & forfatterne.

Citat kun mod kildeangivelse.
Uddrag kun mod forudgående skriftlig tilladelse.

Januar 2020



Kære læser

Bestyrelsesarbejdet i SMV-segmentet får i disse år øget opmærksomhed. Ejer- og partnerledede virksomheder efterspørger i stigende grad eksterne kompetencer i topledelsen, ligesom banker og andre finansielle samarbejdspartnere har stigende fokus på det team, der udgør ledelsen i SMV-segmentets virksomheder. Desuden kan vi også konstatere, at de lovgivningsmæssige krav stiger til virksomhedernes bestyrelser. Området bliver tættere reguleret og mere komplekst, så der *er* behov for eksterne kompetencer for både at løfte "kontrolopgaverne", og endnu mere for at løfte det uforløste potentiale, der ligger i langt de fleste virksomheder. Vores formål med Bestyrelsesundersøgelsen er fortsat at bidrage til yderligere professionalisering af bestyrelsesarbejdet i SMV-segmentet, og at bidrage til den debat, der skal afdække, hvordan vi bedst hjælper de virksomheder, vi tilknyttes.

I dette års Bestyrelsesundersøgelse har vi besvarelser på i alt 1383 bestyrelsesposter, fordelt på 534 formandsposter og 849 medlemsposter. Besvarelserne er fra ejere, direktører, bestyrelsesformænd og bestyrelsesmedlemmer. Også i år repræsenterer nærværende resultater så stort et antal bestyrelsesposter, at vi kan sige, at resultaterne er repræsentative.

Det er stadigvæk vores holdning, at en afgørende del væksten i Danmark i høj grad skal komme fra SMV-segmentet, alene af den grund, at langt de fleste virksomheder i Danmark ligger i dette segment. Det er også vores holdning, at det er afgørende for virksomhederne i netop dette segment, via en bestyrelse, at få knyttet de rigtige kompetencer til topledelsen. Der er ofte ikke økonomi til at ansætte de nødvendige strategiske og analytiske kompetencer i virksomheden, uagtet at behovet er stort. Det er også vores holdning, at de uvildige professionelle øjne på virksomheden afdækker de potentialer, der kan høstes, senest underbygget af rapporten fra Center for Ejerledede Virksomheder, CBS. Endelig ved vi fra vort tætte samarbejde med bankerne, at også de i stigende grad lægger vægt på, at de rigtige eksterne kompetencer tilknyttes bestyrelsen, og at det professionelle hold tæller positivt, når bankerne laver kreditvurdering af virksomhederne

Undersøgelsen viser her i 2020, at mere end 80% af bestyrelsesposterne besættes via eget eller professionelt netværk. I årets undersøgelse har vi også spurgt om bestyrelsens værdiskabelse, og helt forventeligt er der en markant forskel på, hvordan ejere og direktører opfatter bestyrelsens værdiskabelse, og hvordan bestyrelsesmedlemmerne selv opfatter det. Det er spændende læsning, og vi kommer med nogle bud på hvilke aktiviteter, der skal/ kan tages i anvendelse for at få skabt en bedre forventningsafstemning mellem parterne.

Vi har også i år kigget på brugen af bestyrelsesevalueringer. I mere end 60% af de repræsenterede virksomheder gennemføres der en årlig bestyrelsesevaluering – mest udbredt i de virksomheder, hvor formanden har gennemført en formel bestyrelsesuddannelse. Endnu engang viser undersøgelsen, at i de virksomheder, hvor der anvendes evalueringer, er der også tale om en hyppigere udskiftning i bestyrelsens sammensætning. Det er meget tilfredsstillende, at opmærksomheden på at få knyttet de rigtige kompetencer til virksomhederne i SMV-segmentet er støt stigende. Det afspejles i at rekrutteringskanalerne også flytter sig. Det er sundt med øget mobilitet, og hvis det er udtryk for, at ejerne er blevet bedre til at stille krav – så er det også en udvikling vi hilser velkommen.

Der er selvfølgelig også et par mindre opløftende resultater. Andelen af kvinder i danske bestyrelser flytter sig ikke, for kort tid siden påvist af Danmarks Statistik, nu også bekræftet her. Et lille lys er der dog – vi kan ikke konstatere forskel i honorar for kvindelige og mandlige bestyrelsesmedlemmer.

Endelig kan vi konstatere, at der er stadig er et stykke vej, når det handler om andelen af bestyrelsesmedlemmer, der fortsat fakturerer for arbejde i de virksomheder, de samtidig er tilknyttet som bestyrelsesmedlem. Andelen er stadig stor.

Når vi har spurgt ind til, hvor bestyrelsens fokusområder ligger, viser det sig, at i de ejerledede virksomheder, hvor der bruges mest tid på strategi og forretningsudvikling, opleves værdiskabelsen også højest. Vi drøfter i det afsnit også balancen mellem Governance, Risk og Compliance (GRC) i flere forskellige virksomhedstyper, og hvordan den rigtige balance findes mellem GRC og strategi- og forretningsudvikling.

Bestyrelsesundersøgelsen sidste år viste, at der er udfordringer omkring manglende forsikringsdækning. Den udfordring er stadig ikke løst, om end den er mindre. Vi kan ikke sige det tydeligt nok til både bestyrelsesmedlemmer og ejere: Få så tegnet den forsikring! Alt andet er uansvarligt.

Det er nu 3. gang vi bringer undersøgelsen, og det er vores opfattelse, at der er mange temaer, der med god mening kan bringes til debat. Debatten har vi startet her i rapporten, og vi glæder os til, at diskutere videre på de mange debatarrangementer vi i den kommende tid deltager i rundt om i landet.

Har du forslag og ønsker til, hvordan undersøgelsen kan gøres endnu bedre og mere repræsentativ, hører vi gerne fra dig. Dine forslag glæder vi os til at modtage på følgende e-mail: andreas@froland.dk

Afslutningsvis vil jeg gerne takke de mange hundrede deltagere, der har valgt at bruge tid på at deltage i undersøgelsen, samt de erhvervsorganisationer og netværk der har hjulpet med udbredelsen af undersøgelsen. I har alle hjulpet med at belyse værdien af og vilkårene for godt bestyrelsesarbejde i danske virksomheder.

God læselyst – vi glæder os til debatten!

Med venlig hilsen

Lone Sejersen
Bestyrelsesformand og paneldeltager
BoardPartner F.M.B.A

SMV Bestyrelsesrapporten 2020

INDHOLDSFORTEGNELSE

01 Executive summary 5
02 Om undersøgelsen & Datagrundlag 6
03 Anvendte begreber 8
04 Køn, alder og uddannelse 9
05 Medlemmernes geografiske mobilitet 11
06 Rekruttering til bestyrelser 12
07 Bestyrelsens værdiskabelse 13
08 Bestyrelsens fokusområder 16
09 Bestyrelsens størrelse og sammensætning 17
10 Bestyrelseshonorar i små og mellemstore virksomheder 18
11 Konsulentydelser 19
12 Hoved eller Bierhverv? 20
13 Formandens honorar 22
14 Erfaring: Antal poster 23
15 Erfaring: Anciennitet 24
16 Selskabernes omsætning 25
17 Antal møder 26
18 Anden aflønning 27
19 Regionelle forskelle 27
20 Betaling af honorar 28
21 Bestyrelsesforsikring 29
22 Bestyrelsesevaluering 29
23 Udskiftning af bestyrelsesmedlemmer 31
24 Kilde henvisning 31
A1 Appendiks: Om forfatterne 32

01 EXECUTIVE SUMMARY

SMV Bestyrelsesundersøgelsen 2020 har et udvidet fokus, hvor vi i lige så høj grad kigger på bestyrelsens arbejde og værdiskabelse som honorarstatistikken og de faktorer, der påvirker honoraret.

Honoraret for menige bestyrelsesmedlemmer ligger i intervallet 10 – 500.000 kr. med en nedre kvartil på 25.000 kr. og en øvre kvartil på 75.000 kr. samt en median på kr. 50.000. Medianen på kr. 50.000,- er endvidere det hyppigst angivne honorar.

Formænd aflønnes typisk med minimum det dobbelte honorar med en median på kr. 100.000 og nedre/øvre kvartiler på 50.000 kr./150.000 kr.

Værdiskabelse

Som en nyhed har vi i dette års undersøgelse medtaget spørgsmål om bestyrelsens bidrag til at skabe værdi for virksomheden. Resultaterne viser, at der er markant forskel på bestyrelsens og ejerleder/direktørs vurdering af værdiskabelsen! Bestyrelserne vurderer deres bidrag væsentligt højere, end ejerleder/direktør gør. Vi giver nogle bud på, hvordan denne forskel kan forklares. Samtidig dykker vi ned i en afdækning af, hvilke faktorer der bidrager til en større værdiskabelse af bestyrelsesarbejdet, og her er konklusionerne, at god dialog og solidt bestyrelsesarbejde gør en positiv forskel.

I forlængelse af disse undersøgelser har vi suppleret med spørgsmål om bestyrelsens fokus og sat det i relation til virksomhedens ejerskab. Der er markante forskelle i bestyrelsens fokus og det ser også ud til, at det har en betydning for vurderingerne af bestyrelsens bidrag til at skabe værdi. Virksomheder, hvor bestyrelsen har mere fokus på strategi og forretningsudvikling, ser også ud til at opleve mere værdiskabelse.

Rekruttering til bestyrelser

Som en anden nyhed har vi medtaget spørgsmål om rekrutteringsveje til bestyrelsesarbejde. Vores resultater understøtter den traditionelle antagelse om, at eget (61%) og professionelt (22%) netværk er de dominerende rekrutteringskanaler. Vi har valgt ikke at grave dybere i disse data, men anser resultatet som værende en fortsat vigtig faktor at diskutere, når fokus er på at øge værdien af bestyrelsesarbejdet.

Øvrige overordnede konklusioner

Den bedst aflønnede gruppe af bestyrelsesmedlemmer er personer, der har bestyrelsesarbejde som hovederhverv. Medianen i A/S er for denne gruppe på kr. 60.000 for medlemmer og kr. 120.000 for formænd. For ApS er medianen kr. 50.000 for medlemmer og kr. 110.000 for formænd.

Der er i undersøgelsen ikke fundet forskel på aflønning af mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer.

Der er stort set ikke regionelle forskelle på aflønningen af bestyrelsesarbejde.

Derimod har antallet af poster og anciennitet i åremål stadig en tydelig indflydelse på bestyrelseshonoraret, ligesom selskabets omsætning har en betydelig effekt på honorarstørrelsen.

Mellem 20% og 30% af bestyrelsesmedlemmerne modtager, udover bestyrelseshonoraret, desuden separat betaling for konsulentydelser.

Ca. 7,5%. af bestyrelsesmedlemmerne opnår en eller anden form for bonus aflønning, eller modtager et yderligere honorar i form af optioner, warrants eller ejerandele.

44% har angivet, at deres honorar faktureres til selskabet på trods af, at skattereglerne foreskriver, at honoraret skal angives og udbetales som lønindkomst.

En fortsat større del af bestyrelsesmedlemmerne er omfattet af en virksomhedsbetalt eller privat tegnet bestyrelsesforsikring, men der er fortsat en uforsikret del på mellem 11 og 38 procent alt efter virksomhedsstørrelse.

Det store fokus på bestyrelsesuddannelser har også gjort sit indtog i SMV-bestyrelseslokalet, hvor ca. 60% af bestyrelsesmedlemmerne i dag har en eller anden form for bestyrelsesuddannelse.

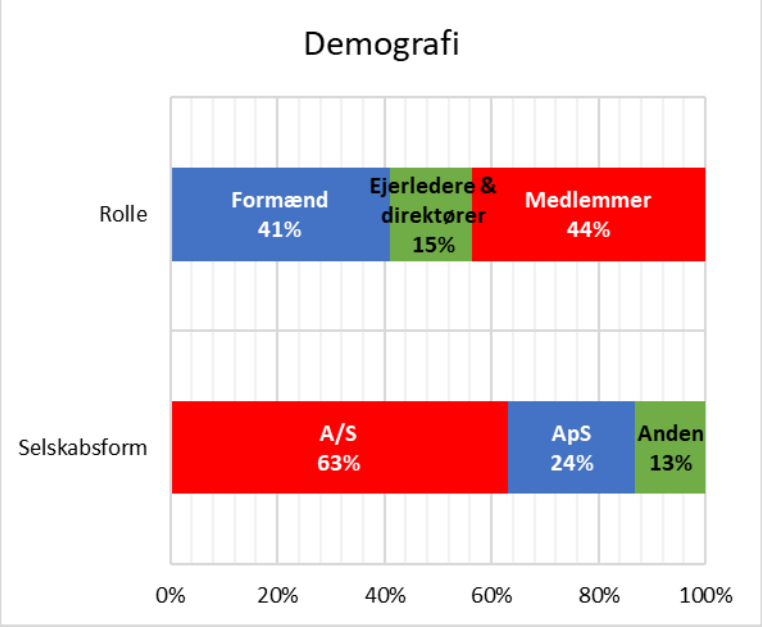
Løbende bestyrelsesevaluering, som det anbefales af 'Komitéen for god Selskabsledelse', er også blevet et fast emne i SMV-segmentet, hvor den gennemføres i ca. 43 – 59% af selskaberne, alt efter størrelse. Den løbende evaluering øger dynamikken i bestyrelseslokalet. 65% af selskaberne, der benytter evaluering i dag, har udskiftet et eller flere bestyrelsesmedlemmer indenfor de seneste 2 år. I selskaber, hvor der ikke anvendes evaluering, har kun 56% af selskaberne udskiftet medlemmer indenfor de seneste 2 år.

02
OM UNDERSØGELSEN & DATAGRUNDLAG

SMV Bestyrelsesrapporten er den 3. udgave af BoardPartner's undersøgelse om bestyrelsesarbejde i danske små og mellemstore virksomheder.

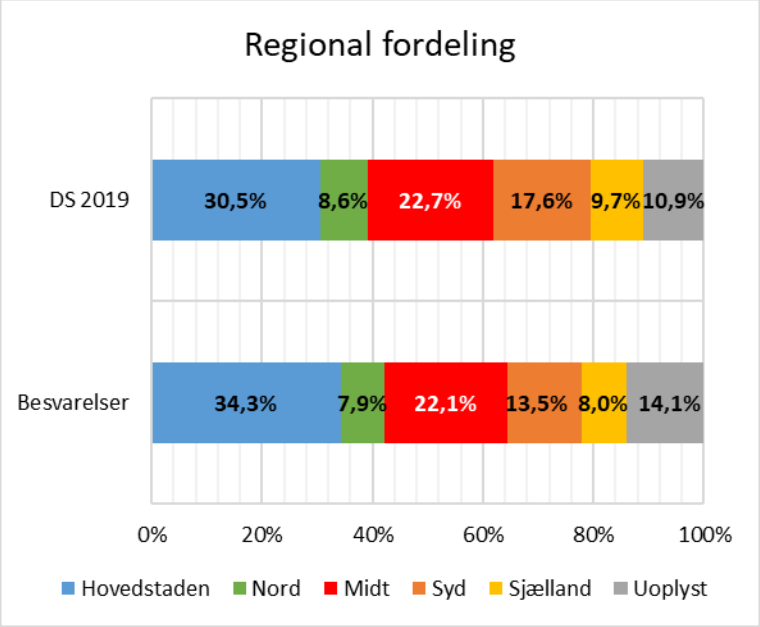
Undersøgelsen er udført som en internetbaseret anonym spørgeskemaundersøgelse blandt aktive bestyrelsesmedlemmer, ejerledere og ansatte direktører i små og mellemstore virksomheder, dvs. selskaber med en omsætning på op til 375 millioner, eller op til 250 fuldtidsansatte.

