BoardPartner

Bestyrelsesrapporten 2022

Bestyrelsesrapporten 2022 er udarbejdet af BoardPartner.

Bestyrelsesrapporten har til hensigt at skabe transparens om kvalitet og karakter af bestyrelsesarbejdet, og hvordan det aflønnes.
Vi sætter fokus på særlige udfordringer og dilemmaer i det professionelle bestyrelsesarbejde.

Bestyrelsesrapporten er udarbejdet af:
Andreas Frøland,
Michael Staal,
Michael K. Rasmussen og
Lone Møller Sørensen
for BoardPartner F.M.B.A.

Markedsføring af undersøgelsen og indsamling af data er sket i samarbejde med Dansk Industri og Keystones A/S.

D I KEYSTONES

BoardPartner er en erhvervsforening for erfarne bestyrelsesmedlemmer, 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.

De familieejede og ejerledede virksomheder stiller ekstra krav til bestyrelser, hvilket vi i BoardPartner har erfaring med og særligt fokus på.

© BoardPartner F.M.B.A & forfatterne.

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

Januar 2022

Kære læser

Bestyrelsesarbejde får stadig mere opmærksomhed. Der efterspørges i stigende grad eksterne kompetencer i bestyrelsen, og der søges oftere bredt efter de helt rigtige kompetencer. Banker og andre finansielle samarbejdspartnere har stigende fokus på det professionelle hold, når der skal kreditvurderes.

Vi kan også konstatere, at de lovgivningsmæssige krav stiger til virksomhedernes bestyrelser. I den seneste ændring af selskabsloven står, at "medlemmer af et kapitalselskabs ledelse skal være personer, som faktisk fungerer som ledelsesmedlemmer". Bestyrelser og ledelser skal *aktivt deltage i* og følge med i et selskabs drift, økonomi og væsentlige dispositioner. Fremover risikerer medlemmer i tantebestyrelser og "proforma"-direktører at blive personligt inddraget i søgsmål ved f.eks. konkurser eller regnskabsrod i de virksomheder, de på papiret har hjulpet. Det vil øge udskiftningen af 'tanter og proforma personer' til eksterne kompetencer i bestyrelserne.

Med den tætte regulering og de komplekse krav, så er der behov for eksterne kompetencer til både at løfte "kontrolopgaverne", og endnu mere for at løfte det uforløste potentiale, der ligger i langt de fleste virksomheder. Alle virksomheder oplever stigende krav til bæredygtighed og dokumentation, stigende behov for at flytte virksomheden ind i den digitale verden, stigende cyber risiko, som skal håndteres osv.

BoardPartners formål med Bestyrelsesrapporten er løbende at bidrage til yderligere professionalisering af bestyrelsesarbejdet i danske virksomheder, og bidrage til den debat, der skal afdække, hvordan vi bedst hjælper de virksomheder, vi tilknyttes. Familieejede og ejerledede virksomheder står for en afgørende del af væksten i Danmark. Her ser vi et særligt potentiale for at udvikle kvaliteten af bestyrelsesarbejdet, hvilket Bestyrelsesrapporten giver mulighed for at stille skarpt på.

Vi ser igen på, om bestyrelsen skaber værdi for virksomheden. Gennemgående er det bestyrelsens opfattelse, at de skaber værdi i en højere grad, end ejerledere og direktører vurderer. Når vi analyser, hvorfor værdiskabelsen opfattes så forskelligt, så træder det tydeligt frem, at de bestyrelser der arbejder struktureret med årshjul og strategi, og har mere end 4 årlige møder, skaber bedre resultater, som også anerkendes af ejerledere og direktør. Ordentligt bestyrelsesarbejde betaler sig!

Det er BoardPartners holdning, at det er afgørende for virksomhederne, via en bestyrelse, at få knyttet de rigtige kompetencer til topledelsen. I de mellemstore og mindre virksomheder er der ofte ikke økonomi til at ansætte de nødvendige strategiske og analytiske kompetencer, uagtet at behovet er stort. Det er vores holdning, at de uvildige og professionelle bestyrelsesøjne på virksomheden afdækker de potentialer, der kan høstes.

Bestyrelsesrapporten for 2022 viser, at cirka 70% af bestyrelsesposterne besættes via eget eller professionelt netværk. Det er et fald på ca. 10 %. Der er sket en fordobling fra 4% til 8%, som er rekrutteret via åbent opslag. Rekrutteringskanalerne flytter sig. Det er en udvikling som BoardPartner hilser velkommen, da åbne opslag i langt højere grad sikrer, at det er de mest relevante kompetencer,

som sættes ind i bestyrelserne. Hvis det samtidig 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. Igen kan vi konstatere, at der er et stykke vej, når det handler om bestyrelsesmedlemmer, der fakturerer for arbejde i de virksomheder, de samtidig er tilknyttet som bestyrelsesmedlem. Andelen af disse er stadig stor. Det er efter BoardPartners opfattelse værd at diskutere, om et bestyrelsesmedlem kan levere konsulentydelser uden at være udfordret på habilitet og uafhængighed. Vi anerkender selvfølgelig, at det i nogle tilfælde er oplagt, at et bestyrelsesmedlem løser en konkret opgave, begrundet i det dybe kendskab til virksomheden.

Bestyrelsesrapporten viser ligesom andre år, at der er udfordringer omkring manglende forsikringsdækning. Vi kan ikke sige det tydeligt nok til både bestyrelsesmedlemmer og ejerledere: Få så tegnet den forsikring! Alt andet er uansvarligt.

Som en nyhed afdækker vi bestyrelsens rolle i den grønne omstilling. Til vores overraskelse viser data, at bestyrelserne er reaktive. Grøn omstilling drøftes først i bestyrelsen, når virksomheden mødes af krav. Det er BoardPartners opfattelse, at bestyrelsen skal påtage sig at være proaktive og sørge for, at grøn omstilling bliver en del af den strategiske udvikling.

Det er nu 4. gang, vi udgiver Bestyrelsesrapporten. 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 arrangementer og i medier i den kommende tid.

Afslutningsvis vil BoardPartner sammen med Dansk Industri og Keystones A/S gerne takke de mange, der har valgt at bruge tid på at deltage i undersøgelsen, samt de øvrige erhvervsorganisationer og netværk, der har hjulpet med udbredelsen af kendskabet til undersøgelsen. I har alle hjulpet med til at belyse værdien af og vilkårene for godt bestyrelsesarbejde i danske virksomheder.

God læselyst – vi glæder os til debatten.

Med venlig hilsen

Klaus Bach Thomsen	Marlene Haugaard
Bestyrelsesformand	Bestyrelsesmedlem

Bestyrelsesrapporten 2022

INDHOLDSFORTEGNELSE

I. Rapportens formål og datagrundlag 7
1. Executive summary 7
2. Om Rapporten & Datagrundlaget 9
3. Anvendte begreber 12
II. Bestyrelsens demografi 13
4. Bestyrelsens Diversitet (Køn, alder og uddannelse) 13
5. Bestyrelsens størrelse og sammensætning 16
6. Bestyrelsesansvars forsikring 17
III. Rekruttering, åremål og hovederhverv 18
7. Rekruttering til bestyrelser 18
8. Bestyrelses-medlemmernes hovederhverv 19
9. Åremål for bestyrelsespost 20
IV. Bestyrelsens arbejdsmodus 21
10. Anvendelse af årshjul 21
11. Afholdelse af strategimøde 22
12. Risiko på dagsordenen 22
13. IT & Cyber Risiko 23
14. Bestyrelses evaluering 24
15. Antal bestyrelsesmøder og workshops 26
16. Bestyrelsens fokusområder 27
17. Dialog mellem bestyrelsen & direktion 27
18. Bestyrelsens arbejde i en krisetid 28
V. Bestyrelsens værdiskabelse 30
19. Værdiskabelse 30
VI. Bestyrelsens rolle i grøn omstilling 33
20. Krav om grøn omstilling 33
21. Konkrete aktiviteter 34
22. Grøn omstilling på dagsordenen 34
VII. Bestyrelsens honorering 36
23. Bestyrelses- honorar 36
24. Formands- honorar 37
25. Anden honorering 38

26. Honorar efter hovederhverv....38
27. Antal bestyrelsesposter....39
28. Faktorer der påvirker honorar....39
29. Konsulent ydelser....40
30. Afregning af honorar....41
31. Kildehenvisning....42
32. Om forfatterne....43

I. RAPPORTENS FORMÅL OG DATAGRUNDLAG

Bestyrelsesrapporten 2022 er den 4. i rækken af rapporter, som BoardPartner har udgivet siden 2017, med det mål at skabe større transparens og mere viden om bestyrelsesarbejde i danske virksomheder.

I denne seneste rapport kan vi, qua et endnu bedre datagrundlag, med stadig større sikkerhed konkludere på en række forhold og trends for bestyrelsesarbejdet i danske virksomheder.

I denne sektion af Bestyrelsesrapporten finder du Executive Summary, en beskrivelse af rapportens datagrundlag, samt en beskrivelse af de i rapporten anvendte begreber og definitioner.

1. EXECUTIVE SUMMARY

Bestyrelsesrapporten 2022 bygger videre på en metodik, som vi introducerede i Bestyrelsesrapporten 2020, hvor vi skelner mellem:

- Demografiske forhold (for virksomheder og de enkelte bestyrelsesmedlemmer)
- Arbejdsmodus for bestyrelsen (hvad gør de?)
- Resultater (hvad kommer der ud af anstrengelserne?)