Undersøgelsen er baseret på i alt 1.383 bestyrelsesposter fordelt med 163 formænd og medlems poster, der er rapporteret af ejerledere og ansatte direktører, 757 formænd og medlems poster der er rapporteret af formænd, og 463 medlems poster der er rapporteret af menige bestyrelsesmedlemmer. I alt omhandler undersøgelsen således 534 formandsposter og 849 medlemsposter.



Ca. ¼ af respondenterne deltog også i vores undersøgelse i 2018. I denne 2020 rapport kommenterer vi kun resultater fra 2018 undersøgelsen, når der er sket en markant udvikling i tidsrummet 2018-2020.

Data fra ejerlederne og de ansatte direktører indgår i honorarberegningerne og bliver samtidigt anvendt som kontrol gruppe.



Ifølge Danmarks Statistik er antallet af bestyrelsesposter i danske SMV virksomheder ca. 150.000 stk. De almindeligt anerkendte statistiske regler for en stikprøves størrelse angiver, at der bør indhentes 384 besvarelser for at opnå en konfidensgrad på 95% med en målpopulation på 150.000. Med knap 1.400 bestyrelsesposter kan undersøgelsens resultater således betegnes som valide.

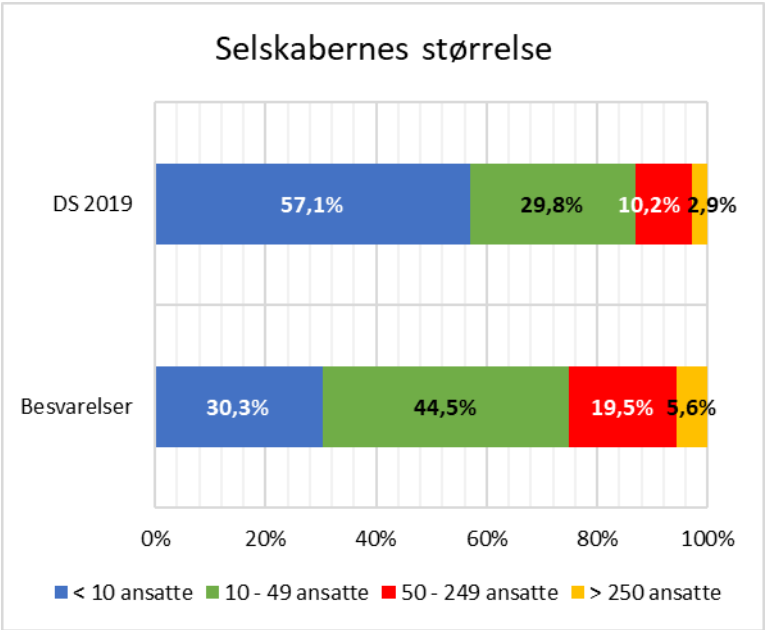
I honoraropgørelsen er alle angivelser renset for dataposter med kr. 0,-, med det formål at give et bedre billede af faktisk minimums aflønning.

Respondenterne er endvidere, i forbindelse med koncernforbundne selskaber, blevet instrueret i kun at medtage den/de poster, hvor den primære indsats og aflønning finder sted. Deltagerne er desuden blevet bedt om at besvare en række andre spørgsmål i relation til deres bestyrelsesarbejde herunder; ledelsesansvars-forsikring, løbende evaluering af bestyrelsesarbejdet, værdiskabelse, bestyrelsens fokus, m.v.

Den regionale fordeling i denne undersøgelse adskiller sig lidt jvf. Danmarks Statistik seneste rapport fra november 2019[1]. Der er en lille overvægt af besvarelser fra hovedstadsregionen, som vi vurderer er uden væsentlig betydning for resultater og konklusioner i rapporten.

Respondenterne repræsenterer SMV virksomheder med en omsætning fra under 10 Millioner kroner optil 375 Millioner kroner og med fra 1 til 250 ansatte. I Danmarks statistiks seneste opgørelse fra 2019[1] er det muligt at se fordelingen af bestyrelsesmedlemmer fordelt på virksomhedsstørrelse.

I denne undersøgelse er respondenter fra virksomheder på under 10 medarbejdere underrepræsenteret. Det mener vi er en naturlig konsekvens af denne undersøgelses natur. Og det ændrer ikke ved validiteten af de resultater vi præsenterer for bestyrelsesarbejdet i virksomheder med flere end 10 medarbejdere.



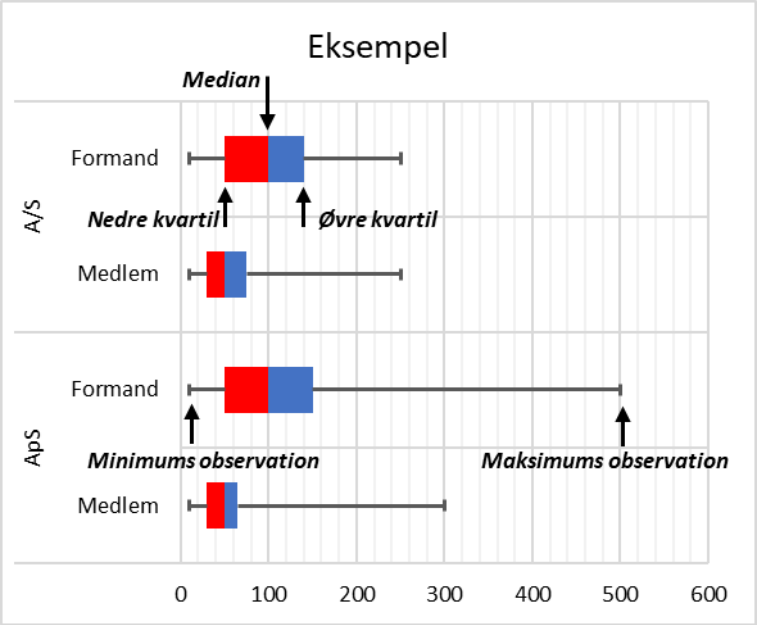
Undersøgelsen har ikke til hensigt at postulere fuldstændig validitet og at være 100% repræsentativ omkring resultaterne. Vi tager ikke ansvar for de enkelte resultater, eller hvorledes brugerne af denne rapport tolker og anvender disse. På baggrund af antallet af besvarelser, den geografiske spredning, og almindelige statistiske regler, samt sammenligning af relevante resultater med hhv. Danmarks Statistik[1] seneste rapport fra november 2019, Center for Ejerledede Virksomheder, CBS[2], rapport fra efteråret 2019 og tidligere rapporter udgivet af BoardPartner[3], er det vores overbevisning, at resultaterne er tilstrækkeligt valide til at blive anvendt i fremadrettede diskussioner om en yderligere professionalisering af bestyrelsesarbejdet i danske SMV, hvilket er vores primære formål med rapporten.

03
ANVENDTE BEGREBER

Mange af graferne i rapporten er opdelt i kvartiler. Den nedre kvartil, også kendt som 25% kvartilen, angiver for eksempel honoraret for en person, hvor 25% af de adspurgte har samme eller lavere honorar, og 75% af de adspurgte har et højere honorar. 25% kvartilen er angivet som venstre side af den røde bjælke.

Den øvre kvartil, 75% kvartilen, angiver i samme eksempel honoraret for en person, hvor 75% af antallet af adspurgte har samme eller lavere honorar, og 25% af de adspurgte har et højere honorar. 75% kvartilen er angivet som højre side af den blå bjælke.

Medianen, som er skæringspunktet imellem den røde og blå bjælke, kendes også som 50% kvartilen, og angiver således honoraret for en person, hvor der er 50% af adspurgte, der har lavere løn, og 50% der har højere løn. Ud af bredden på den røde og blå bjælke kan man se, hvor stor honorar forskellen er for de 2 x 25% af observationerne. De to ben til venstre og højre viser hhv. minimums- og maksimumsværdierne for observationerne, dog renset for 0,- kr. angivelser, og med en maksimal angivelse på kr. 500.000 eller mere.



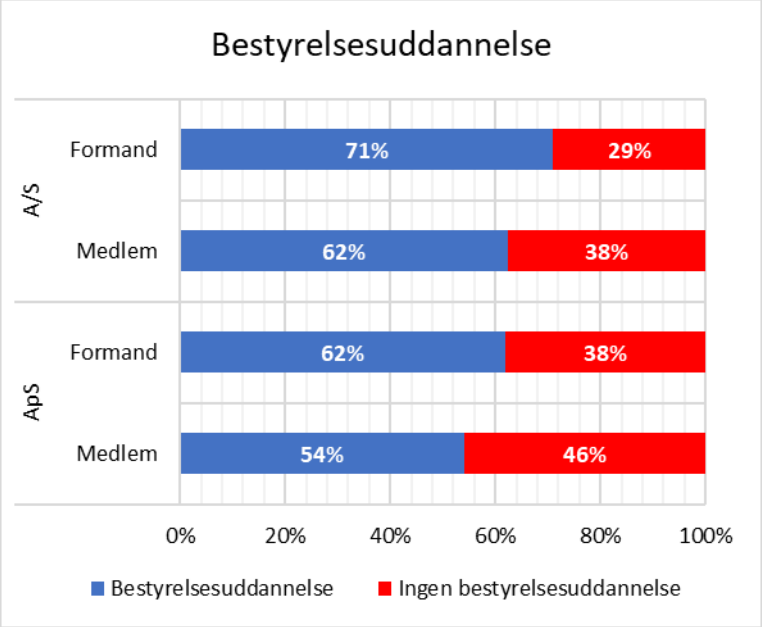
I honoraropgørelsen er alle angivelser renset for dataposter med kr. 0,-, med det formål at give et bedre billede af faktisk minimums aflønning.

I rapporten anvendes *Respondenter* som udtryk for de enkelte individuelle besvarelser, mens *Bestyrelsesmedlemmer* anvendes om alle *Respondenternes* indrapporterede bestyrelsesposter. Desuden anvendes *Bestyrelsesmedlemmer* om både menige medlemmer og bestyrelsesformænd, med mindre andet er angivet.

04
KØN, ALDER OG UDDANNELSE

Udbuddet af Bestyrelsesuddannelser, og antallet af aktører på området, er vokset. Undersøgelsen følger udviklingen i andelen af bestyrelsesmedlemmer med en bestyrelsesuddannelse. Desuden undersøges, om bestyrelsesuddannelser er mere populære hos formænd end hos menige medlemmer.

Over halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne i SMV-segmentet har i dag en bestyrelsesuddannelse, samt ca. ¾ af bestyrelsesformænd i A/S har en sådan.

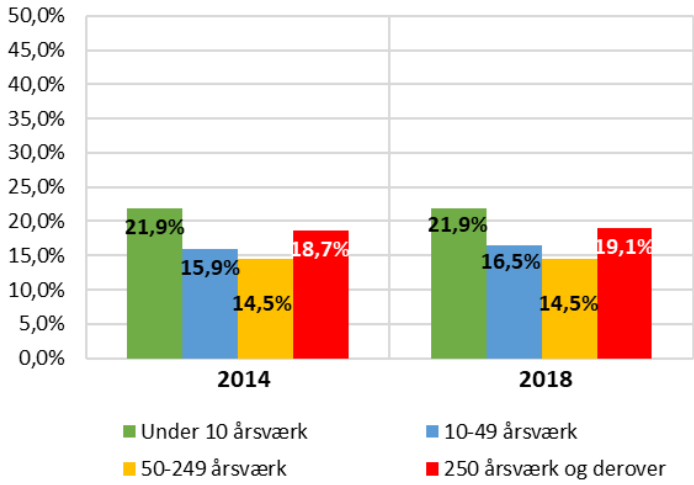


Vore data viser endvidere, at der ikke er den store forskel på andelen af bestyrelses-medlemmer, der har en formel bestyrelsesuddannelse, når der selekteres på selskabernes omsætning og ejerforhold.

I afsnit 22 vil vi se nærmere på, om brugen af bestyrelsesevalueringer er mere udbredt i bestyrelser, hvor formanden har en formel bestyrelsesuddannelse.

Bestyrelsesmedlemmers køn, alder og uddannelse er belyst i Danmarks Statistiks[1] seneste opgørelse fra 2019.

Til perspektivering af vores undersøgelse følger nedenfor uddrag af Danmarks Statistiks data. Forskelle mellem vores undersøgelse og Danmarks Statistiks data skyldes, at Danmarks statistiks[1] opgørelse er registerbaseret (på basis af alle registrerede virksomheder i Danmark), mens vores undersøgelse er en stikprøve.



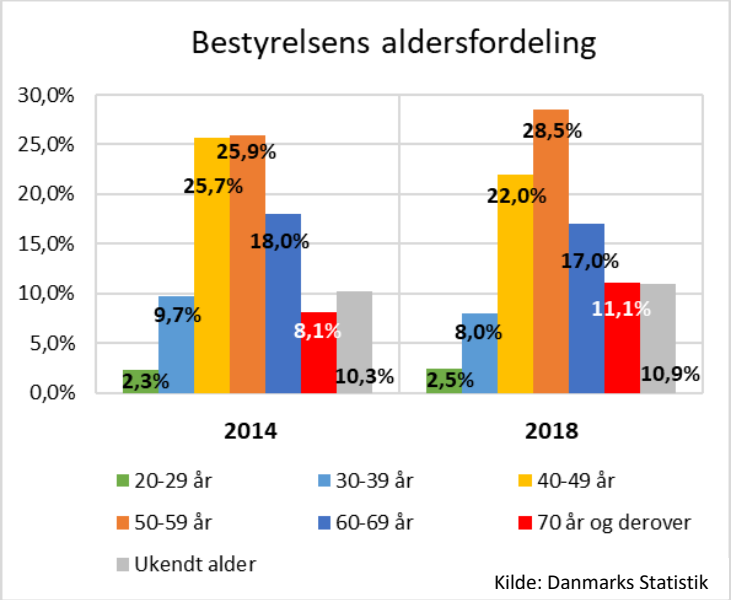
Kilde: Danmarks Statistik

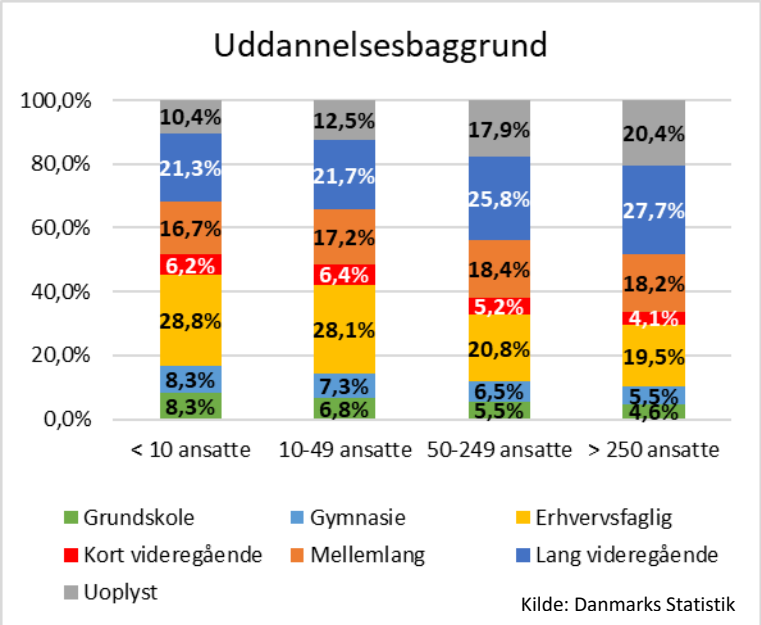
Den største kvindeandel findes i firmaer med 1 - 9 ansatte. Her er 21,9 pct. af bestyrelsesposterne besat af kvinder. Færrest finder man i firmaer med 50 - 249 ansatte. Her udgjorde kvinderne kun 14,5 pct. af bestyrelses-medlemmerne.

Interessant er det at bemærke at andelen af kvinder i perioden 2014 til 2018 er næsten uændret på trods at det store fokus der har været på kønsdiversitet.

Opgørelsen fra Danmarks Statistik indeholder en aldersfordeling af bestyrelsesmedlemmer, der viser, at den største aldersgruppe på 28,5% har en alder på imellem 50 – 59 år, den næststørste gruppe på 22% er de 40 – 49 årige og den tredje største gruppe på 17% er 60 – 69 årige. Udviklingen fra 2014 til 2018 viser, at der er en tendens til bestyrelsesmedlemmer med en højere alder.

Gruppen uoplyst består af personer, der ikke er tilmeldt det danske folkeregister (indeholder udenlandske bestyrelsesmedlemmer i bl.a. udenlandsk ejede aktieselskaber).





Opgørelsen fra Danmarks statistik indeholder også en opgørelse over uddannelsesniveau. Den største gruppe af bestyrelsesmedlemmer på 27,5% har en erhvervsfaglig uddannelse, den næststørste gruppe på 22,1% har en længere videregående uddannelse og den tredje største gruppe på 17,1% har en mellemlang videregående eller bacheloruddannelse. I grafen har vi opgjort uddannelsesbaggrund i forhold til selskaberne størrelse.

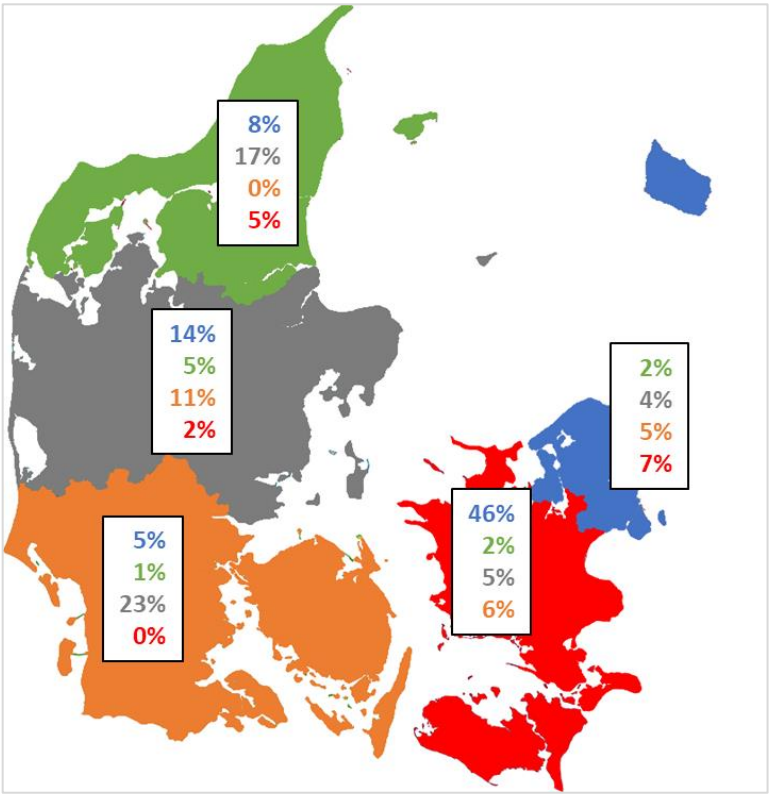
Igen skal det bemærkes, at gruppen uoplyst bl.a. består af personer der ikke er tilmeldt det danske folkeregister.

05
MEDLEMMERNES GEOGRAFISKE MOBILITET

I dette afsnit belyses den geografiske mobilitet blandt bestyrelsesmedlemmer.

I undersøgelsen har vi spurgt om respondenternes bopæl ligesom vi har spurgt til selskabernes regionale tilhørsforhold. Analysen viser, at bestyrelsesmedlemmer generelt er geografisk mobile, idet 31% af bestyrelsesposterne er besat af medlemmer, der oplyser, at de har bopæl i en anden region.

I grafikken kan man ved hjælp af farverne se hvor virksomhederne er placeret og tallene angiver i hvilken regionen medlemmer har bopæl.



Eksempelvis kan man se, at 2% af bestyrelsesmedlemmerne i region hovedstaden kommer fra region nord. Den region der henter færrest medlemmer fra andre regioner, er region hovedstaden, hvor kun 18% af bestyrelsesmedlemmerne er bosat i andre regioner. Den region der henter flest bestyrelses-medlemmer udefra, er region Sjælland hvor 59% af medlemmerne kommer fra andre regioner.

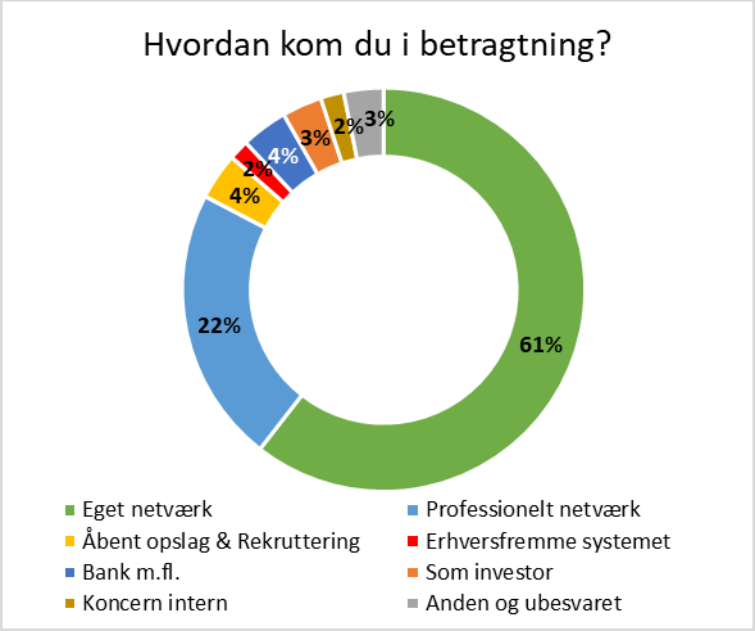
Uden at have et statistisk belæg for udsagnet er det vores opfattelse, at bestyrelserne ikke kun rekrutteres i lokale cirkler, men at ønsker om specifikke kompetencer fører til, at bestyrelsesmedlemmer "kører på tværs af Danmark" til bestyrelsesarbejde.

06
REKRUTTERING TIL BESTYRELSER

Det er almindeligt kendt, at rekruttering til bestyrelser i små og mellemstore virksomheder ofte foregår via netværksbaseret rekruttering.

Med det formål at prøve at sætte lys på området har vi i undersøgelsen bedt bestyrelsesmedlemmerne angive, hvorledes de kom i betragtning til deres seneste bestyrelsespost.

Respondenterne angiver, at de i 61% af tilfældene er kommet i betragtning til deres seneste bestyrelsespost via deres eget netværk, i 22% via et professionelt netværk, kun i 4% via åbent opslag eller rekruttering, 2% via erhvervsfremmesystemet, 4% via en Bank eller anden finansieringskilde, 3% fordi de er indtrådt som medejer eller investor, og endeligt 2% som angiver koncern intern bestyrelsespost som årsag. De sidste 3% angiver andre veje eller har ikke besvaret spørgsmålet.



Når langt de fleste får deres bestyrelsesposter via netværk, er der et par overvejelser at gøre sig. Hvis yngre og mindre erfarne bestyrelsesmedlemmer skal bringes i spil, er det så en forudsætning, at de kender nogen, der kender nogen? Noget tyder på at det fortsat er sådan.

Samtidig er vi også nødt til at have respekt for og erkende, at de fleste vel kun anbefaler nogen til en bestyrelsespost på baggrund af et endog meget godt kendskab til vedkommende. Vi vil være sikre på, at dem vi anbefaler, også løser de opgaver, virksomheden har brug for.

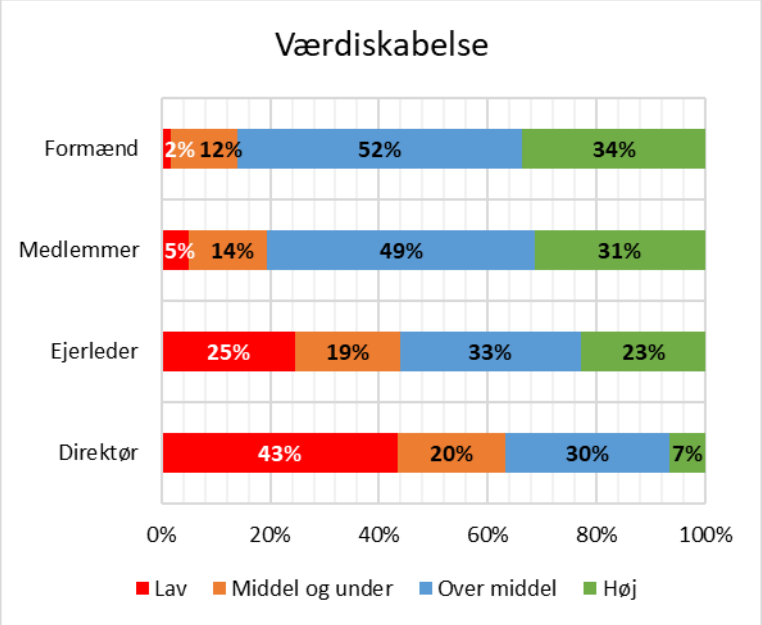
Alligevel vil vi nu gerne advokere for, at bestyrelsesposter opslås i mere åbne fora, alene fordi det giver flere ansøgere, og dermed også et bedre beslutningsgrundlag for ejerne.

07
BESTYRELSENS VÆRDISKABELSE

I undersøgelsen har vi bedt respondenterne om at besvare, på en skala fra 0 til 100, hvor meget respondenten mener, at bestyrelsen har medvirket til værdiskabelsen indenfor de seneste 12 mdr.

Det er påfaldende, at hhv. 86% og 80% af bestyrelsesformænd og bestyrelsesmedlemmer mener, at bestyrelsen har bidraget til "over middel" eller "høj" værdiskabelse.

Kun 56% af ejerlederne og 37% af direktørerne mener at bestyrelsesarbejdet har bidraget "over middel" eller "høj".

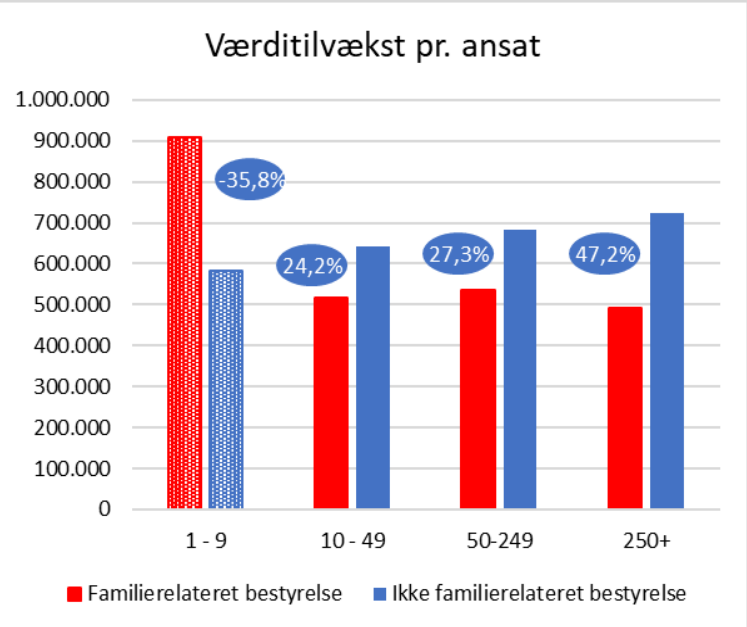


Dette forhold giver helt sikkert anledning til diskussioner. Er de store forskelle udtryk for at man ikke taler om det samme (hvad er værdi)? Eller er det en helt fundamental forskel i opfattelsen af den forskel, en bestyrelse gør?

En måde at få dette yderligere belyst på er, at se nærmere på den undersøgelse, som Center for Ejerledede Virksomheder, CBS[2], har gennemført.

I oktober 2019 udgav Center for Ejerledede Virksomheder, CBS[2], en rapport om Bestyrelser i Ejerledede Virksomheder[2]. Rapporten, som er den første større af sin art, sammenligner virksomhedernes performance udtrykt i form af omsætning og værditilvækst, og sammenholder dette med bestyrelsessammensætningen set i forhold til antal eksterne medlemmer.

CBS rapporten konkluderer, at *"med undtagelse af værditilvækst i selskaber med 1 - 9 ansatte gælder for alle små og mellemstore selskaber, at både værditilvækst og omsætning pr. ansat er højere for selskaber, hvor der ingen familiemedlemmer sidder omkring bestyrelsesbordet. Her er det væsentligt at bemærke, at forskellen i værditilvækst i selskaber med 1 - 9 ansatte som den eneste, er statistisk ikke-signifikant. Det vil sige, at det ikke kan sluttes, om forskellen for denne gruppe selskaber rent faktisk er reel"*.

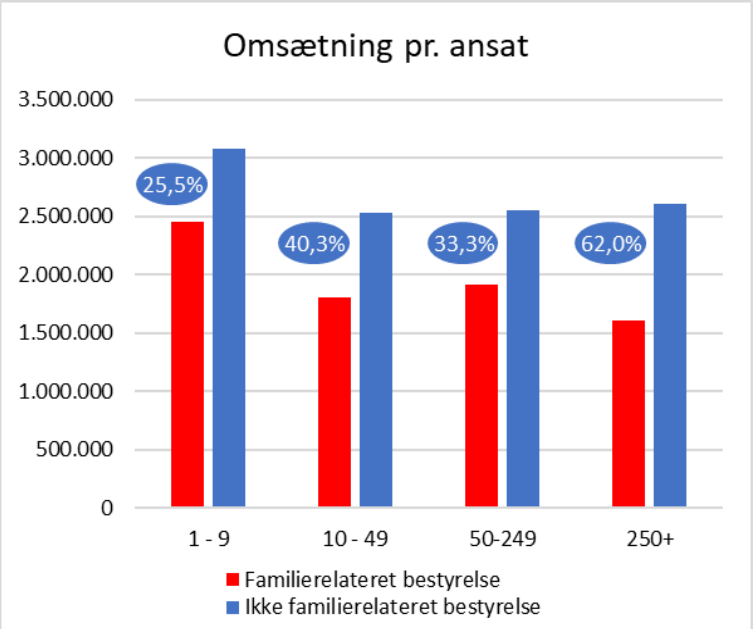


Gruppen af selskaber med 1 - 9 ansatte er i grafikken derfor skraveret.

Note: Værditilvækst måles i undersøgelsen som forskellen mellem værdien af de producerede varer eller services fratrukket værdien af de råvarer og den arbejdskraft, som indgår i selskabets produktion.

Begge undersøgelser peger på, at en tilstedeværelse af en bestyrelse bidrager til værdiskabelse. Vores undersøgelse indikerer, at bestyrelserne overvurderer deres eget bidrag til værdiskabelsen.