Bestyrelsesrapporten 2022 viser, at bestyrelserne for en stor del kan typificeres som enten A- eller B-hold, hvor afstanden mellem A- og B-hold forventeligt vil øges i takt med den fortsatte løbende professionalisering af A-holdene.

Konklusionen hviler på, at vi i to på hinanden følgende Bestyrelsesrapporter (2020 og 2022) har konstateret en meget stor diskrepans mellem hhv. bestyrelsens egen og ejerlederes/CEO's opfattelser af bidraget til værdiskabelsen. Ved at dykke længere ned i data, har vi nu konstateret en række forhold i arbejdsmodus, der påvirker opfattelsen af værdiskabelse, samt tilstedeværelsen af typiske A- og B-hold. Særligt vigtigt er det, at Bestyrelsesrapporten 2022 anviser en vej til i høj grad at mindske den omtalte diskrepans i opfattelsen af bestyrelsens værdiskabelse. Virksomhedsejere får med denne rapport en checkliste, der kan anvendes som en overordnet kravspecifikation til en 'værdiskabende bestyrelse.'

Det er ikke tilfældigt, at nogen bestyrelser er bedre til at bidrage til virksomhedens værdiskabelse. Væsentlige forklaringer og årsager findes i den måde, som bestyrelser arbejder på. I denne rapport har vi fokuseret på et antal parametre, der generelt anbefales af bestyrelsesuddannelser, rapporter, bøger mm. Eksempler herpå er anvendelse af årshjul, afholdelse af separat strategimøde, et passende antal møder pr år, brug af bestyrelsesevaluering mv.

Målt på disse parametre er der stort set ingen udvikling at spore i de seneste 4 år, når vi måler på gennemsnit/median for hele stikprøven. Til gengæld er der stor forskel på, hvordan de enkelte bestyrelser arbejder. Det ser i stort omfang ud som om, at enten håndterer bestyrelser alle parametre relativt godt, eller også håndterer de alle parametre mindre godt.

Vi har også medtaget parametre, der fortæller noget om bestyrelsens fokus. Eksempler herpå er tidsanvendelsen på strategi i forhold til 'control & compliance', risikostyring og cyber risk på agendaen, klimadagsorden mv.

Vi kan spore et øget fokus på den strategiske dagsorden de seneste to år. Det er en interessant observation, da vi i samme tidsrum har haft indflydelsen fra Corona. Uanset at Corona har givet betydelige udfordringer og ændringer i den operationelle drift, så har det tilsyneladende også betydet mere fokus på det strategiske arbejde. Corona har med sikkerhed ikke betydet mindre fokus på strategi.

Selvom alle bestyrelser afsætter tid til 'compliance & control' aktiviteter, så kan vi for 4. år i træk desværre konstatere, at en del bestyrelser selv er på kant med compliance inden for skattelovgivning. Det skyldes, at en fortsat stor andel af bestyrelseshonorarerne udbetales på basis af fakturering fra bestyrelsesmedlemmerne, hvilket vi igen må gøre opmærksom på, er en ikke lovlig praksis.

Bestyrelsesrapporten 2022 giver også en klar indikation af, at det ikke er via bestyrelserne, at klimadagsordenen bliver bragt på agendaen i virksomhederne! Resultaterne viser med stor tydelighed, at det i høj grad er eksterne krav, der sætter agendaen, samt at det er direktionen, der bringer temaet på banen over for bestyrelsen. Det sker når virksomheden er blevet mødt af eksterne krav, og i færre tilfælde når direktionen selv er pro-aktiv på temaet.

Bestyrelsesrapporten 2022 viser endvidere, at forandringshastigheden i bestyrelser og selve bestyrelsesarbejdet, set over de seneste 4 år, er lav.

Det kommer ikke som en stor overraskelse, men er ikke desto mindre en fortsat motivation for BoardPartner. Vi engagerer os i at skabe mere og fremfor alt bedre bestyrelsesarbejde i danske virksomheder.

Bestyrelsesrapporten bidrager til at skabe transparens om de eksisterende forhold, hvilket er et skridt i erkendelsen af, at der i mange år frem er potentiale til at forbedre bestyrelsesarbejdet. Hensigten med Bestyrelsesrapporten er at være medvirkende til at inspirere ledelser og bestyrelsesmedlemmer, når de ser, hvilke resultater et bedre bestyrelsesarbejde kan føre til.

De demografiske forhold er ganske konstante over de seneste godt 4 år, hvilket ikke er overraskende, men for mange også et tydeligt tegn på manglende udvikling.

Således er køns-, alders- og uddannelsesdiversitet den samme i hele perioden. Ligeledes er antal bestyrelsesposter per medlem konstant og åremål pr bestyrelsespost ser også ud til at være konstant.

På to områder ser vi en svag tendens til udvikling:

- Rekrutteringsvejene til bestyrelsesposter er stort set de samme i perioden, dog med en mulig tendens mod lidt mindre 'old boys network'.
- Vi ser måske en tendens til, at formandshonoraret vokser fra gennemsnitligt at være 200% af de menige medlemmers honorar, til at nærme sig 300%.

Honorarniveauer for bestyrelsesmedlemmer og -formænd er generelt over de 4 år uændrede. Vi har i denne rapport yderligere detaljer til at beskrive afvigelser i honorering og de faktorer, som ser ud til at påvirke honorarerne.

Startup virksomheder afviger af gode grunde på flere demografiske forhold, som vi med denne rapport nu kan udskille separat, eksempelvis:

- Der er flere investorer i bestyrelserne.
- Der er langt færre bestyrelsesmedlemmer med en bestyrelsesansvarsforsikring.
- Flere har optioner/warrants end i de etablerede virksomheder.

Datagrundlaget for alle Bestyrelsesrapporterne er indhentet ens over årene, og besvarelser er rekrutteret fra de samme målgrupper. Antallet af besvarelser har været stabilt omkring 1.400 bestyrelsesposter over årene. Der har været en betydelig udskiftning af respondenter fra gang til gang, således at det samlede antal respondenter i undersøgelserne er væsentligt højere end det årlige antal besvarelser.

Disse forhold og de konsistente resultater betyder, at Bestyrelsesrapporten er en valid kilde til belysning af bestyrelsesarbejdet i danske virksomheder - uden at vi dog vil postulere absolut nøjagtighed af den grund.

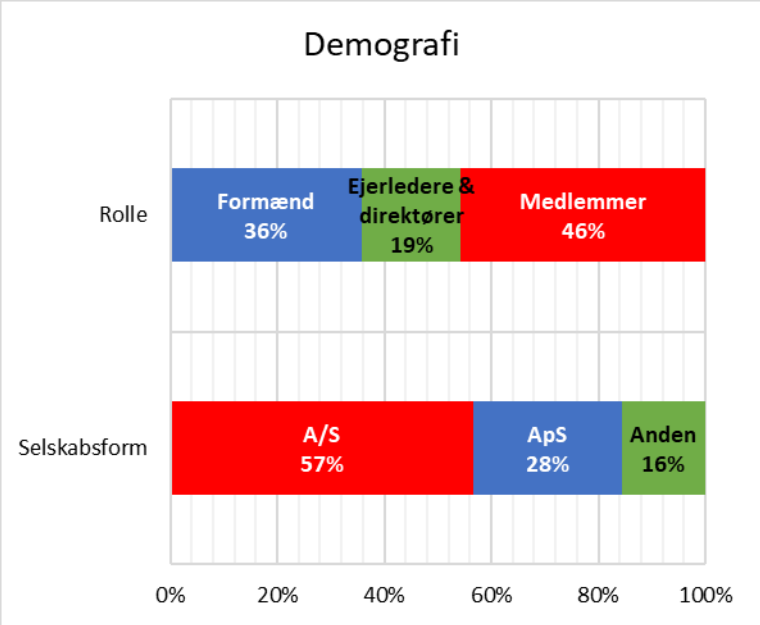
2. Om Rapporten & Datagrundlaget

Bestyrelsesrapporten er den 4. udgave af resultaterne fra BoardPartner's undersøgelser af bestyrelsesarbejde i danske virksomheder.
Selve undersøgelsen er udført som en internetbaseret anonym spørgeskemaundersøgelse blandt aktive bestyrelsesmedlemmer, ejerledere og ansatte direktører i et bredt udsnit af danske virksomheder.

Keystones og DI – Dansk Industri har bistået med markedsføring af undersøgelsen og indsamling af besvarelser.

Bestyrelsesrapporten er baseret på i alt 1.455 bestyrelsesposter fordelt med 271 der er rapporteret af ejerledere og ansatte direktører, 520 rapporteret af bestyrelsesformænd/-kvinder og 664 medlems poster rapporteret af bestyrelsesmedlemmer.

222 af de 1.455 bestyrelsesposter er i Startup virksomheder og 319 angiver at de betragter sig selv som en Scaleup virksomhed.

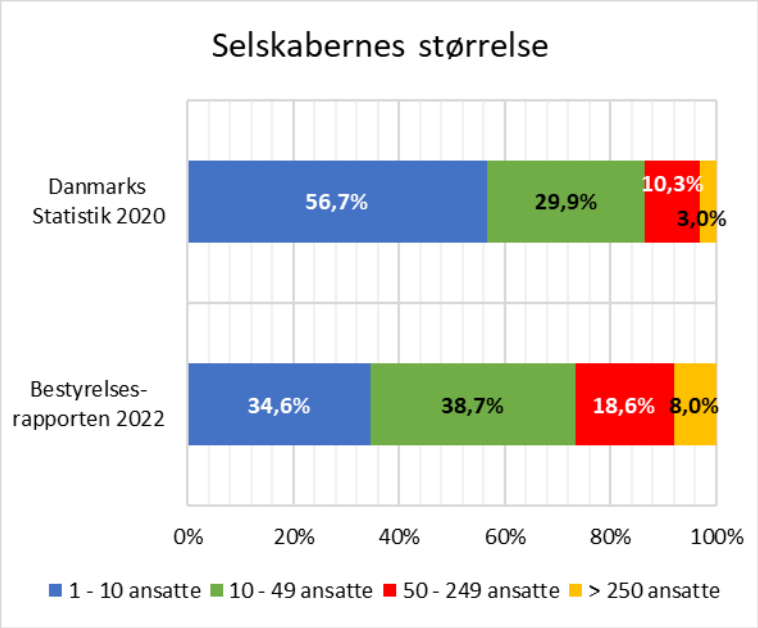


Ca. 15 % af respondenterne er også repræsenteret i Bestyrelses-rapporten 2020[6]. I denne 2022 rapport kommenterer vi kun resultater fra 2020 Bestyrelses-rapporten[6], hvis der er sket en markant udvikling i tidsrummet 2020 - 2022.

Ifølge Danmarks Statistik[1] er det samlede antal bestyrelsesposter i danske virksomheder ca. 134.900, samt 31.240 i Holding selskaber uden ansatte. Respondenternes svar repræsenterer således ca. 1% af hele målgruppen.

I forbindelse med koncernforbundne selskaber er respondenterne 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; ledelsesansvarsforsikring, løbende evaluering af bestyrelsesarbejdet, værdiskabelse, bestyrelsens fokus, m.v.

I rapporten holder vi os ikke til en stringent opdeling på omsætning eller selskabstype, idet vi forsøger at identificerer brydningspunkterne i det pågældende område.



I Danmarks Statistiks seneste opgørelse fra 2020[1[er det muligt at se fordelingen af bestyrelsesmedlemmer fordelt på virksomhedsstørrelse.

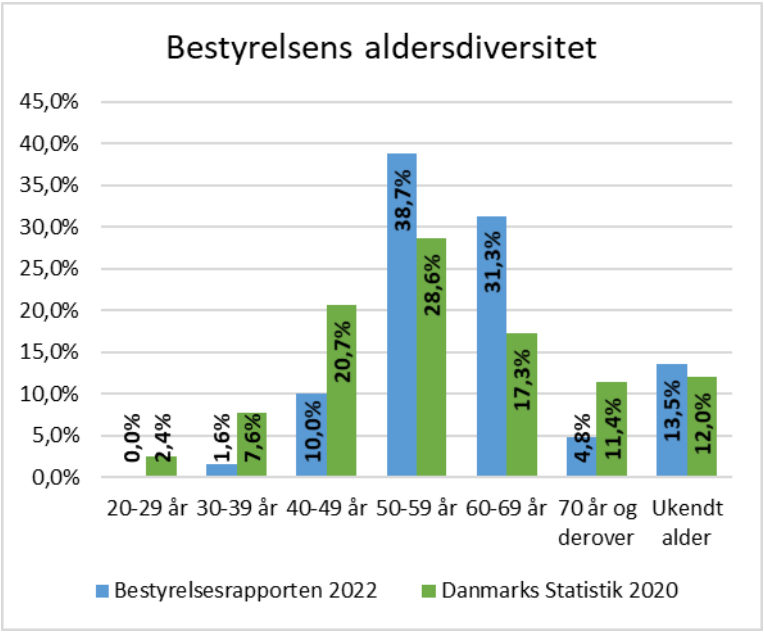
Forskelle mellem Bestyrelses-rapporten og Danmarks Statistiks data skyldes, at Danmarks Statistiks[1] opgørelse er registerbaseret (på basis af alle registrerede virksomheder i Danmark), mens Bestyrelses-rapporten er en stikprøve blandt virksomheder med en bestyrelse.

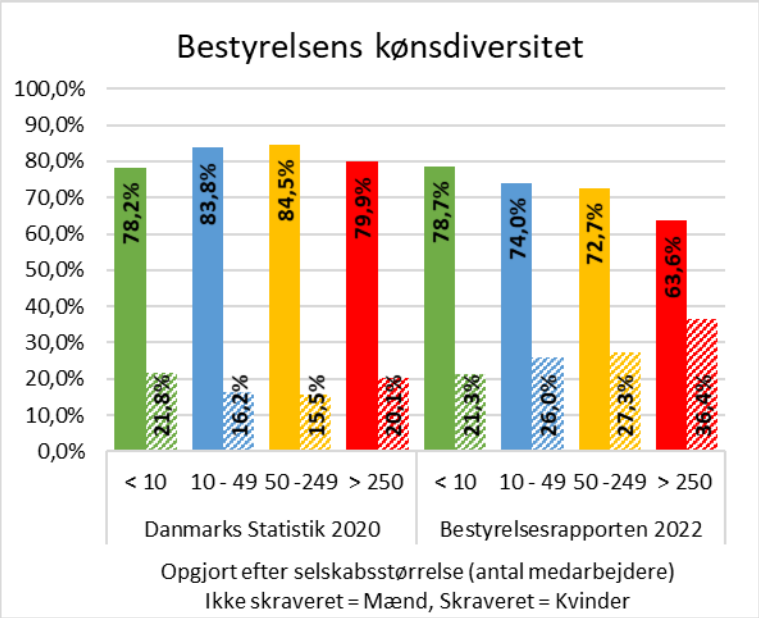
Som det fremgår af grafikken, er virksomheder med mindre end 10 ansatte underrepræsenteret i Bestyrelsesrapporten.

Bestyrelsesmedlemmer fra 30 år til 70 år og derover er repræsenteret i rapporten. I Danmarks statistiks seneste opgørelse fra 2020[1] er det muligt at se fordelingen af bestyrelsesmedlemmer fordelt medlemmets alder.

Som det fremgår af grafikken, er aldersgrupperne 50 – 59 år, og 60 – 69 år overrepræsenteret i Bestyrelsesrapporten.

Igen skyldes forskelle mellem vores Bestyrelsesrapporten og Danmarks Statistiks data, at Danmarks Statistiks[1] opgørelse er registerbaseret, mens Bestyrelses-rapporten er en stikprøve. Vi har ikke foretaget en normalisering af vores data ift. Danmarks Statistiks data.





Som det fremgår af grafikken, har Bestyrelsesrapporten en op til 16% point overrepræsentation af kvinder i virksomheder med over 10 ansatte.

Forskelle mellem Bestyrelses-rapporten og Danmarks Statistiks data er, at Danmarks Statistiks[1] opgørelse er registerbaseret (på basis af alle registrerede virksomheder i Danmark), mens Bestyrelsesrapporten er en stikprøve.

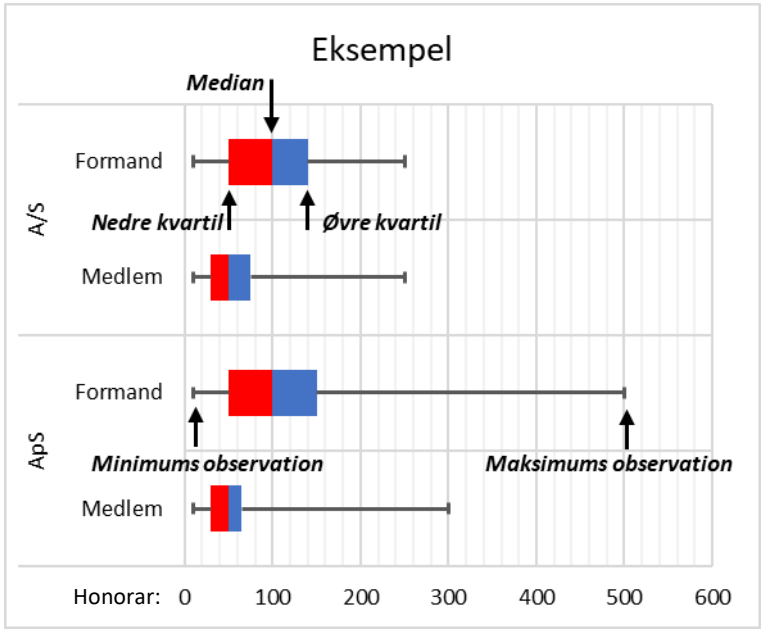
Bestyrelsesrapporten har ikke til hensigt at postulere fuldstændig validitet eller at være 100% repræsentativ omkring resultaterne. Vi tager ikke ansvar for de enkelte resultater, eller hvorledes brugerne af denne rapport tolker og anvender disse. På baggrund af antallet af besvarelser, den demogeografiske spredning, og almindelige statistiske regler, samt sammenligning af relevante resultater med hhv. Danmarks Statistik[1] seneste rapport fra november 2020, 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 virksomheder, hvilket er vores primære formål med rapporten.

3. ANVENDTE BEGREBER

Mange af graferne i rapporten er opdelt i kvartiler.

Medianen, som er skæringspunktet imellem den røde og blå bjælke (50% kvartilen), angiver honoraret for en person, hvor der er 50% af adspurgte, der har lavere løn, og 50% der har højere løn.

Den nedre kvartil (25% kvartilen) angiver 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.

Ud af bredden på den røde og blå bjælke kan man se, hvor stor honorar spredningen er for de midterste (2 x 25%) af observationerne.