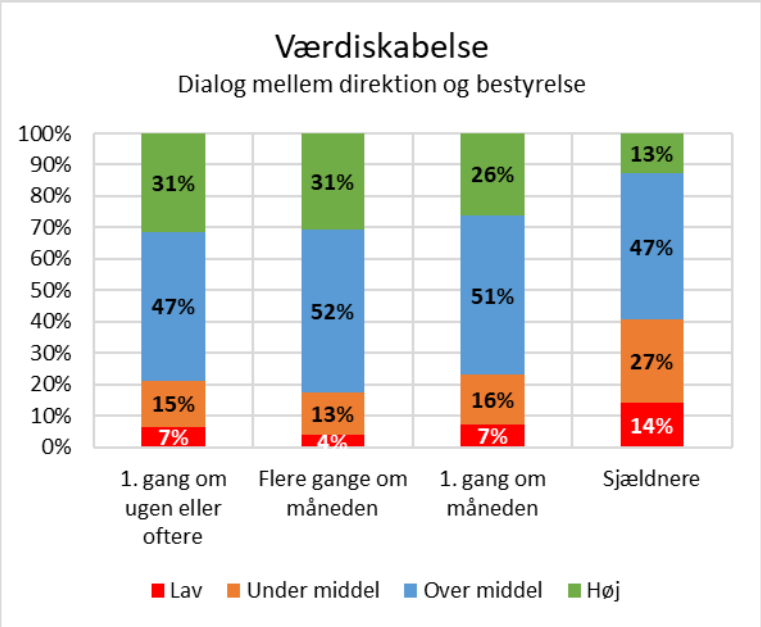
Vi er gået et skridt videre i vores undersøgelser, idet vi er ønsker at få afdækket, hvilke faktorer der bidrager til værdiskabelse. Uanset hvor lidt eller hvor meget en bestyrelse bidrager med værdi, så tror vi, at mere opmærksomhed på disse faktorer vil flytte niveauet for bestyrelsernes værdiskabelse helt generelt.



Der er tre faktorer der vurderes at have betydning for den oplevede værdiskabelse:

1. Hvor ofte der er dialog imellem direktion og bestyrelsesformænd/-medlemmer.
2. Hvorvidt der afholdes et årligt strategiseminar.
3. Hvorvidt der gennemføres årlige bestyrelsesevalueringer.

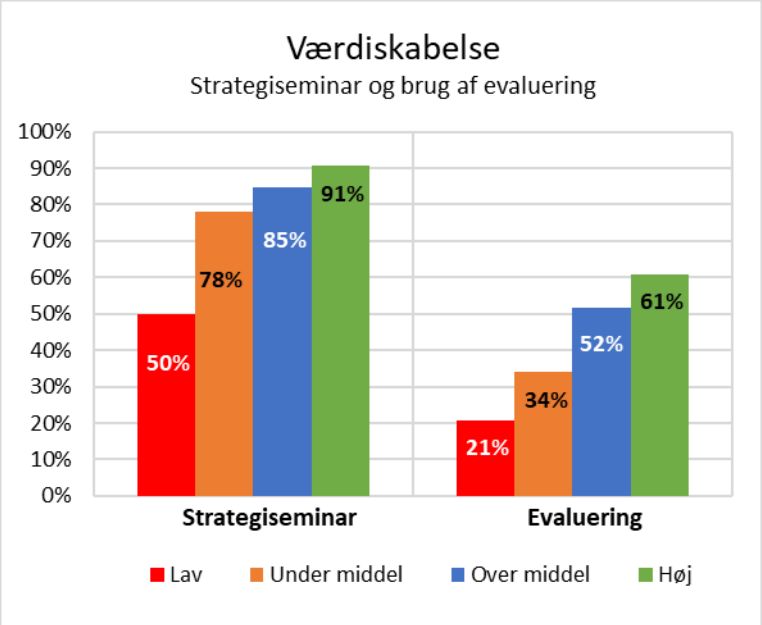
Tabellen viser en tydelig sammenhæng mellem værdiskabelse og 'jævnlig' dialog. Tendensen er tydeligst mellem '1 gang eller oftere pr måned' og 'sjældnere end 1 gang pr måned'. At dialog oftere end 1 gang pr måned ikke øger værdien yderligere tolker vi derhen, 'at kvalitet i dialog trods alt er vigtigere end kvantitet', når man først har nået et fornuftigt niveau af dialog.



I gruppen med den højeste værdiskabelse, dvs. over 75 af 100 point, afholder 91% af bestyrelserne et *årligt strategiseminar*. I gruppen med lavest værdiskabelse, dvs. under 25 point, afholder kun 50% af bestyrelserne et årligt strategiseminar. (Se grafik på næste side.)

Brugen af *bestyrelsesevaluering* har også indflydelse på værdiskabelsen (se endvidere afsnit 22 og 23). I gruppen med den højeste værdiskabelse, dvs. over 75 af 100 point, gennemfører 61% af bestyrelserne en tilbagevendende bestyrelsesevaluering. I gruppen med den laveste værdiskabelse, dvs. under 25 point, gennemfører kun 21% tilbagevendende bestyrelsesevalueringer. (Se grafik på næste side.)

Undersøgelsen har ikke defineret 'årlig bestyrelsesevaluering' og 'årligt strategiseminar'. Besvarelserne på begge disse punkter kan med en vis sandsynlighed derfor også ses som et udtryk for, hvor højt prioriteret bestyrelsesarbejdet er i virksomheden.



Kendetegnende for denne del af undersøgelsen er, at der er en tydelig forskel på direktørers og bestyrelsers vurdering af forholdene omkring og værdien af bestyrelsesarbejdet!

Vi kan på baggrund af undersøgelsen konkludere, at det løbende samarbejde mellem den administrerende direktør og bestyrelsesformand er af afgørende betydning for den oplevede værdiskabelse. Vi vil derfor tillade os at konkludere, at den oplevede værdiskabelse hænger nøje sammen med *formandens performance og dennes evne til at skabe dynamik i bestyrelsen som team*.

Vi vil anbefale, at der i bestyrelserne arbejdes med følgende forhold:

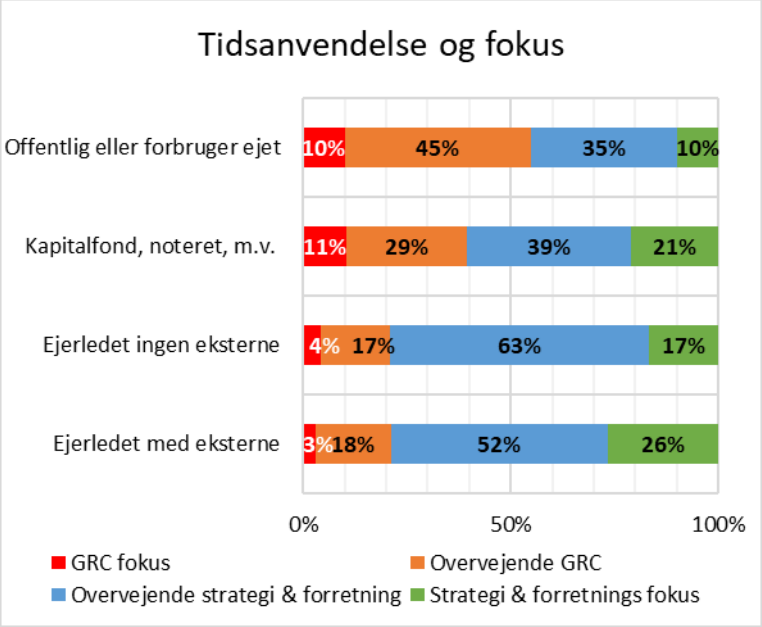
- Skal der arbejdes mere med forventningsafstemning ved samarbejdets start?
- Er det en fordel at være mere skarp på at der SKAL gennemføres årlige bestyrelses- og ledelsesevalueringer, således at der skabes et naturligt rum for dialog om de gensidige forventninger?
- Skal der videreuddannelse af bestyrelser til, eller er det altid en udskiftning, når markedet skifter?
- Virker årlige formandssamtaler om løste og kommende opgaver for de enkelte bestyrelsesmedlem befordrende for mere værdiskabelse?
- Hvilke yderligere krav stiller det til formanden og dennes indsats i forhold til bestyrelsen som team?
- Er bestyrelsesformænd og ejere dygtige nok til at få etableret et professionelt on-boarding program, der hurtigt sætter nye bestyrelsesmedlemmer i stand til at levere værdi til selskabet?

Alle disse initiativer samt kultur-fit er helt naturlige og traditionelle virkemidler i forhold til rekruttering og fastholdelse af den daglige ledelse. Måske vi skulle blive lidt skarpere, når det handler om bestyrelsesmedlemmer og -formænd?

08
BESTYRELSENS FOKUSOMRÅDER

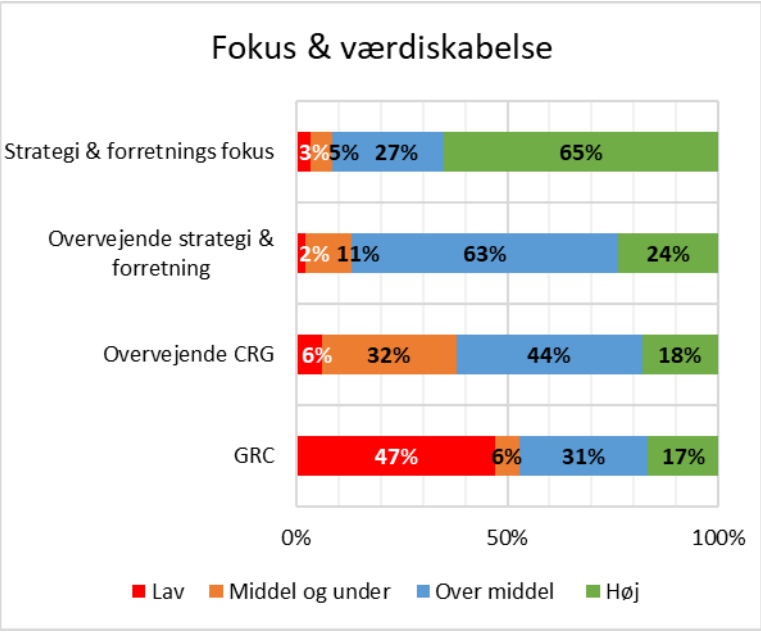
I undersøgelsen har vi bedt respondenter om at besvare, hvor bestyrelsens fokus har ligget de seneste 12 mdr. Yderpunkterne har været GRC - Governance, Risk, og Compliance kontra strategi og forretningsudvikling.

Med baggrund i besvarelserne fra alle interessenter dvs. ejerledere, direktører og bestyrelsesmedlemmer kan vi se, at der er en tydelig forskel på fokusområderne alt efter selskabernes ejerforhold. De offentligt eller forbruger ejede selskaber har en 55/45 fordeling mellem Governance, Risk, og Compliance på den ene side og strategi og forretningsudvikling på den anden side.



Andelen af strategi og forretningsudvikling stiger i gruppen med kapitalfonde og noterede selskaber, for at være højest i ejerledede selskaber med eller uden eksterne bestyrelsesmedlemmer.

For at afprøve om der er en sammenhæng mellem fokus-områder og den subjektive opfattelse af værdiskabelse (jvf afsnit 7) er selskaberne og deres bestyrelser forsøgt grupperet i fokusområderne, hvorefter værdiskabelsen er opgjort for hvert fokusområde. Med denne gruppering er det tydeligt at se, at den vurderede værdiskabelse er højest i de selskaber, hvor fokusområdet er strategi og forretningsudvikling, og klart lavest i de selskaber hvor fokusområdet er Governance, Risk, og Compliance.



Dette betyder naturligvis ikke at Governance, Risk, og Compliance ikke er værdiskabende, men måske blot at det ikke opfattes som umiddelbart at være værdiskabende faktorer i virksomhederne.

De senere års fokus på aktiviteter såsom bl.a. ISO 27.001 og GDPR kan naturligvis være medvirkende til dette.

Resultaterne giver anledning til diskussion og eftertanke:

- Anvender bestyrelsen i offentligt ejede selskaber for lidt tid til strategi og forretningsudvikling?
- Anvender bestyrelsen i ejerledede virksomheder for lidt tid til governance, risk og compliance?
- Er balancen mellem GRC og strategi/forretningsudvikling mere korrekt afbalanceret i noterede og kapitalfondsejede selskaber?

Henset til de virksomheder vi her beskæftiger os med, er det også rimeligt at antage, at de administrative ressourcer til GRC er mere sparsomme i det segment, der her undersøges. Så meget desto mere vigtigt er det for værdiskabelsen, at den rette balance mellem compliance og overordnet strategi findes og tydeligt defineres i det samarbejdsdokument, der med fordel kan udarbejdes. Det skal være entydigt, hvad bestyrelsen beskæftiger sig med og hvordan, og hvad den daglige ledelse beskæftiger sig med.

09
BESTYRELSENS STØRRELSE OG SAMMENSÆTNING

I dette kapitel ser vi nærmere på bestyrelsernes størrelse og sammensætning. Besvarelserne er grupperet i fem kategorier.

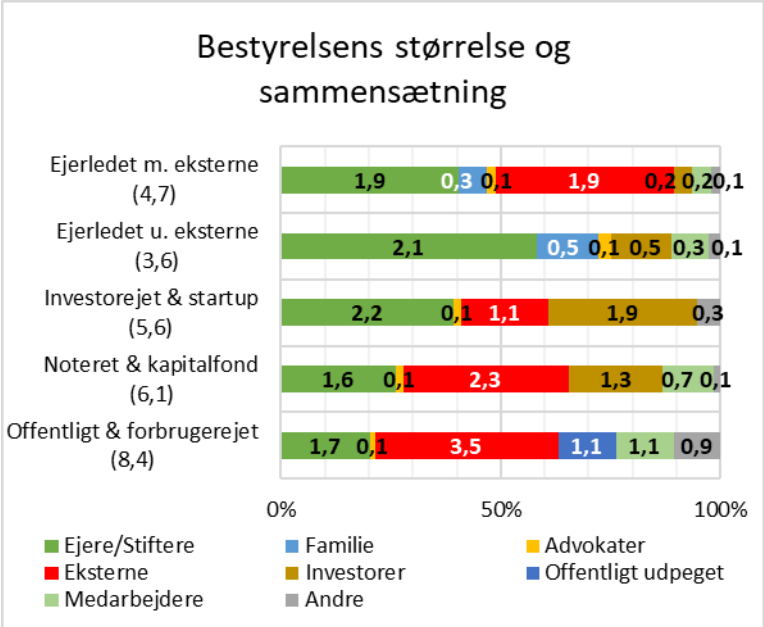
For hver selskabsgruppering er det gennemsnitlige antal medlemmer i bestyrelsen angivet i parentes.

Bredden på de farvede inddelinger viser, hvor mange procent det enkelte type medlem udgør af den samlede bestyrelse.

Opgørelsen kan også give en indikation af selskabernes udgifter til bestyrelseshonorarer.

I Ejerledede virksomheder uden eksterne 'professionelle' bestyrelsesmedlemmer står ejere og familie for 2,6 ud af gennemsnitligt 3,6 bestyrelsesmedlemmer.

I de Ejerledede virksomheder med eksterne 'professionelle' bestyrelsesmedlemmer er der gennemsnitligt 2,2 ejere/familie og 1,9 'professionelle' i bestyrelsen ud af gennemsnitligt 4,7 bestyrelsesmedlemmer.