De to linjer 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 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, medmindre andet er angivet.

II. BESTYRELSENS DEMOGRAFI

I denne sektion af rapporten går vi i dybden med Bestyrelsens demografi, hvem bestyrelsesmedlemmerne er, hvilket køn, alder og uddannelse de har, hvor mange af dem der har en formel bestyrelsesuddannelse, hvorledes bestyrelsen er sammensat og hvordan ser det ud med bestyrelses ansvarsforsikring.

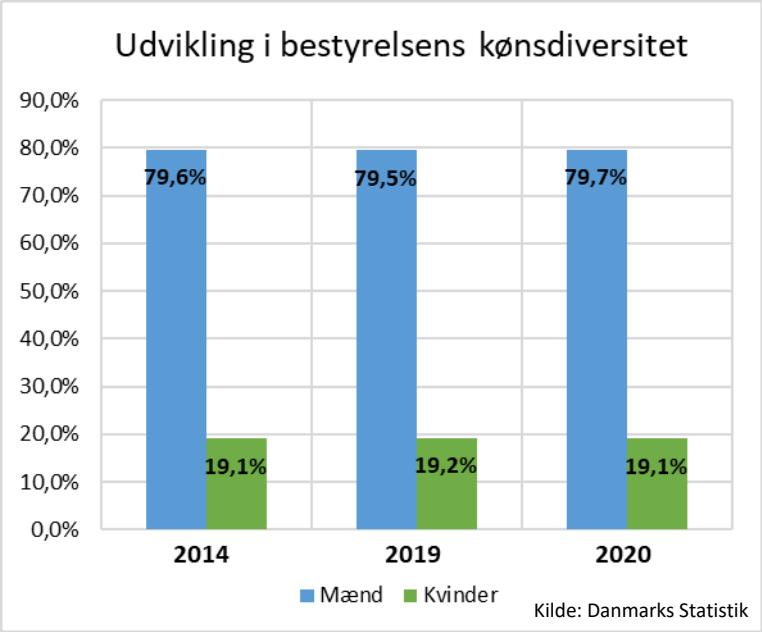
4. BESTYRELSENS DIVERSITET (KØN, ALDER OG UDDANNELSE)

Bestyrelsesmedlemmers køn, alder og uddannelse er belyst i Danmarks Statistiks[1] seneste opgørelse fra 2020, der er baseret på data indsamlet i 2019. Danmarks Statistiks opgørelse omfatter bestyrelsesmedlemmer i danske aktie- og anpartsselskaber.

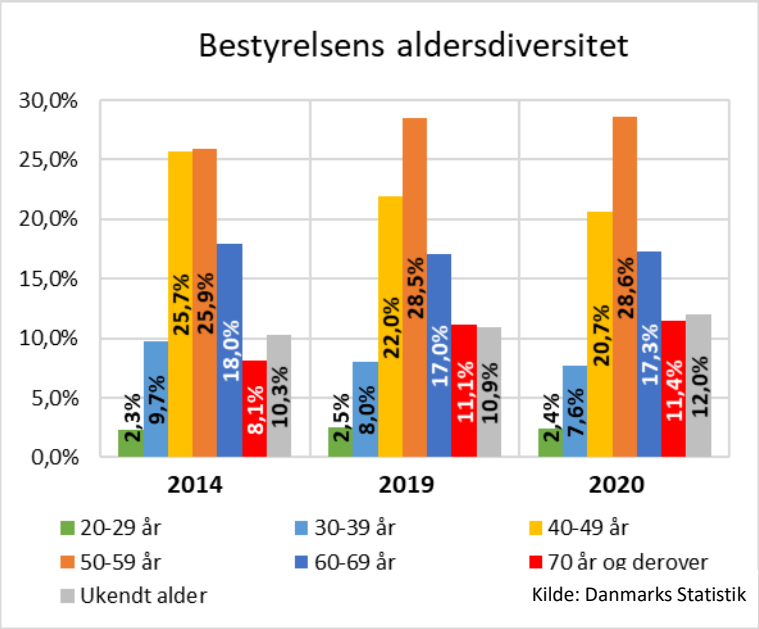
Til perspektivering af Bestyrelsesrapporten følger derfor nedenfor uddrag af Danmarks Statistiks data[1].

Interessant er det at bemærke, at andelen af kvinder i perioden 2014 til 2020 er næsten uændret på trods af det store fokus, der har været på kønsdiversitet.

I afsnit 2 'Om Bestyrelses-rapporten' er der medtaget en opgørelse over kønsfordelingen opgjort på selskabsstørrelse.



Kilde: Danmarks Statistik

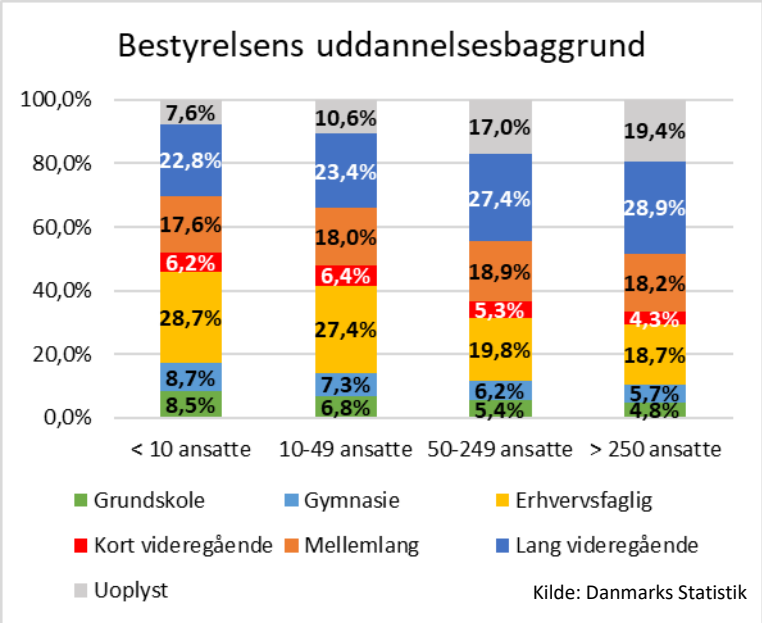


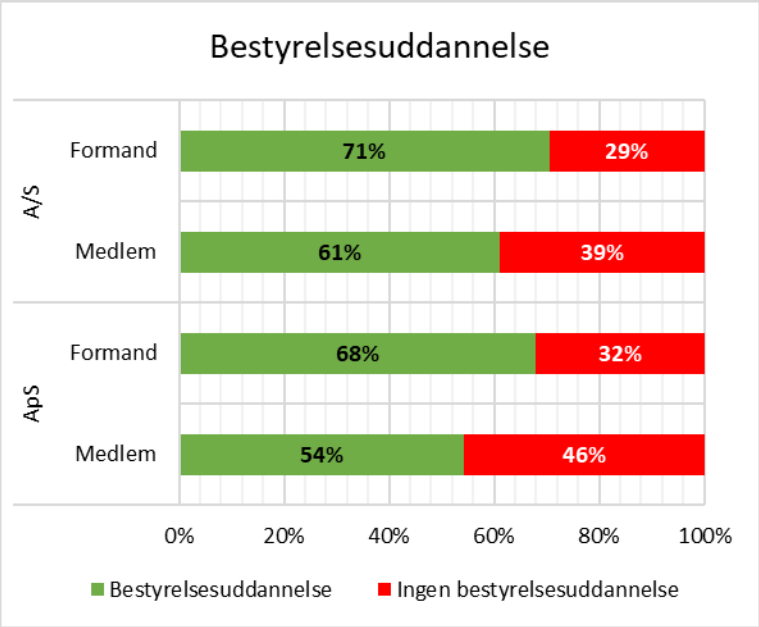
Opgørelsen fra Danmarks Statistik[1] viser, at den største gruppe af bestyrelsesmedlemmer på 28,6% har en alder på mellem 50 – 59 år, den næststørste gruppe på 20,7% er de 40 – 49 årige og den tredje største gruppe på 17,3% er 60 – 69 årige. Udviklingen fra 2014 til 2019 viser, at der er en tendens til bestyrelsesmedlemmer med en højere alder.

Gruppen 'ukendt alder' består af personer, der ikke er tilmeldt det danske folkeregister (udenlandske bestyrelsesmedlemmer indgår ofte i bl.a. udenlandsk ejede aktieselskaber, hvor alder ikke oplyses).

Opgørelsen fra Danmarks Statistik[1] indeholder også en opgørelse over uddannelsesniveau. I virksomheder med under 50 ansatte har den største gruppe af bestyrelsesmedlemmer en erhvervsfaglig uddannelse, og den næststørste gruppe har en længere videregående uddannelse.

I virksomheder med over 50 ansatte er billedet omvendt, idet den største gruppe af bestyrelses-medlemmer har en længere videregående uddannelse, og den næststørste gruppe har en erhvervsfaglig uddannelse.

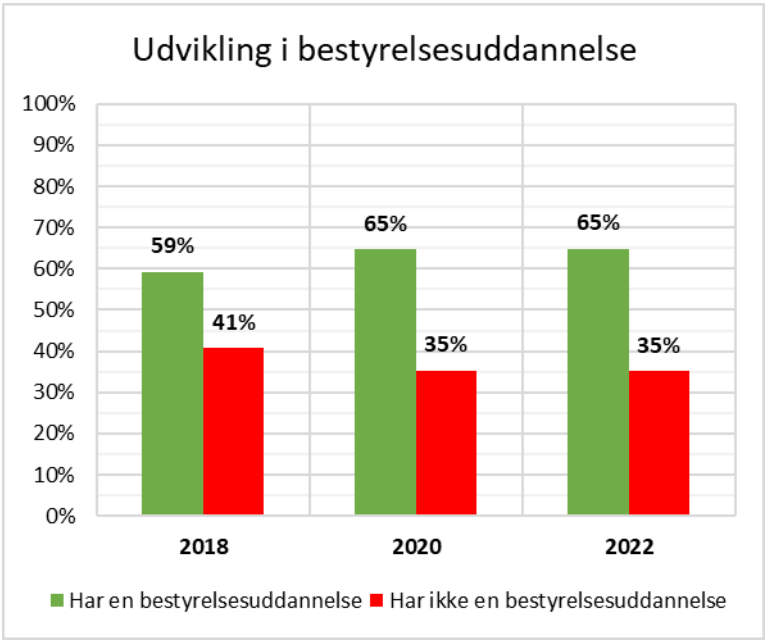




Bestyrelsesrapporten følger udviklingen i andelen af bestyrelsesmedlemmer med en bestyrelsesuddannelse.

Over halvdelen af bestyrelses-medlemmerne i etablerede virksomheder (virksomheder eksklusive Startup og Scaleup) har i dag en bestyrelsesuddannelse, samt ca. ¾ af bestyrelsesformænd har en sådan.

Bestyrelsesrapporten har målt på omfanget af personer med bestyrelsesuddannelse siden den første rapport i 2018[5]. Som det fremgår af grafikken, er andelen af bestyrelsesmedlemmer med en bestyrelsesuddannelse forholdsvis stabil over de seneste 4 år.

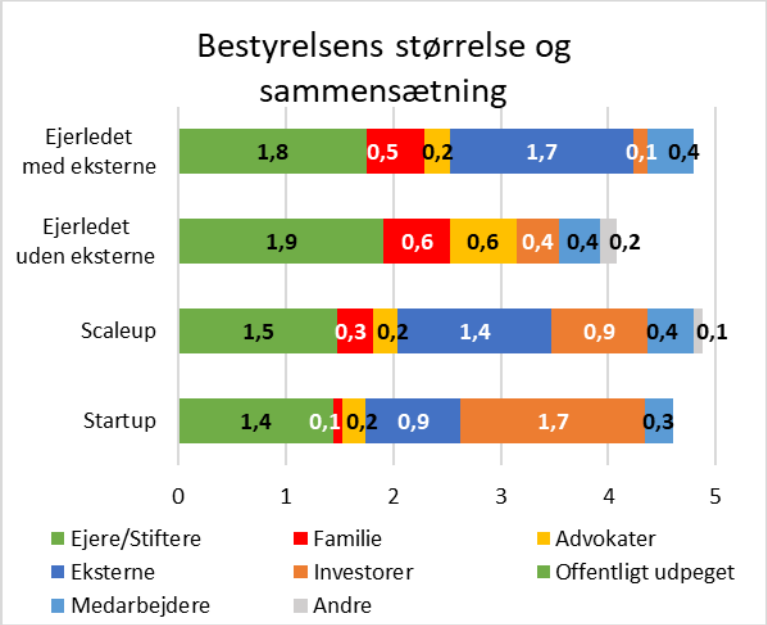


5. BESTYRELSENS STØRRELSE OG SAMMENSÆTNING

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

For hver selskabsgruppering kan man se det gennemsnitlige antal medlemmer i bestyrelsen på X-aksen.

I de farvede, vandrette søjler fremgår det gennemsnitlige antal medlemmer fordelt på i alt 8 profiler.



Bestyrelser har 4 - 5 medlemmer uanset selskabskategori. Ligesom ejerledere/stiftere udgør 30 - 45% (1,4 - 1,9 medlemmer) uanset selskabskategori.

I både start-up og scaleup er der en del investorer i bestyrelsen, mens ejerleder virksomheder i højere grad har familiemedlemmer og eksterne bestyrelsesmedlemmer.

Tallene indikerer endvidere, at bestyrelser i ejerledede virksomheder udvides med ét medlem, når der indtræder eksterne medlemmer, samt at der oftest er to eksterne medlemmer.

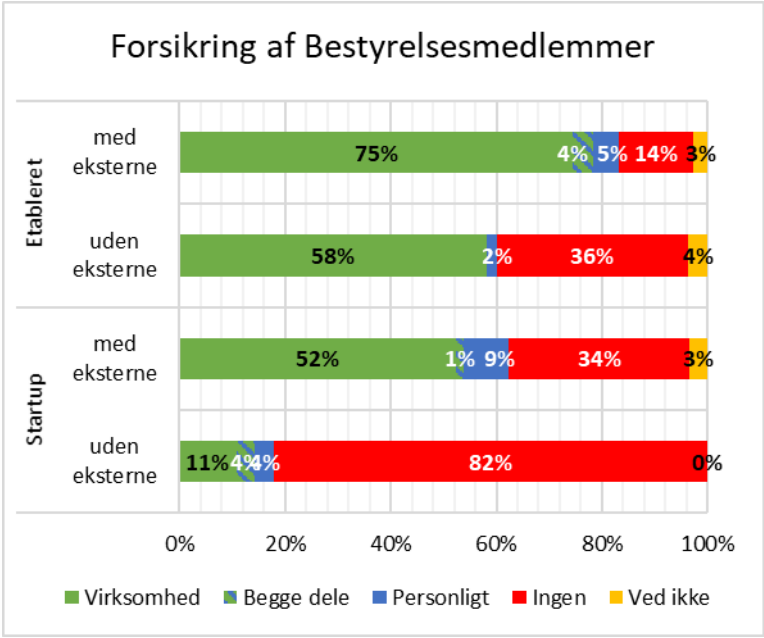
Generelt er det samme billede som i Bestyrelsesrapporten[6] fra 2020.

I de to grupper 'Ejerledede med/uden eksterne' indgår også de familieejede selskaber.

6. BESTYRELSESANSVARS FORSIKRING

Bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktører kan blive gjort personligt ansvarlige for de tab, som andre lider som følge af ens *fejl* eller *undladelser*. Det personlige ansvar kan dækkes af en bestyrelsesansvarsforsikring eller en kombineret bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring.

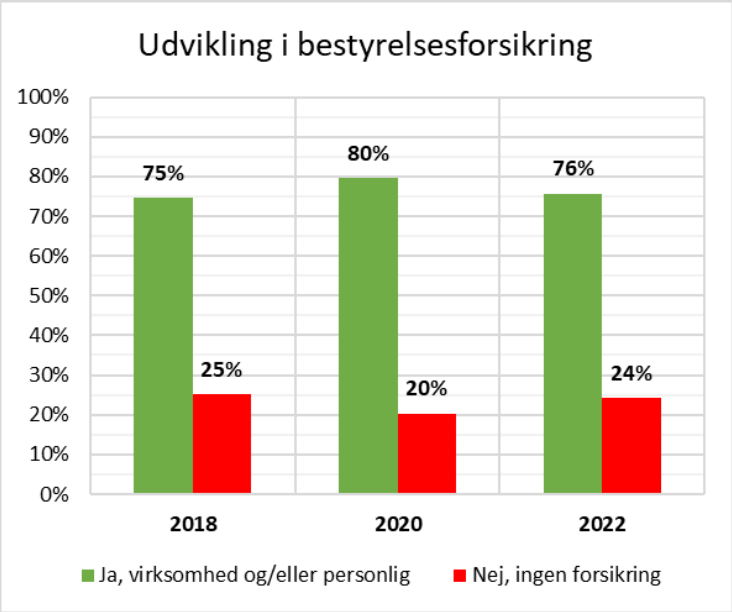
Senest blev undladelsesdelen skærpet den 1. januar 2021 ifm. en ændring af selskabsloven, ved ikrafttrædelse af den såkaldte Kontrolpakke. [3][4]



I denne rapport har vi ændret opgørelsesprincippet i et forsøg på at pejle os ind på, hvem de ikke-forsikrede er.

Selskaber er opdelt i hhv. 'etablerede virksomheder' og 'startup'. Herefter er de underopdelt i forhold til, om der er eksterne medlemmer i bestyrelsen. Respondenterne svarer på, om de er omfattet af en forsikring, og hvis det er tilfældet, om den er virksomhedsbetalt eller privat tegnet. Op til 4% er både omfattet af en virksomhedsbetalt og en privat tegnet forsikring.

Andelen af forsikrede bestyrelser stiger betragteligt, hvis der er eksterne medlemmer i bestyrelsen. Det skyldes sandsynligvis, at de er mere opmærksomme på det personlige ansvar, der indgår i bestyrelsesarbejdet. Den største andel af ikke-forsikrede er, ligesom tidligere år, at finde i startupsegmentet, hvor 82% af medlemmerne er ikke-forsikrede, såfremt der ikke er eksterne medlemmer i bestyrelsen.



Blandt de 82% ikke-forsikrede i 'startup uden eksterne' er stort set alle besvarelser fra personer, der ikke modtager et honorar for deres bestyrelsesarbejde. Måske er de ikke opmærksomme på, at ulønnet bestyrelsesarbejde også er omfattet af personligt ansvar?

Bestyrelsesmedlemmernes forsikrings forhold har siden den første rapport i 2018[5], som det fremgår af grafikken, ikke ændret sig i nævneværdig grad.