10 BESTYRELSES-HONORAR I SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER

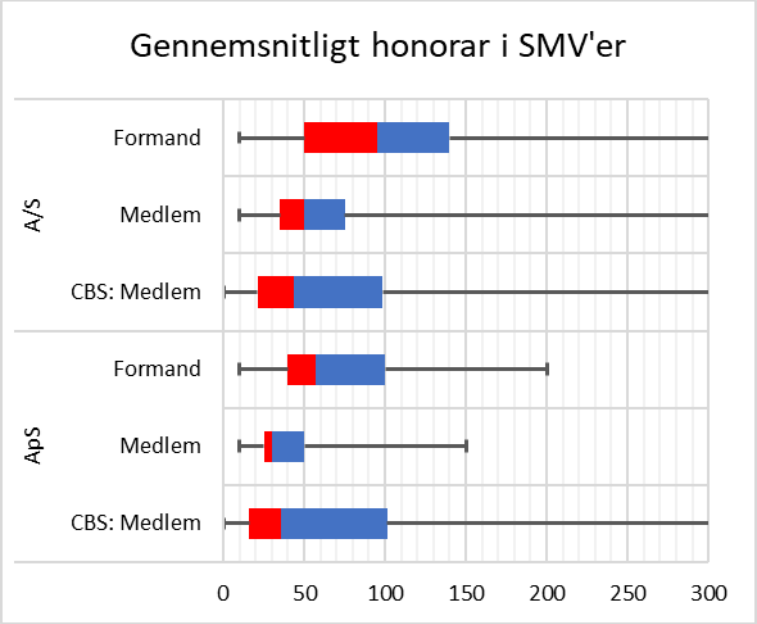
I dette afsnit belyses den overordnede honorering af bestyrelsesarbejde i A/S'er og ApS'er. De følgende afsnit vil gå i dybden med tallene og folde dem ud på bl.a. selskabernes størrelse, ejerforhold, bestyrelsesmedlemmernes baggrund, m.v.

Undersøgelsen viser, at der er en tydelig sammenhæng imellem aflønning af bestyrelsesmedlemmer alt efter, om respondentens bestyrelsesarbejde er dennes hoved- eller bierhverv, hvilket derfor belyses separat i afsnit 12.

Bestyrelseshonoraret i danske små og mellemstore A/S'er har en stor spredning fra kr. 10.000,- til over kr. 500.000,- i årlig aflønning.

Der er i undersøgelsen ikke fundet forskel på aflønning af mandlige og kvindelige bestyrelsesmedlemmer.

Vi har valgt at medtage data fra Center for Ejerledede Virksomheder, CBS[2], således at der er mulighed for at sammenligne med denne undersøgelses resultater.



For formænd i A/S'er ligger niveauet fra kr. 50.000,- (nedre kvartil) til kr. 140.000,- (øvre kvartil) med en median på kr. 95.000,-. Minimumsobservationen er på kr. 10.000,-, og maksimumsobservationen er mere end kr. 500.000,- . Center for Ejerledede Virksomheder, CBS[2], stiller ikke specifikke data omkring formandshonorar til rådighed.

For menige medlemmer i A/S'er ligger niveauet fra kr. 35.000,- (nedre kvartil) til kr. 75.000,- (øvre kvartil) med en median på kr. 50.000,-. Minimumsobservationen er på kr. 10.000,-, og maksimumsobservationen er på mere end kr. 500.000,-. Center for Ejerledede Virksomheder, CBS[2], angiver en median på kr. 43.761,-, en nedre kvartil på kr. 21.022,- og en øvre kvartil på kr. 98.419,-. Spændet er fra kr. 0,- til 950.000 kr.

For formænd i ApS'er ligger niveauet fra kr. 40.000,- (nedre kvartil) til kr. 100.000,- (øvre kvartil) med en median på kr. 57.500,-. Minimumsobservationen er på kr. 10.000,-, og maksimums-observationen er kr. 200.000,-.

For menige medlemmer i ApS'er ligger niveauet fra kr. 25.000,- (nedre kvartil) til kr. 50.000,- (øvre kvartil) med en median på kr. 30.000,-. Minimumsobservationen er på kr. 10.000,-, og maksimums-observationen er kr. 150.000,-

Center for Ejerledede Virksomheder, CBS[2], angiver en median på kr. 35.840,-, en nedre kvartil på kr. 16.039,- og en øvre kvartil på kr. 101.243,-. Spændet er fra kr. 0,- til 800.000,- kr.

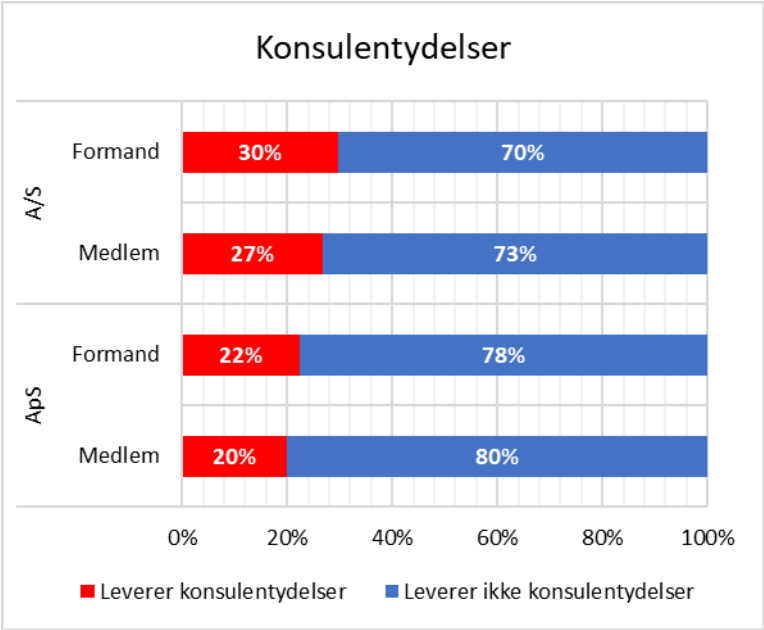
Det skal bemærkes at 20% - 22% af bestyrelsesmedlemmerne i ApS'er og 27% - 30% af medlemmer i A/S, parallelt med bestyrelseshonorar fakturerer for konsulentydelser leveret til selskabet. Temaet belyses separat i afsnit 11.

For 7,5% af bestyrelsesposterne har respondenterne angivet, at de udover deres honorar optjener en bonus eller ejerandele i virksomheden. Temaet bliver behandlet separat i afsnit 18.

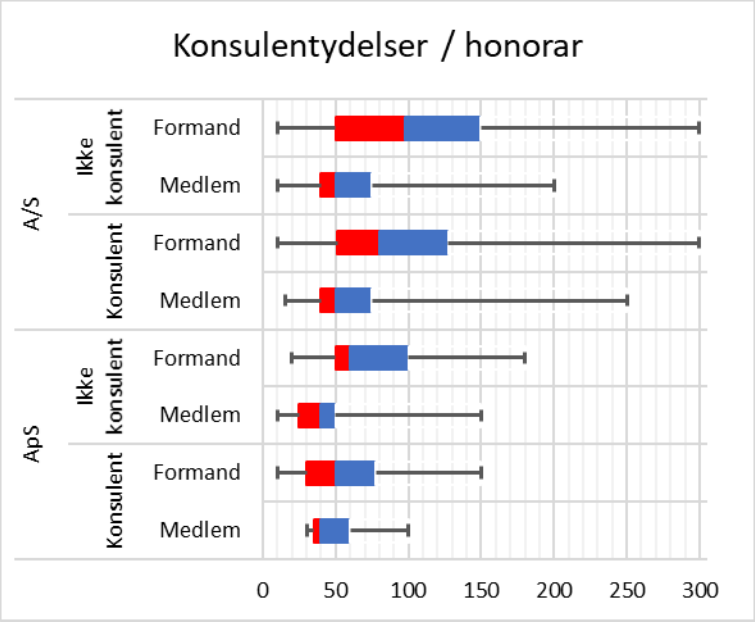
Tallene indikerer, at bestyrelsesformanden modtager et dobbelt så stort honorar som menige medlemmer. Temaet bliver behandlet separat i afsnit 13.

11
KONSULENTYDELSER

Det er en alment kendt problemstilling, at mange bestyrelsesmedlemmer udover bestyrelsesarbejde også yder konsulentarbejde til samme virksomhed, som de har en bestyrelsespost i. Det, kan man måske forestille sig, påvirker bestyrelsesaflønningen.



Respondenterne har for hver bestyrelsespost svaret på, om de modtager betaling for konsulentydelser udover deres bestyrelsesaflønning og i så fald hvor meget. Undersøgelsen viser, at 20 – 22 procent af bestyrelsesmedlemmerne i ApS'er og 27% - 30% af medlemmer i A/S, parallelt med bestyrelseshonorar fakturerer for konsulentydelser leveret til selskabet. Tallene er renset for juridisk bistand.



For ApS er medianværdien for konsulentydelser opgjort til kr. 35.000,- for formænd, og kr. 27.500,- for medlemmer. For A/S'er er medianværdien på kr. 45.000,- for formænd, og kr. 40.000,- for medlemmer.

Udover at afdække brugen af fakturering af konsulentarbejde har undersøgelsen også til formål at belyse, hvor stor påvirkning en eventuel fakturering af konsulentydelser har på aflønning af bestyrelsesmedlemmerne. Undersøgelsen viser, at aflønning af konsulentydelser, udover honorar for bestyrelsesarbejde, har en indflydelse, dog begrænset til formanden.

I A/S'er er medianen for formænd kr. 97.500,-, når der ikke faktureres separat for konsulentydelser, og kr. 80.000,- hvis der i tillæg til bestyrelseshonorar faktureres konsulentydelser.

For de menige medlemmer i A/S'er er tendensen ikke til at spore, idet medianen i begge tilfælde er på kr. 50.000,-

I ApS'er er tendensen næsten ikke til at spore. Medianen for formanden er kr. 50.000,- hvis der faktureres og kr. 60.000,- hvis der ikke faktureres separat for konsulentydelser. De menige medlemmer bliver medianaflønnet med kr. 40.000,-, både hvis der faktureres eller ikke faktureres for konsulentydelser.

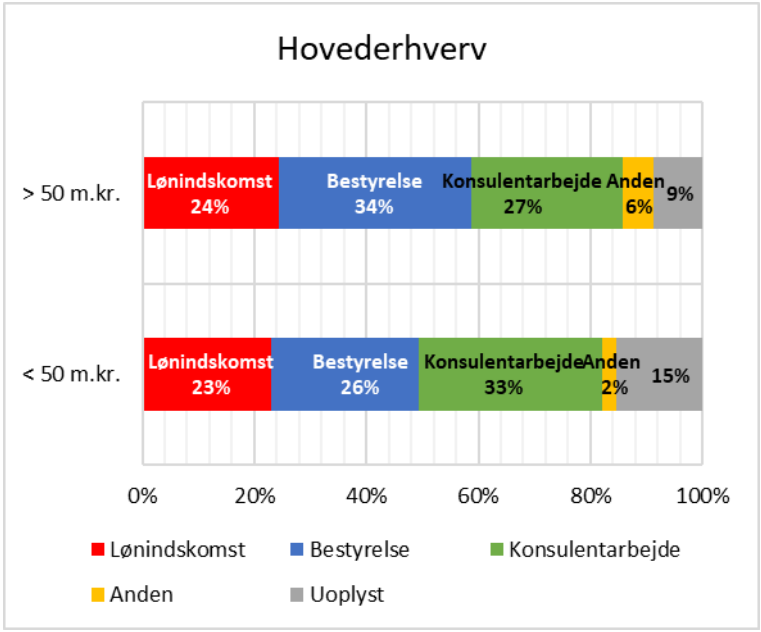
Det er værd at diskutere værdien af konsulentydelser for virksomhederne, og hvordan et bestyrelsesmedlem kan levere konsulentydelser, uden at blive udfordret på habilitet, uafhængighed i forhold til virksomheden og personlig økonomisk uafhængighed.

I nogle virksomheder, kan det fra tid til anden være en god løsning, at et bestyrelsesmedlem/ -formand, begrundet i vedkommendes dybe kendskab til virksomheden, løser en typisk konsulentopgave for virksomheden. Det er derfor vores anbefaling, at det af bestyrelsens forretningsorden fremgår, at den type opgaver kun i meget sjældne tilfælde vil forekomme, og at hvis behovet opstår, vil såvel opgavens karakter, omfang og pris blive fremlagt til drøftelse på et bestyrelsesmøde. De samme spilleregler anbefaler vi også fremgår af bestyrelsesmedlemmets bestyrelseskontrakt. På den måde er der fuld åbenhed om, hvilke opgaver hvem løser for honorarer, der ligger udenfor bestyrelsesaftalens rammer, og vedkommendes habilitet og uafhængighed udfordres i begrænset omfang.

12
HOVED ELLER BIERHVERV?

Dette afsnit beskriver hvilke profiler, virksomhederne har tilknyttet i deres bestyrelser defineret ud fra personernes hovedindtægtskilde, som vi sidestiller med deres hovederhverv.

Formålet er at få en indikation af, hvor stor en andel af bestyrelsesmedlemmerne, der har bestyrelsesarbejde som deres hovederhverv, samt hvor mange bestyrelsesmedlemmer der har en anden indtægt som deres primære erhverv, og dermed har bestyrelsesarbejde som deres bierhverv.



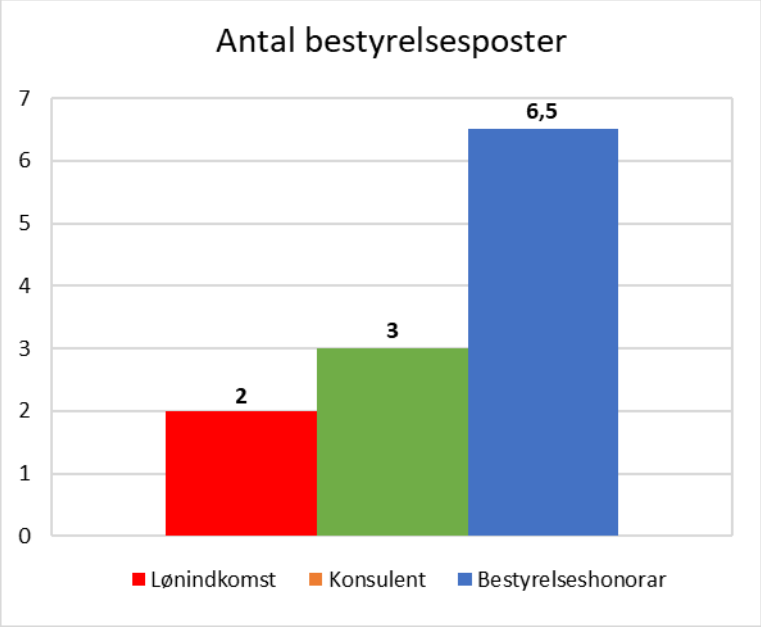
De tre hovedkategorier af indkomst blandt bestyrelsesmedlemmer er hhv.: Bestyrelseshonorar, konsulentydelser og almindelig lønindkomst, der tilsammen står for over ¾ af besvarelserne. De resterende fordeler sig imellem kapital indkomst, anden indkomst og uoplyst indkomstkilde.