III. REKRUTTERING, ÅREMÅL OG HOVEDERHVERV

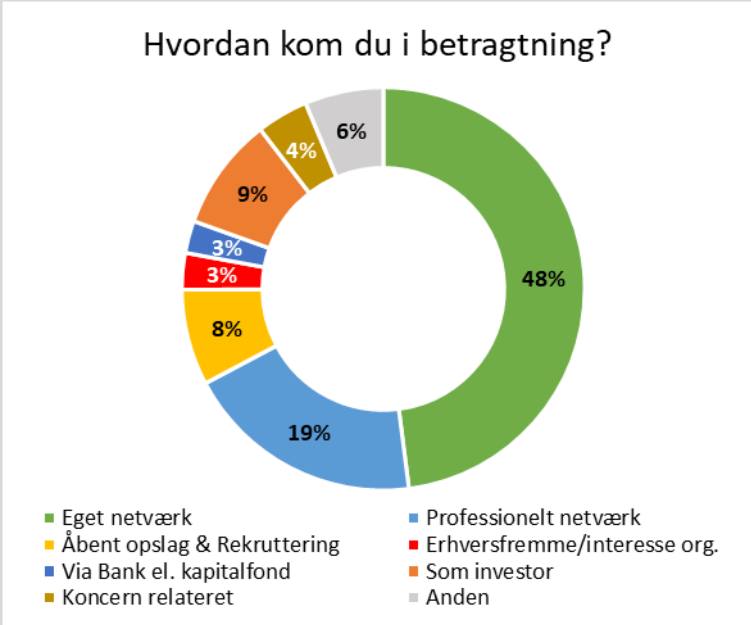
I denne sektion af Bestyrelsesrapporten belyses, hvorledes bestyrelsesmedlemmer rekrutteres, hvor længe de har en bestyrelsespost, samt bestyrelsesmedlemmernes hovederhverv og antallet af bestyrelsesposter.

7. REKRUTTERING TIL BESTYRELSER

Vi har bedt bestyrelsesmedlemmerne angive, hvorledes de kom i betragtning til deres seneste bestyrelsespost.

Det har været almindeligt kendt, at rekruttering til bestyrelser ofte er foregået via netværksbaseret rekruttering, men der er noget, der tyder på, at der kan være en ændring undervejs i rekrutteringsmønsteret.

Respondenterne angiver, at de i 48% af tilfældene er kommet i betragtning til deres seneste bestyrelsespost via deres eget netværk, i 19% via et professionelt netværk, 8% via åbent opslag eller rekruttering, 3% via erhvervsfremmesystemet, 3% via en Bank, anden finansieringskilde eller kapitalfond, 9% fordi de er indtrådt som medejer eller investor, og endeligt 4%, der angiver koncern relateret bestyrelsespost som årsag. De sidste 6% angiver andre veje.



I forhold til rapporten i 2020[6] ser vi en fordobling fra 4% til 8% via åbent opslag eller rekruttering samtidig med, at rekruttering via eget netværk falder fra 61% til 48%.

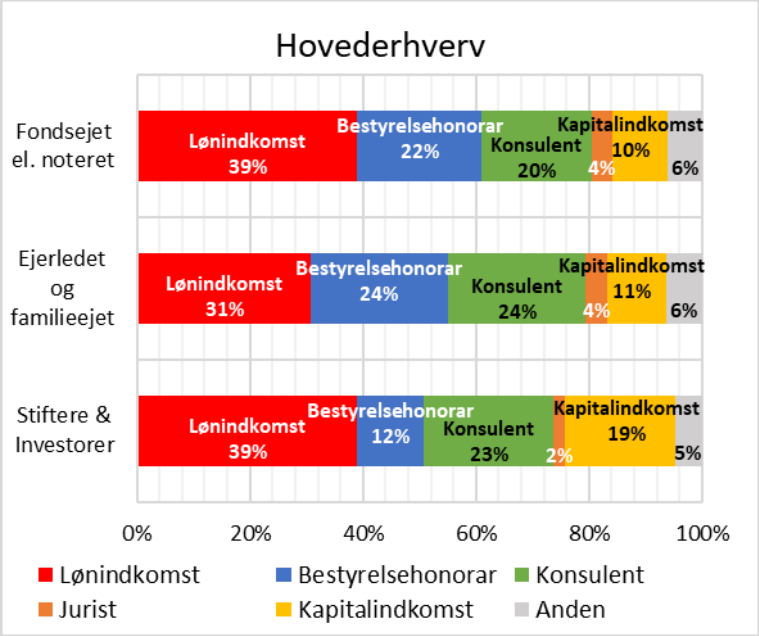
Bestyrelsesmedlemmer, der er indtrådt i bestyrelsen som investorer, tager et spring fra 3% til 9%. Denne kategoris høje stigning skyldes, at Bestyrelsesrapporten har flere startup med i grunddata end tidligere.

Respondenterne har også svaret på, hvorledes de oplevede rekrutteringsprocessen. Over 90% besvarede processen som positiv, idet den enten havde været af kort varighed, ukompliceret eller struktureret.

8. BESTYRELSES-MEDLEMMERNES HOVEDERHVERV

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.

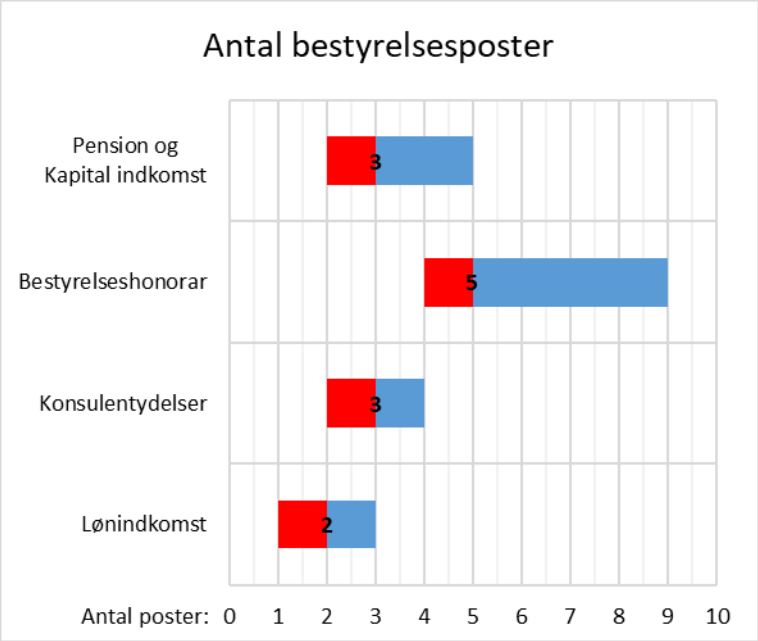


For virksomheder, der er helt eller delvist fondsejet eller børsnoteret, gælder, at 39% af bestyrelses-medlemmerne har lønindkomst som deres primære erhverv og den næststørste gruppe på 22% er personer der har bestyrelseshonorar som hovedindtægtskilde.

For ejer ledede og familieejede virksomheder gælder, at 31% af bestyrelsesmedlemmerne har løn-indkomst som deres primære erhverv. De næststørste grupper er bestyrelseshonorar og konsulent arbejde, begge med 24%.

Billedet er noget anderledes i Startup virksomheder (angivet som 'Stiftere og Investorer'). I dette segment er lønindkomstgruppen højest med 39% fulgt af konsulentgruppen på 23%, mens den tredje største gruppe på 19% er personer, der har angivet kapitalindkomst eller pension som deres hovedindtægtskilde.

Disse resultater indikerer, at hovedparten af bestyrelsesmedlemmer har deres primære indkomst fra andet end bestyrelseshonorar. Knap en ¼ del af bestyrelsesmedlemmer har deres primære indkomst fra bestyrelseshonorar, men dog kun 12% i Startup virksomheder.



De 4 hovedkategorier af bestyrelsesmedlemmer, der besætter mere end 75% af bestyrelsesposterne, har et meget forskelligt antal bestyrelsesposter.

Grafikken viser hhv. 1. kvartil, median, med værdi angivelse og 3. kvartil.

I kategorien 'lønindkomst' angiver respondenterne, at de har 2 bestyrelsesposter. 'Konsulent' kategorien angiver 3 poster som median.

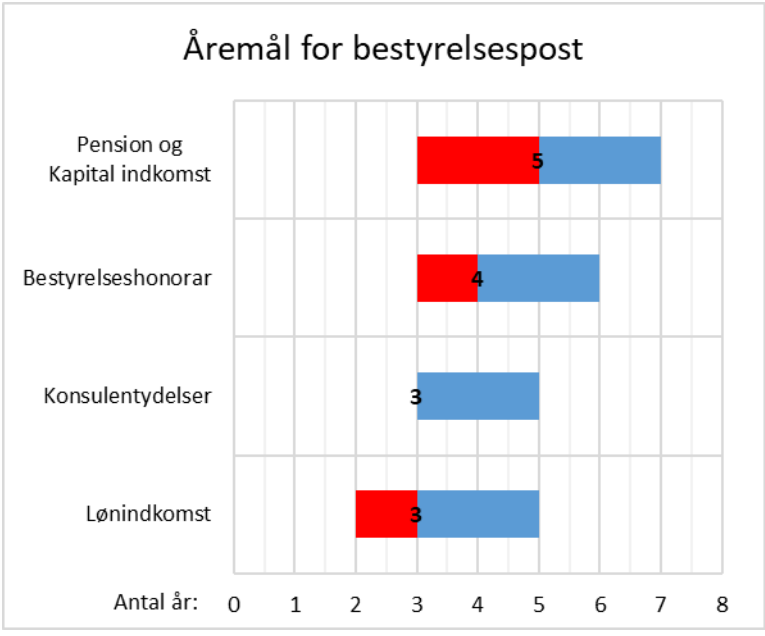
Kategorien 'bestyrelsesarbejde' angiver 5 poster som medianværdi, hvilket forventeligt også er den højeste forekomst. Gruppen med 'pension og kapital indkomst' angiver 3 poster som median.