For virksomheder med mere end 50 mio. kr. i omsætning gælder, at 34% af bestyrelsesmedlemmerne har bestyrelsesarbejde som deres

primære erhverv. For virksomheder med under 50 m.kr. i omsætning er det 'kun' 26% af bestyrelsesmedlemmerne, der har bestyrelsesarbejde som deres primære erhverv.

I de større virksomheder har 27% af bestyrelsesmedlemmerne deres primære erhverv inden for konsulentarbejde, hvor det samme tal for de mindre virksomheder er oppe på 33%.

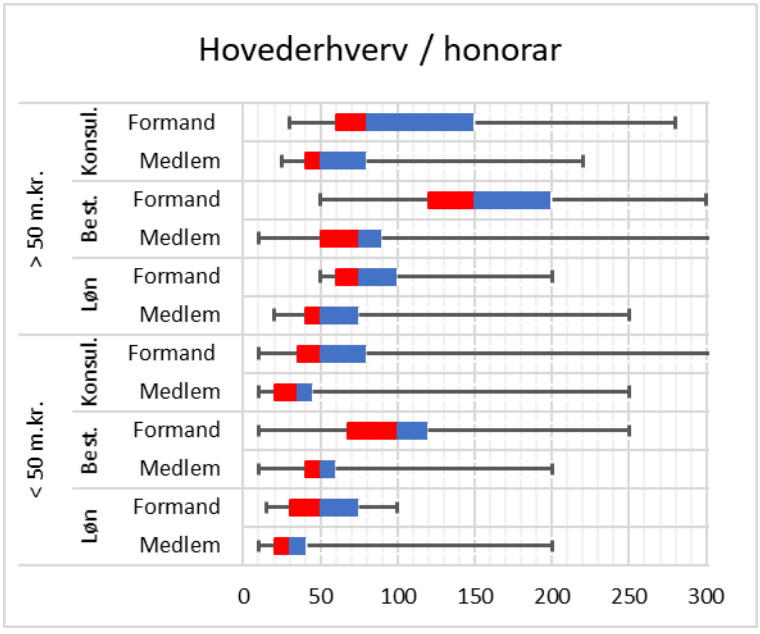
Endelig er der hhv. 23% og 24% af bestyrelsesmedlemmerne i virksomhederne, der har almindelig lønindkomst som deres primære erhverv. Det kan f.eks. være CxO's med et begrænset antal bestyrelsesposter.



I kategorien lønindkomst angiver respondenterne at de har 2 bestyrelsesposter, konsulent kategorien angiver 3 poster som median, mens gruppen af bestyrelsesarbejde som hovederhverv angiver 6,5 poster som medianværdi.

Et kig ind i sammenhængen mellem bestyrelsesmedlemmers aflønning og primære beskæftigelse viser en klar tendens til, at personer med bestyrelsesarbejde som hovederhverv også modtager de højeste bestyrelsesaflønninger. I gruppen af virksomheder med en omsætning på over 50 mio.kr. er medianformandshonoraret på kr. 150.000,-, 25% kvartil honoraret er på kr. 120.000,-, og 75% kvartil honoraret er på kr. 200.000,-.

De næsthøjeste formandshonorarer finder vi i gruppen af bestyrelsesformænd i virksomheder med en omsætning på over 50 mio.kr., der har konsulentarbejde som primært erhverv. Her er medianformandshonoraret på kr. 80.000,-. Spredningen viser en nedre kvartil på kr. 60.000,- og en øvre på kr. 150.000,-



De laveste formandshonorarer finder vi i gruppen af bestyrelsesmedlemmer, der har almindelig lønindkomst som hovederhverv (eks. CxO'er). De har et medianformandshonorar på kr. 75.000,-. Spredningen viser en nedre kvartil på kr. 60.000,- og en øvre på kr. 100.000,-

For medlemmerne i bestyrelser i virksomheder med en omsætning på over 50 mio.kr. ses den samme tendens, hvor bestyrelsesmedlemmer med bestyrelsesarbejde, som hovederhverv også modtager de højeste bestyrelseshonorarer. Medianbestyrelseshonoraret er kr. 75.000,- med en nedre kvartil på kr.

50.000,- og en øvre på kr. 90.000,-. Gruppen af bestyrelsesmedlemmer med konsulentarbejde som primært erhverv har tilnærmelsesvis det samme honorar som lønindkomstgruppen, hvor median bestyrelseshonoraret kr. 50.000,- med en nedre kvartil på kr. 40.000,- og en øvre på 75 – 80.000,- kr.

I virksomheder med en omsætning på under 50 mio.kr. er det igen gruppen af bestyrelsesmedlemmer med bestyrelsesarbejde som hovederhverv, der har den højeste aflønning. Medianformandshonoraret er kr. 100.000,- med en nedre kvartil på kr. 67.500,- og en øvre på kr. 120.000,-.

For medlemmer er det ligeledes gruppen af bestyrelsesmedlemmer med bestyrelsesarbejde som hovederhverv, der har den højeste aflønning. Medianmedlemshonoraret er kr. 50.000,- med en nedre kvartil på kr. 40.000,- og en øvre på kr. 60.000,-.

De næsthøjeste honorarer finder vi igen i gruppen af bestyrelsesformænd med konsulentarbejde som hovederhverv. Her er formandsaflønningen på kr. på kr. 50.000,-, med en nedre kvartil på kr. 35.000,- og en øvre på kr. 80.000.

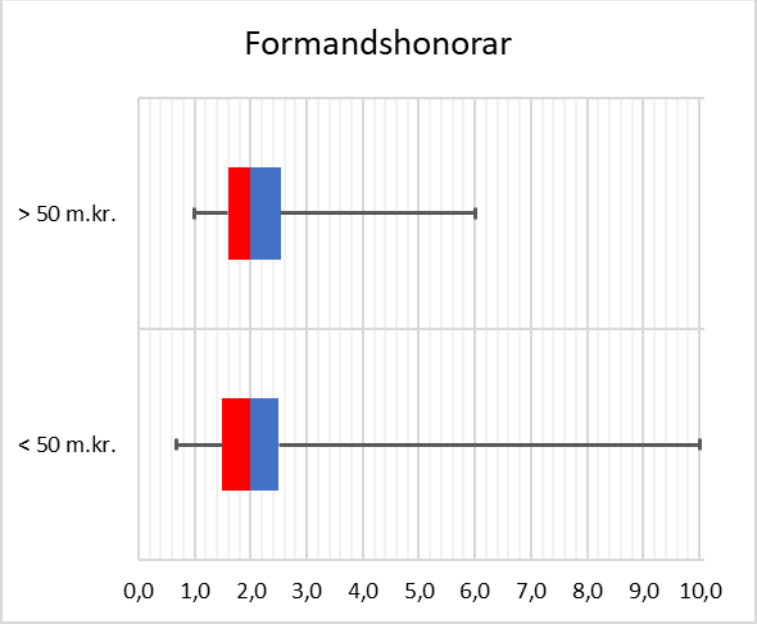
Det laveste formandshonorar finder vi i gruppen af bestyrelsesformænd med lønindkomst som hoved indtægtskilde. Her er formandsaflønningen på kr. på kr. 50.000,-, med en nedre kvartil på kr. 30.000,- og en øvre på kr. 75.000.

Gruppen af menige bestyrelsesmedlemmer med konsulentarbejde som primært erhverv har tilnærmelsesvis det samme honorar som lønindkomstgruppen, hvor median bestyrelseshonoraret er på 30 – 35.000 kr. med en nedre kvartil på 20.000 kr. og en kvartil på 41.250 – 45.000,- kr.

13 FORMANDENS HONORAR

Som tidligere beskrevet i afsnit 10 indikerer medianhonoraret for medlemmer og formænd, at formanden i både ApS'er og A/S'er opnår et dobbelt så stort honorar som et medlem.

Idet alle ejerledere, direktører og formænd er blevet bedt om at oplyse hhv. formands og medlems honorar, og i de tilfælde hvor begge dele er oplyst, kan forholdet imellem formands- og medlemshonorar beregnes præcist.



Et dybere kig ned i tallene viser, at for 50% af besvarelserne honoreres formanden i både mindre og større virksomheder med 2 gange et medlems honorar, og at den nedre kvartil ligger på ca. 1,5 gange og den øvre kvartil på ca. 2,5 gange et medlemshonorar.

Det er dog interessant at bemærke den store faktor på imellem 2,5 gange og helt op til 10 gange et medlemshonorar for 25% af besvarelserne.

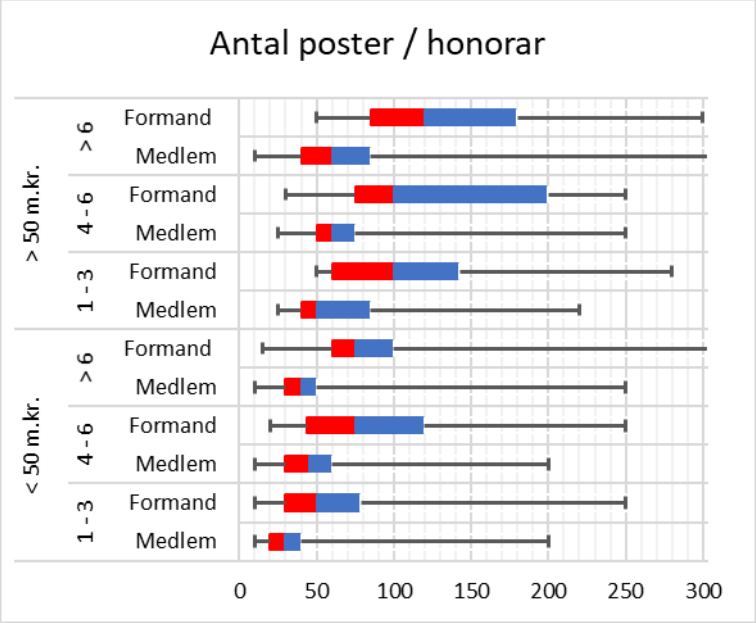
14
ERFARING: ANTAL POSTER

En af de parametre undersøgelsen belyser er, om erfaring har indflydelse på aflønning af bestyrelsesmedlemmer. Respondenterne er blevet bedt om at oplyse antallet af bestyrelsesposter samt deres erfaring/anciennitet målt i antal år. Effekten af antallet af bestyrelsesposter belyses i dette afsnit og antal års anciennitet i det efterfølgende afsnit 15.

Vi har valgt at opdele bestyrelsesmedlemmerne i tre grupper, hhv. bestyrelsesmedlemmer med en til tre poster, fire til seks poster, og mere end 6 poster. De tre grupper fordeler sig med ca. en tredjedel af besvarelserne i hver gruppe.

Undersøgelsen viser en tydelig sammenhæng imellem antallet af poster og aflønningen for bestyrelsesformændene, men en klart mindre effekt for de menige medlemmer af bestyrelsen.

Den højere aflønning af bestyrelsesformænd med 'mange' poster kan måske også hænge sammen med, at nogle bestyrelsesmedlemmer med i forvejen 'mange' poster bliver mere selektive, når de får mulighed for at fravælge poster, hvor aflønningen ikke anses for at være attraktiv.



Opmærksomheden henledes på opgørelsen af antal bestyrelsesposter for hoved indkomstgrupper i afsnit 12, hvorfor antallet af poster ikke kan stå alene.

For formandshonoraret i virksomheder med en omsætning på 50 millioner kroner eller mere, er medianen kr. 100.000,-, for dem der har en til seks poster, og kr. 120.000,- for dem der har mere end seks poster.

For de menige medlemmer i virksomheder med en omsætning på 50 millioner kroner ses en forskel på honoraret alt efter om personen har én til tre poster, hvor medianhonoraret er på kr. 50.000,-, og et medianhonorar på kr. 60.000,-, for dem der har mere end fire eller flere poster.

I virksomheder med en omsætning på under 50 millioner kroner ses det samme billede som for de større virksomheder, hvor der er en tydelig sammenhæng imellem antallet af poster og aflønningen af bestyrelsesformænd.

Formandshonoraret i virksomheder med en omsætning på under 50 millioner kroner, har en median på kr. 50.000,-, for dem der har en til tre poster, og kr. 75.000,- for de personer der har fire eller flere poster.

For de menige medlemmer i virksomheder med en omsætning på under 50 millioner kroner er medianen kr. 30.000,-, for dem der har en til tre poster og kr. 40 – 45.000 for dem der har fire eller flere poster.

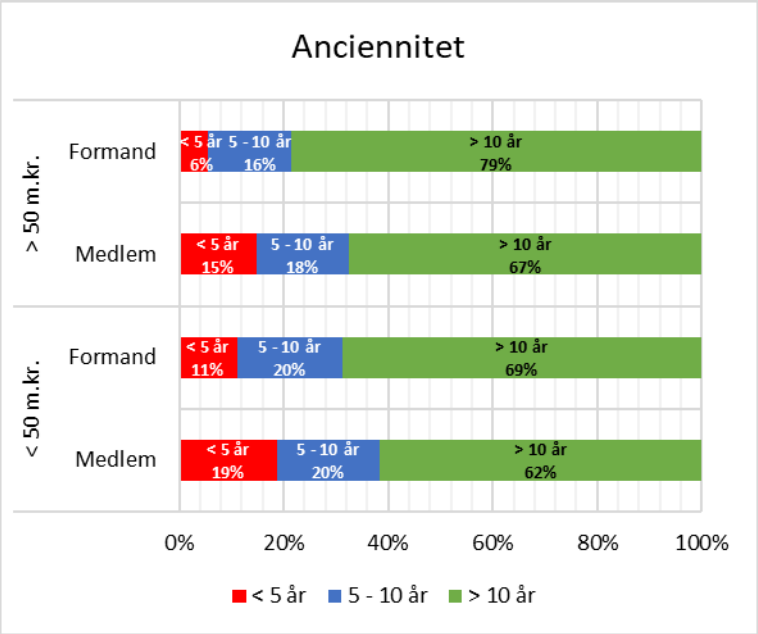
15 ERFARING: ANCIENNITET

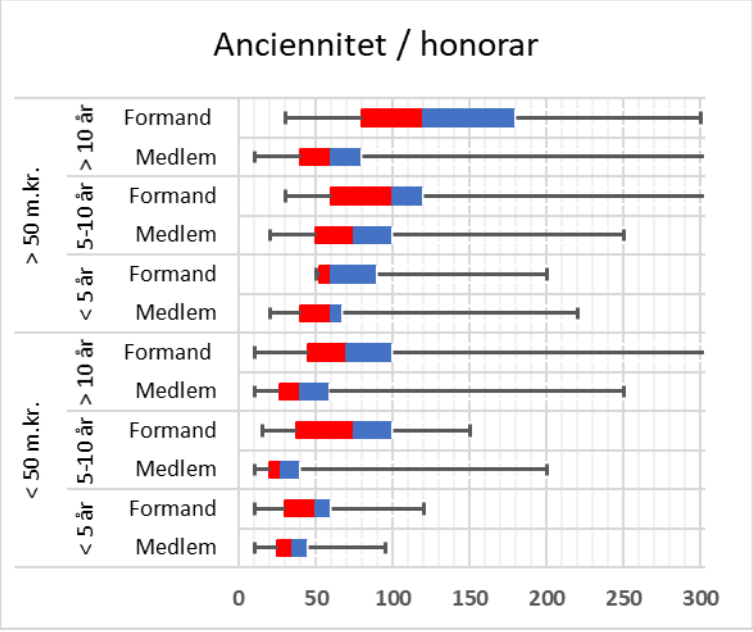
Undersøgelsen viser, hvordan bestyrelserne er sammensat med hensyn til anciennitet, samt hvilken indflydelse anciennitet har på aflønningen af bestyrelsesmedlemmer.

Respondenterne er blevet bedt om at oplyse, hvor mange år de har været medlem i en bestyrelse i intervallerne mindre end 5 år, 5 – 10 år, eller mere end 10 år. Undersøgelsen viser, at størstedelen (min. 82%) af aflønnede bestyrelsesmedlemmer har mere end 5 års erfaring med bestyrelsesarbejde, samt at det måske ikke overraskende er i de mindre virksomheder og iblandt de menige medlemmer, vi finder den største andel på 19% af medlemmer med mindre end 5 års erfaring.

Undersøgelsen viser endvidere at andelen af formænd, i virksomheder med mere end 50 millioner kroner i omsætning, og som har mindre end 5 års bestyrelseserfaring blot er 6%.

Undersøgelsen viser desuden, at anciennitet, ligesom det er tilfældet med antallet af poster, har en indflydelse på aflønningen. Formandshonoraret, i virksomheder med mere end 50 millioner kroner i omsætning, har en median på kr. 60.000,- for dem der har under 5 års erfaring, 100.000,- for dem der har 5 – 10 års erfaring, samt 120.000 for dem der har mere end 10 års erfaring.





For de menige medlemmer, i virksomheder med mere end 50 millioner kroner i omsætning, ses ikke den samme tendens, idet median honoraret svinger mellem 60 og 75.000 kr. og ikke ser ud til at have en sammenhæng med ancienniteten. I virksomheder med en omsætning på under 50 millioner kroner, ses den samme tendens for formanden, som i de større virksomheder, idet medianen er kr. 50.000,-, for dem der har under 5 års erfaring, kr. 75.000,- for dem der har 5 – 10 års erfaring, og kr. 70.000,- ved mere end 10 års erfaring.

For de menige medlemmer i de mindre virksomheder er der ikke registreret en større sammenhæng mellem anciennitet og aflønning. Medianen ligger i intervallet kr. 27.500,- - kr. 40.000,-.

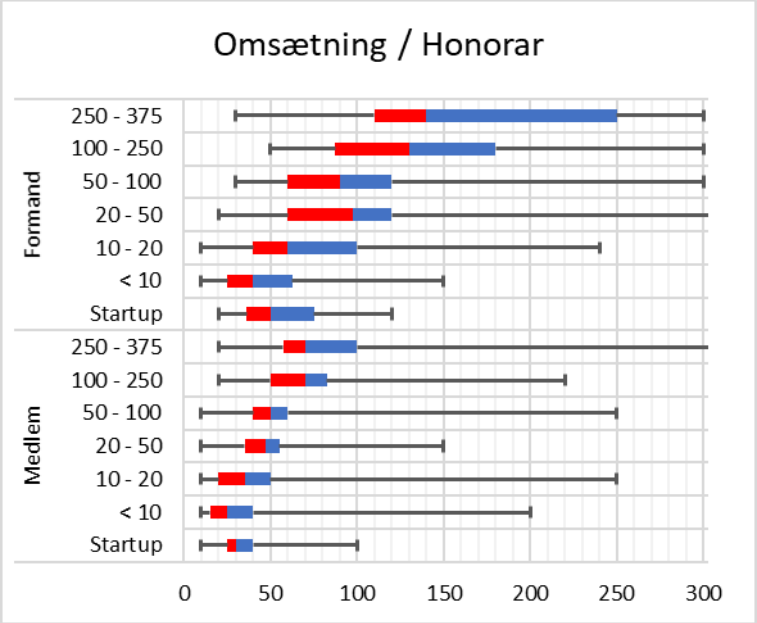
16
SELSKABERNES OMSÆTNING

Vi har valgt at opdele selskaberne i syv omsætningsinterval grupper.

Det er her interessant at bemærke at honorarbeløbene, for både medlemmer og formænd, ligger relativt ens i 3 niveauer af omsætning:
Under 20 millioner kroner, 20 – 100 millioner kroner, og over 100 millioner kroner.

Et andet af de parametre undersøgelsen belyser er, om selskabernes omsætning har indflydelse på aflønningen af bestyrelsesmedlemmer. For at belyse dette er respondenterne blevet bedt om at oplyse omsætningen i de virksomheder, hvor de har en bestyrelsespost, er ejerleder eller direktør.

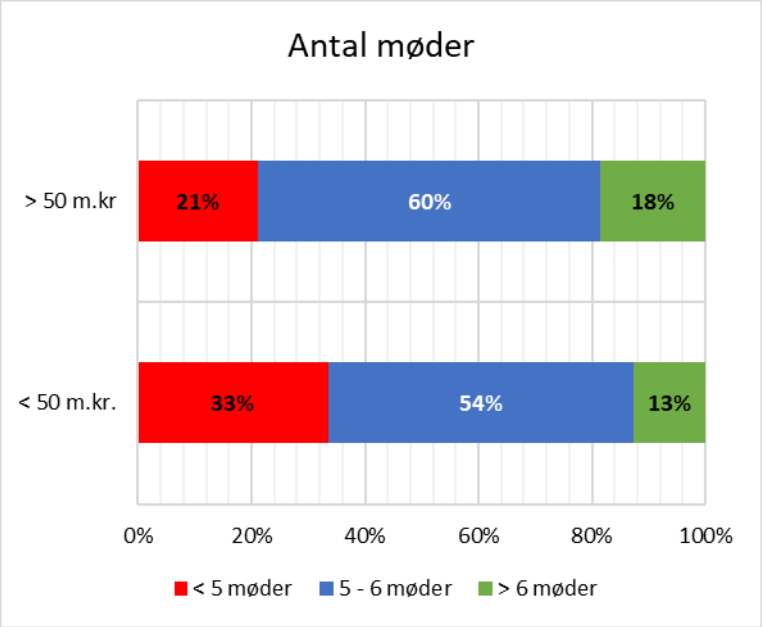
Ikke overraskende viser undersøgelsen, at der er en tydelig sammenhæng imellem selskabets omsætning og aflønningen af bestyrelsesmedlemmer.



17
ANTAL MØDER

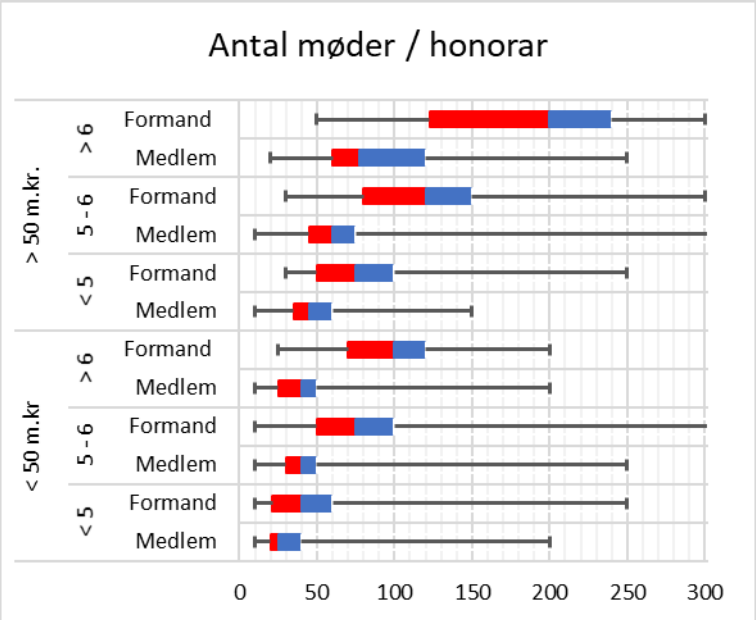
I denne del af undersøgelsen vil vi belyse antallet af bestyrelsesmøder og hvorvidt dette påvirker honoraret.

Analysen viser, at møde hyppigheden er lidt forskellig alt efter virksomhedens størrelse. I virksomheder med en omsætning på under 50 millioner kroner afholder 1/3 af bestyrelserne mindre end 5 møder om året. I større virksomheder er det kun 1/5 af bestyrelserne, der afholder mindre end 5 møder om året.



Over 50% af virksomhederne, uanset størrelse, afholder 5 - 6 bestyrelsesmøder om året.

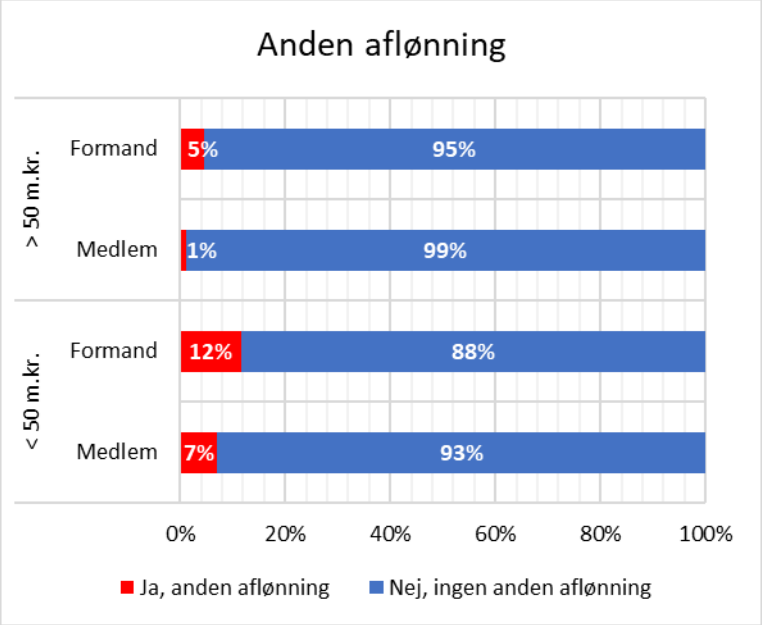
Som det fremgår af honorargrafikken, kan man se en klar sammenhæng imellem antallet af møder og honoraret.



I afsnit 7 er der påvist en klar sammenhæng mellem bestyrelsens medvirken til værdiskabelse og hyppighed af dialog med direktion. De markant voksende honorarer, i forhold til mødehyppighed, understøtter konklusionen om, at mere aktivitet og deraf følgende dialog, vurderes som havende stor værdi for virksomheden og dens ejere.

18
ANDEN AFLØNNING

Vi har i spørgeskemaet bedt respondenterne angive, om de udover deres honorar opnår en bonus, samt hvorvidt de optjener ejerandele, warrants eller optioner.



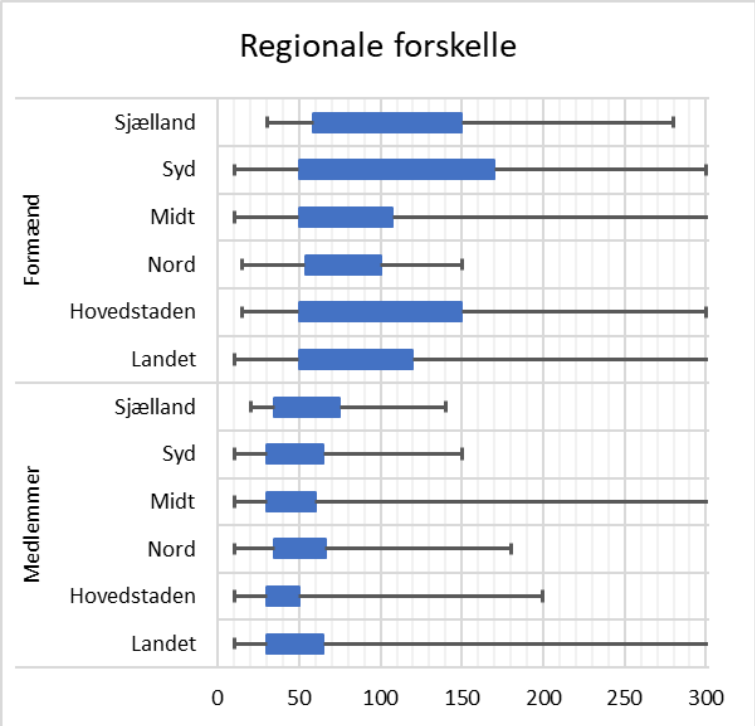
Som det fremgår af grafikken, er det ikke specielt udbredt med et yderligere honorar i form af bonus eller optjening af ejerandele, warrant eller optioner.

I gennemsnit for alle bestyrelsesposter udgør bonus og optjening af ejerandele 7,5%.

Det er dog lidt mere udbredt i de mindre virksomheder med en omsætning på under 50 millioner kroner, end i de større virksomheder. I begge virksomhedsgrupperinger er fænomenet mere udbredt for formænd end for menige medlemmer af bestyrelsen.

19
REGIONELLE FORSKELLE

I dette afsnit ønsker vi at belyse, om der er regionelle forskelle i aflønningen af bestyrelsesmedlemmer, opgjort efter hvilken region virksomheden er beliggende i.



For at opnå det mest retvisende billede har vi valgt at opgøre resultatet for alle angivne bestyrelsesposter uden hensyn til omsætning eller selskabskonstruktion. Vi har valgt ikke at beregne en median, idet den statistiske usikkerhed vil være for høj til at give et retvisende billede.

Som det fremgår af grafikken, er der ikke de store regionelle forskelle.

20 BETALING AF HONORAR

I dette afsnit belyses, hvorledes betaling af honorar finder sted. Vi ønsker her at belyse, om der fortsat er behov for oplysning omkring emnet.

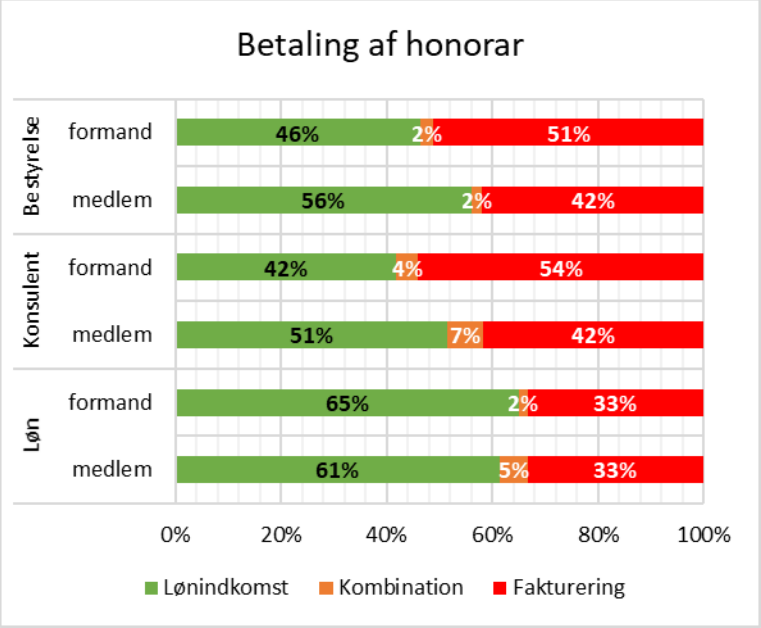
Skattemyndighedernes tilgang til beskatning af bestyrelsesarbejde er, at bestyrelseshonorar som udgangspunkt altid er personlig indkomst.

I 2012 slog en dom i Landsskatteretten fast, at selv et større antal bestyrelsesposter ikke kunne betragtes som erhvervsmæssig virksomhed. Udgangspunktet for skattemyndighederne er dermed fortsat, at kun advokater kan komme ind under reglerne for erhvervsmæssig virksomhed.

I 2018 undersøgelsen kunne vi vise, at mellem 50 og 61% af bestyrelsesposterne aflønnes ved, at bestyrelsesmedlemmet fakturerer for sine ydelser.