9. ÅREMÅL FOR BESTYRELSESPOST

Hvor længe har man i gennemsnit en bestyrelsespost, er et ofte stillet spørgsmål.

Vi har tidligere belyst, hvordan systematisk brug af evaluering så ud til at øge udskiftningen i bestyrelserne. I Bestyrelsesrapportren 2022 har vi erstattet spørgsmålet med "hvor længe havde du din seneste fratrådte post?"

Vi tager igen udgangspunkt i respondenternes hovedindtægts kilde, inddelt i 4 hovedkategorier, der som tidligere nævnt står for mere end 75% af bestyrelsesposterne.



Grafikken viser hhv. 1. kvartil, median, med værdi angivelse og 3. kvartil.

I kategorien 'lønindkomst' angiver respondenterne, at de havde den seneste post i 3 år. 'Konsulent' kategorien angiver ligeledes 3 år som median.

Kategorien 'bestyrelsesarbejde' angiver 4 år som medianværdi. Gruppen med 'pension og kapital indkomst' angiver 5 år.

IV. BESTYRELSENS ARBEJDSMODUS

I denne sektion IV af Bestyrelsesrapporten ser vi nærmere på, hvad vi har valgt at kalde 'Bestyrelsens arbejdsmodus'. Arbejdsmodus dækker over en række forhold, der enten udspringer af anbefalinger for 'good governance', eller er relateret til begrebet 'værdiskabende bestyrelsesarbejde'.

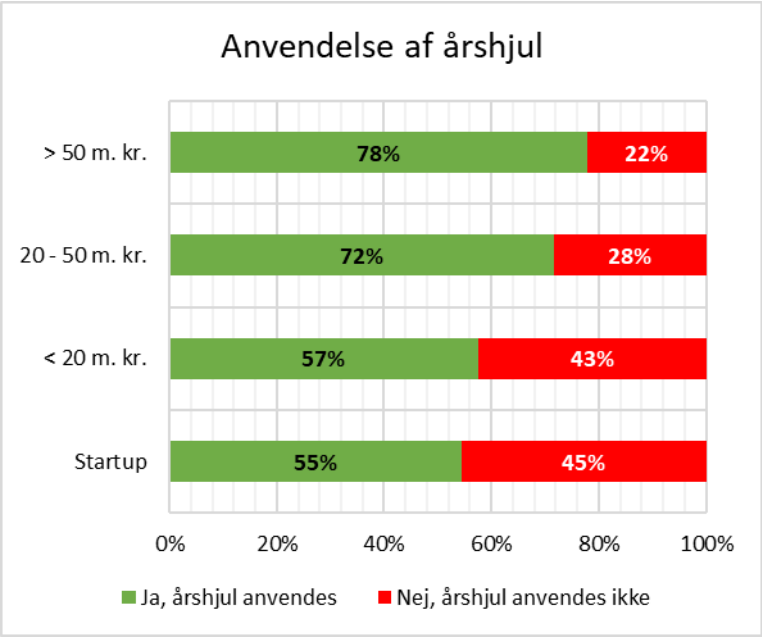
Sektionen afsluttes med et afsnit om bestyrelsesarbejde i en krisetid baseret på data indhentet separat i forbindelse med Covid-19 krisen.

10. ANVENDELSE AF ÅRSHJUL

Bestyrelsens årshjul er et klassisk bestyrelsesværktøj, der udarbejdes med det formål at tilrettelægge bestyrelsessåret og tilsikre, at bestyrelsen når igennem den voksende liste af lovpligtige samt værdiskabende emner.

For første gang i Bestyrelsesrapportens historie har vi valgt at spørge ind til bestyrelsernes anvendelse af et årshjul.

Analysen viser, at der er en sammenhæng mellem selskabets størrelse / modenhed og anvendelsen af årshjul. I selskaber, der omsætter for mere end 50 millioner kr., anvendes årshjulet i ca. 8 ud af 10 bestyrelser. I omsætningsintervallet 20 – 50 millioner kr. anvendes årshjulet i 7 ud af 10 bestyrelser, mens det kun bliver anvendt i ca. 6 ud af 10 bestyrelser i virksomheder der omsætter for under 20 millioner kr. Startup virksomheder er udskilt fra omsætningsintervaller og vist selvstændigt.



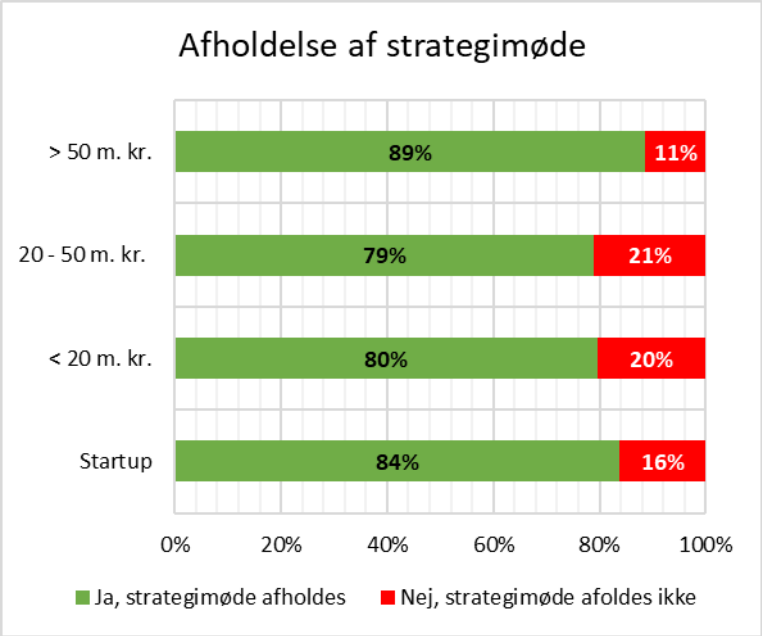
Analysen viser at Startup bestyrelser anvender årshjulet på linje med virksomheder med under 20 millioner kroner i omsætning.

I afsnit 15 ser vi nærmere på, om anvendelse af årshjul har en indflydelse på antallet af bestyrelsesmøder.

11.
AFHOLDELSE AF STRATEGIMØDE

En anden klassisk bestyrelsesdisciplin er afholdelse af et dedikeret møde eller seminar, hvor selskabets strategi diskuteres, opdateres og fastlægges.

Strategimøde eller strategiseminar er tydeligvis, og måske ikke overraskende, en populær bestyrelsesaktivitet, idet ca. 80% af selskaberne i Bestyrelsesrapporten gennemfører et sådant.



I virksomheder, med en omsætning på over 50 millioner kr., ser det dog ud som om, at afholdelsen af strategi møder er ca. 10% point højere end i virksomheder med en omsætning på under 50 millioner kroner.

OBS! Brug af strategimøde/ strategiseminar har en betydning i forbindelse med selskabernes værdiskabelse, hvilket er behandlet separat og i dybden i afsnit 19 - Værdiskabelse.

12.
RISIKO PÅ DAGSORDENEN

Bestyrelsens rolle og ansvar i forhold til risikostyring er beskrevet i selskabsloven kapitel 7 §115. Her fremgår det af stk. 2 at bestyrelsens skal påse, at:

"der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller"

Som følge af det lovmæssige krav, og idet bestyrelsen har det endelige ansvar for at godkende rammerne for virksomhedens risikostyring, bør bestyrelsen spille en aktiv rolle i risikostyringen, både når det gælder fastsættelse af risikoappetit, samt den løbende monitorering af rapporterede af risici og hændelser.

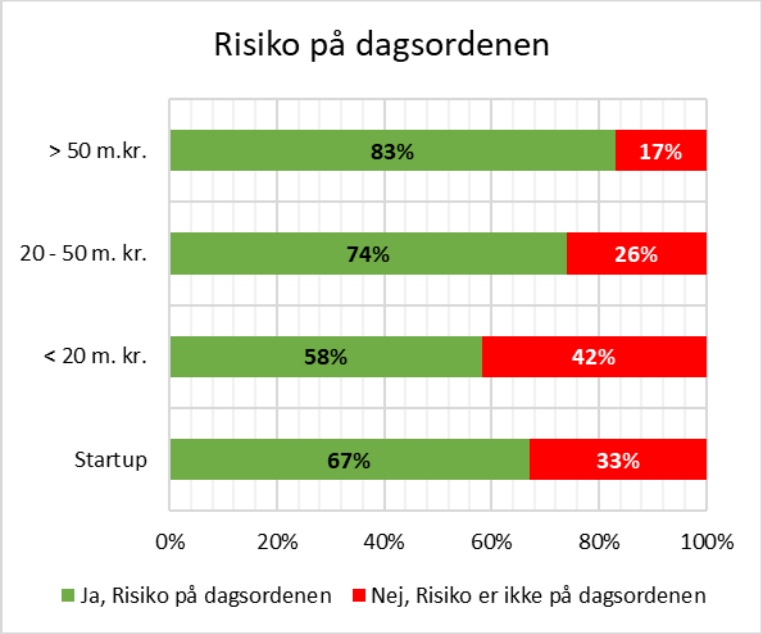
Vi har opdelt spørgsmålet i to dele:

- Risiko generelt, dvs. uden IT og Cyber risici.
- Specifikt IT og Cyber risiko, hvilket behandles separat i det efterfølgende afsnit.