I nærværende undersøgelse har vi forsøgt at se, om der er en væsentlig forskel på bestyrelsesmedlemmets hovederhverv og deres aflønning af bestyrelsesarbejde.

Som det fremgår af grafikken, er det tydeligt at bestyrelsesmedlemmer med lønindkomst som hovedindtægtskilde er den gruppe af medlemmer der i lavest grad (33%) fakturer selskabet for bestyrelsesarbejdet. De to grupper med hhv. konsulent og bestyrelsesarbejde som hovederhverv er tilnærmelsesvis ens, og her er det interessant at bemærke, at en større del af formænd end medlemmer fakturer selskabet for deres bestyrelsesarbejde.



Overordnet kan vi konkludere, at der fortsat er behov for oplysning på området, og vi anbefaler at bestyrelser og virksomheder vurderer, om udbetaling af honorarer sker på en korrekt måde. Det kan ske i dialog med selskabets revisor med det formål både at reducere eventuel risiko for 'dobbeltbeskatning' af bestyrelsesmedlemmerne, og selvfølgelig også at sikre sig at såvel bestyrelsesmedlemmer og virksomhed befinder sig på den rigtige side af loven. Der henvises til bl.a. PwC[4] guide på området "Beskatning af bestyrelsesmedlemmer" udgivet i 2019.

21 BESTYRELSES-FORSIKRING

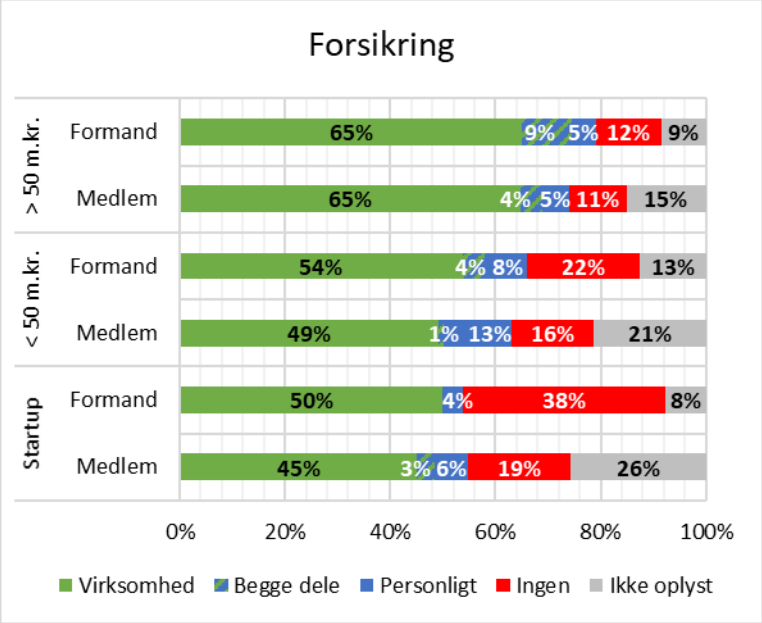
Undersøgelsen viser, at bestyrelsesmedlemmer i større selskaber generelt er bedre forsikret end i de små selskaber.

En analyse af ejerforhold peger ikke på de store forskelle.

I selskaber med mere end 50 mio.kr. i omsætning er 65% af formænd og medlemmer omfattet af en virksomhedsbetalt forsikring, og kun 11 – 12 procent er ikke omfattet af en forsikring.

I gruppen med optil 50 mio.kr. falder andelen af formænd og medlemmer, der er omfattet af en virksomhedsbetalt forsikring til hhv. 54 og 49 procent, og andelen uden forsikring stiger til hhv. 22 og 16%. For de virksomheder, der i undersøgelsen er angivet til startup, er andelen af formænd og medlemmer, der er omfattet af en virksomhedsbetalt forsikring, hhv. 50 og 45 procent, og andelen af ikke forsikrede stiger til hhv. 38 og 19%.

Andelen af forsikrede ser ud til at være steget med ca. 5 procentpoint hen over hele skalaen i forhold til 2018, hvilket meget vel kan skyldes den store opmærksomhed der har været på en række store sager i 2019. Men vi må konstatere at der fortsat er brug for at holde fokus på området. Bestyrelsesarbejdet bliver stadigt mere komplekst, omfattende og lovreguleret, og alene af den grund kan det måske med rimelighed forventes, at antallet af erstatningskrav kan stige.



22 BESTYRELSES-EVALUERING

I dette afsnit belyses, hvor udbredt brugen af bestyrelsesevaluering er, samt om der er en sammenhæng imellem brugen af bestyrelsesevaluering og udskiftning af medlemmer.

Som det fremgår af grafikken, gennemfører 6 ud af 10 bestyrelser, i virksomheder med en omsætning på mere end 50 millioner kroner, en årligt tilbagevendende bestyrelsesevaluering.

I de mindre selskaber, med en omsætning på under 50 millioner kroner, er andelen af bestyrelser der gennemfører en årlig tilbagevende bestyrelsesevaluering noget lavere og ligger på ca. 4 ud af 10 bestyrelser. I efteråret 2017 opdaterede 'Komitéen for god Selskabsledelse[5]', sine anbefalinger bl.a. omkring bestyrelsesevaluering, til at disse hvert tredje år bør gennemføres med ekstern bistand. (se fakta boks). Vi har undersøgt, om brugen af bestyrelsesevalueringer er mere udbredt i bestyrelser, hvor formanden har en formel bestyrelsesuddannelse, hvilket viser sig at være tilfældet.

Tilbage i 2014 blev Nørby udvalgets 'Anbefalinger for god Selskabsledelse' opdateret til at inkludere bl.a. nedenstående afsnit, der senest er blevet revideret i 2017:

3.5.1. DET ANBEFALES, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de individuelle medlemmer. Der bør inddrages ekstern bistand minimum hvert tredje år. I evalueringen bør bl.a. indgå vurdering af:

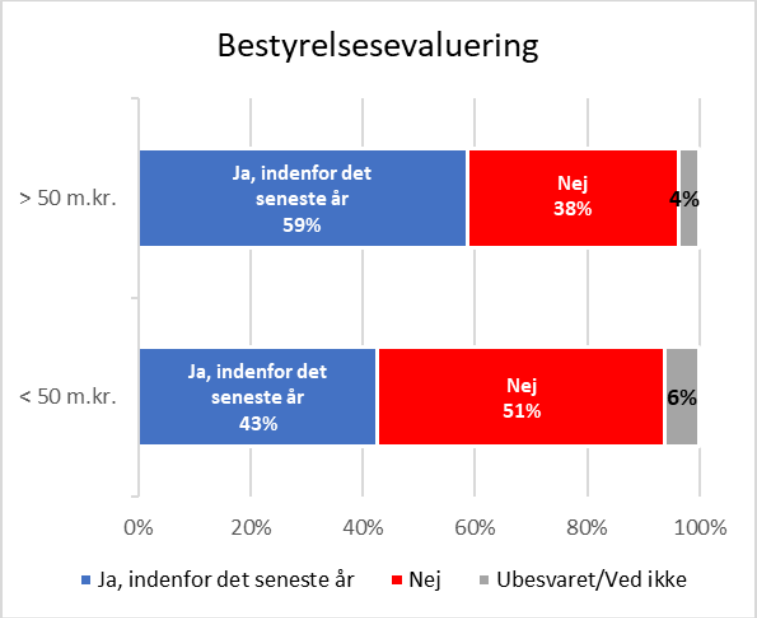
* Bidrag og resultater,
* Samarbejde med direktionen,
* Formandens ledelse af bestyrelsen,
* Bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer),
* Arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og
* Arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen.

Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for bestyrelsesevalueringen, herunder processen og overordnede konklusioner på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen.

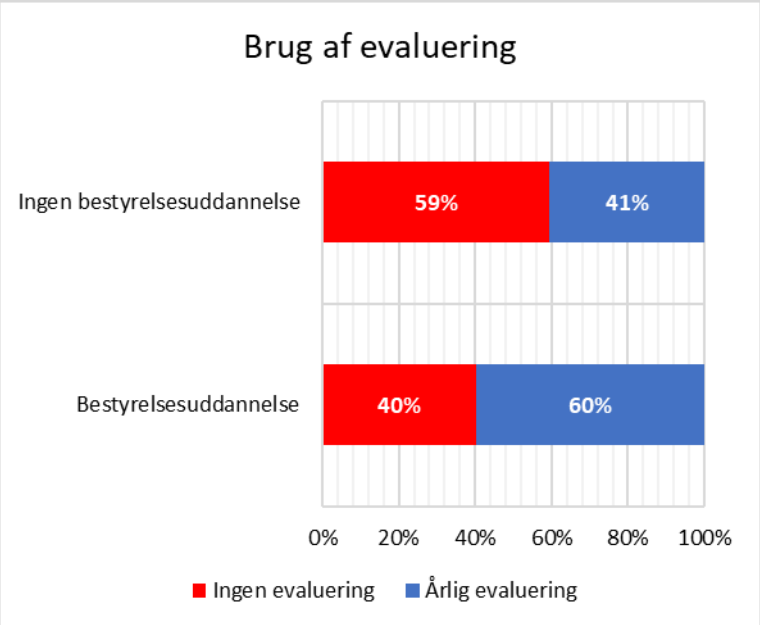
3.5.2. DET ANBEFALES, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier. Desuden bør bestyrelsen vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning af direktionen under hensyntagen til selskabets strategi.

3.5.3. DET ANBEFALES, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.

Kilde: Komitéen for god Selskabsledelse[5].

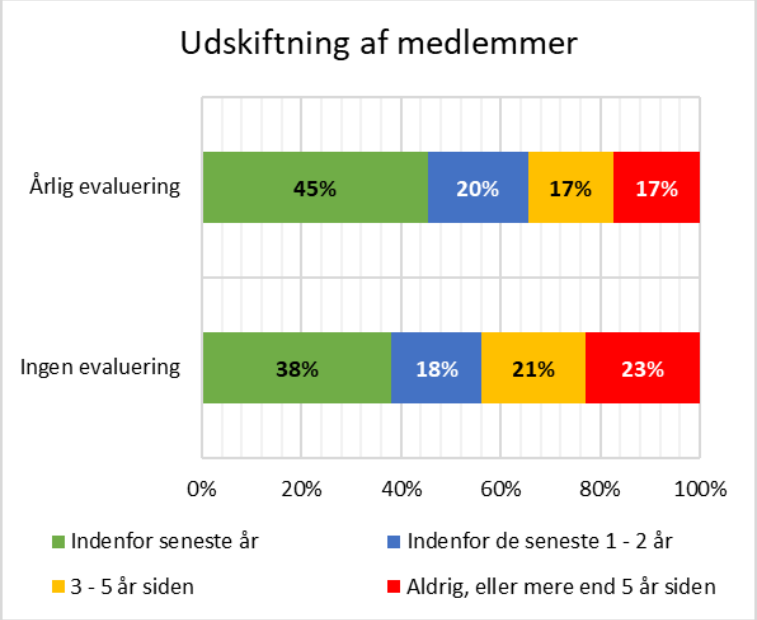


I de bestyrelser, hvor formanden har en formel bestyrelsesuddannelse, gennemfører 60% af bestyrelserne en årlig bestyrelsesevaluering, mens tallet er 41% i de bestyrelser, hvor bestyrelse ledes af en formand, der ikke har en formel bestyrelsesuddannelse.



23 UDSKIFTNING AF BESTYRELSES-MEDLEMMER

Den løbende evaluering ser også ud til at øge dynamikken i bestyrelseslokalet, idet 65% af selskaberne, der benytter evaluering i dag, har udskiftet et eller flere bestyrelsesmedlemmer indenfor de seneste 2 år. I selskaber, hvor der ikke anvendes evaluering, har kun 56% af selskaberne udskiftet medlemmer indenfor de seneste 2 år.



Vi kan ikke stærkt nok anbefale årlige bestyrelsesevalueringer. Både for at sikre sig den rigtige bemanding i forhold til virksomhedens mål og retning, men også for at afdække områder hvor bestyrelsesarbejdet kan effektiviseres. Endelig er den årlige evaluering også en god anledning til at få drøftet dynamikken i bestyrelsen.

.

24 KILDE HENVISNING

I rapporten henvises der til nedenstående kilder:

1: Danmarks Statistik: Medlemmer af bestyrelser og direktioner 2018, udgivet november 2019.
https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/erhvervslivet-paa-tvaers

2: Center for Ejerledede Virksomheder, CBS, Bestyrelser i ejerledede virksomheder, udgivet oktober 2019.
https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/rapport_8_-_bestyrelser_i_ejerledede_virksomheder.pdf

3: BoardPartner SMV Bestyrelsesrapporten 2018, udgivet maj 2018.

4: PwC: Beskatning af bestyrelsesmedlemmer.
https://www.pwc.dk/da/publikationer/2019/beskatning-af-bestyrelsesmedlemmer.pdf

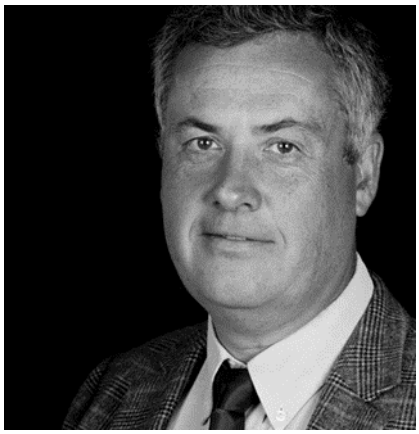
5: Komitéen for god Selskabsledelse.
https://corporategovernance.dk/3-5-evaluering-af-arbejdet-i-bestyrelsen-og-i-direktionen



Andreas Frøland er tidligere iværksætter og har ejerleder erfaring fra to partnerejede virksomheder, og CEO erfaring fra datterselskab i C20 koncern. Andreas finder det meget inspirerende at arbejde med små og mellemstore virksomheder, herunder at bistå dem med at udnytte deres fulde potentiale.

Andreas bistår direktionen med sparring, strategiarbejde, forretningsudvikling, definition af mål og planer og har endvidere en stor indsigt i digitalisering og Industri 4.0.

Ud over sit professionelle bestyrelsesarbejde er Andreas mentor på DTU Science Park for mindre teknologibaseret virksomheder.



Michael Staal har CEO og bestyrelseserfaring fra maskinrum til koncernledelse i små, mellem og store virksomheder. Kompetencer og værktøjskasse stiller Michael til rådighed for virksomheder, der vil udvikle og professionalisere sig i og uden for Danmark.

Implementering af strategi og planer er en af Michaels spidskompetencer. Inddragelse af ledere og medarbejdere er altafgørende for udfaldet, og det har en høj prioritet i Michaels bestyrelsesarbejde at supportere ledelsen til at skabe de bedste teams i virksomheden.



Lone Sejersen arbejder som bestyrelsesformand i mellemstore og store virksomheder. Lone har en baggrund som administrerende direktør i både vækstvirksomheder og virksomheder med omstillingsbehov.

Lone har solid erfaring med og viden om, hvordan en realistisk forretningsstrategi udvikles, implementeres og løbende justeres, således at kerneforretningen konsolideres, samtidig med at der gives plads til nye forretningsområder – både på det strategiske og det operationelle niveau. Desuden er Lone er en meget erfaren sparringspartner, og vægter samarbejdet med den daglige ledelse højt.

BoardPartner.dk

© BoardPartner F.M.B.A & forfatterne.

Citat kun mod kildeangivelse.
Uddrag kun mod forudgående skriftlig tilladelse.

Januar 2020