Risiko er på dagsordenen for ca. 6 ud af 10 selskaber med en omsætning på under 20 millioner kr. og for kategorien 'startup'.

I gruppen '20 – 50 millioner kroner' er det 3 ud 4 selskaber, der har risiko på dagsordenen. I gruppen 'over 50 millioner kroner i omsætning' er det 8 ud af 10 virksomheder, der har risiko på dagsordenen.

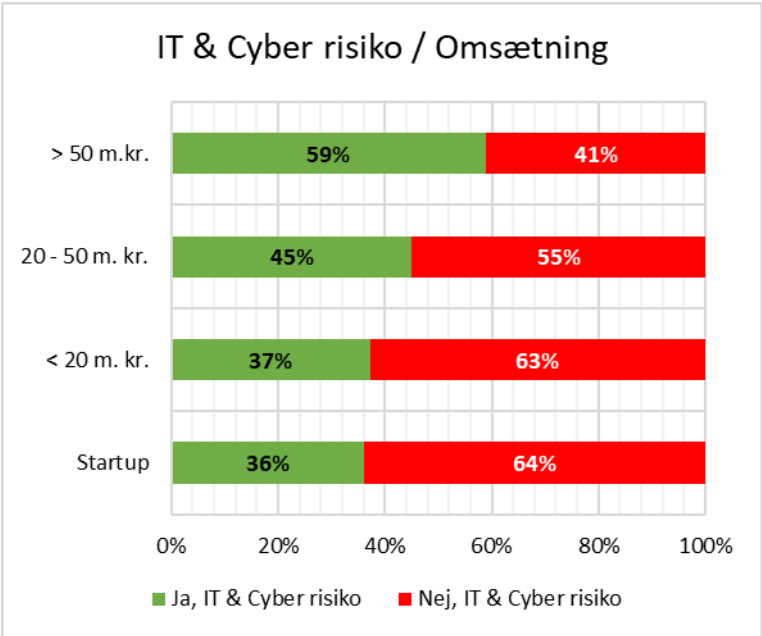
Såfremt de mindre selskaber, inklusive startup, tilrettelægger bestyrelsesåret med et årshjul, så viser vores underliggende data, at disse bestyrelser har risiko på dagsordenen på linje med de større selskaber.



13. IT & Cyber Risiko

Der har i de seneste år været et voksende fokus på IT & Cyber risici. Samtidig er bestyrelsens rolle og ansvar i den forbindelse blevet fremhævet.

Bestyrelsesrapporten viser, at der fortsat er et stykke vej, før IT & Cyber sikkerhed er et fast punkt på bestyrelsens årshjul, selvom flere interessenter prøver at gøre opmærksom på problemstillingen. Erhvervsstyrelsen har eksempelvis i 2020 opdateret deres IT-risikovurderingsværktøj, der er gratis tilgængelig på sikkerdigital.dk

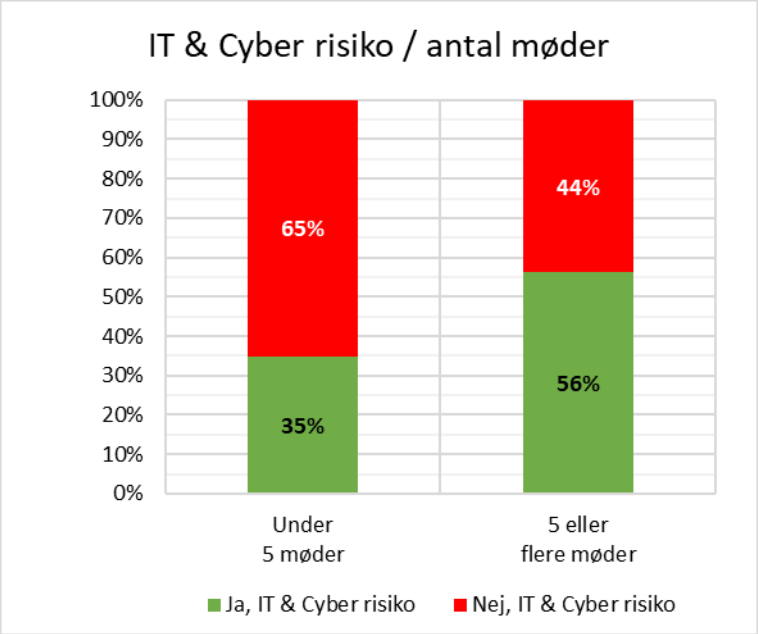


I de mindre virksomheder med en omsætning på under 20 millioner kr. og i Startups er det ca. 4 ud af 10 bestyrelser, der har dette på dagsordenen.

I selskaber med en omsætning på 20 – 50 millioner kr. er dette steget til næsten halvdelen.

I de større selskaber med en omsætning på over 50 millioner har ca. 6 ud af 10 bestyrelser IT og Cyber risiko på dagsordenen.

De viste resultater er et gennemsnit af alle besvarelser. Andelen af bestyrelser, der har IT og Cyber risiko på dagsordenen, er ca. 10% point højere, uanset virksomhedsstørrelse, når risiko temaet er på dagsorden (som nævnt i afsnit 12).



I bestyrelser, der afholder færre end 5 møder, ser det ud til at knibe med tiden, for blot 35% af selskaberne har IT og Cyber risiko på dagsordenen, hvor tallet i selskaber, der afholder 5 eller flere møder, er på 56%.

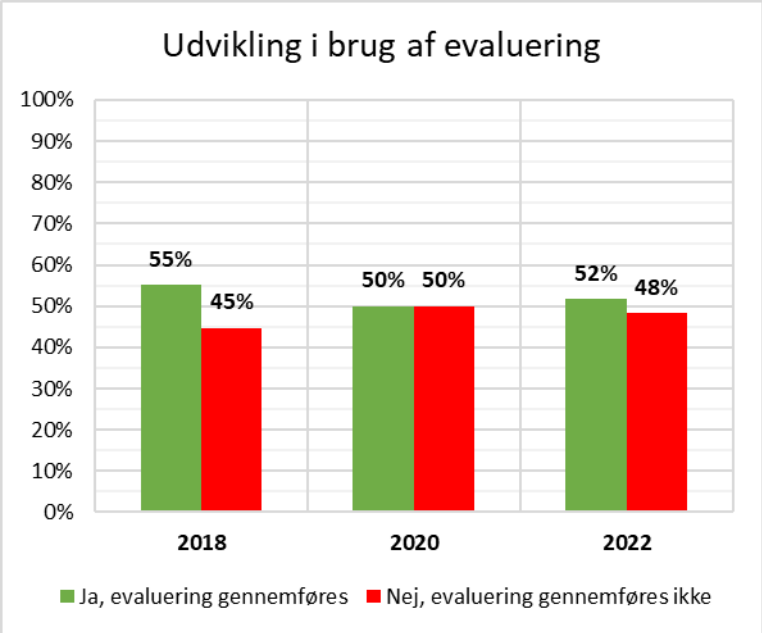
14. BESTYRELSES EVALUERING

Komitéen for god Selskabsledelse[11] anbefaler:

"at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de individuelle medlemmer."

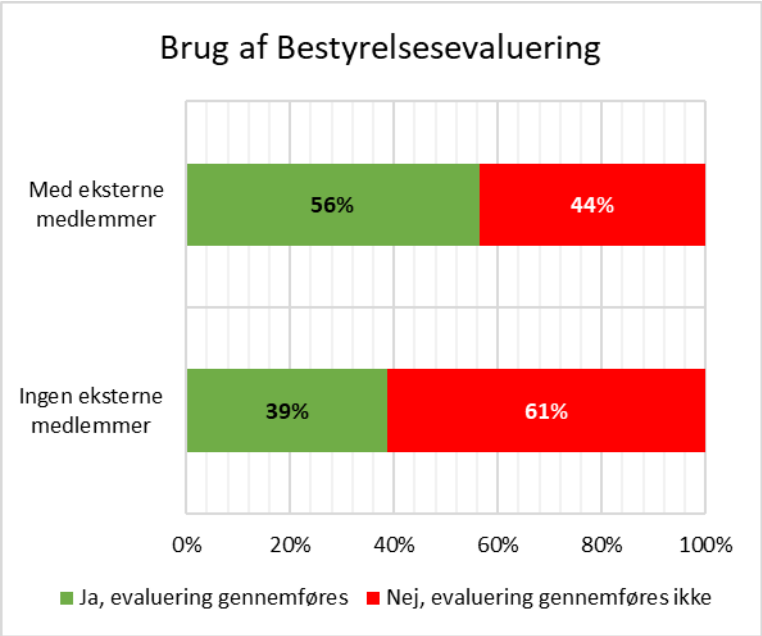
Bestyrelsesrapporten har målt på anvendelse af bestyrelses-evaluering siden den første rapport i 2018[5], og tallene indikerer at området ikke har udviklet sig i nævneværdig grad i perioden frem til 2022.

Vi har i tidligere Bestyrelsesrapporter[5][6] påvist, at bestyrelsesevaluering gennemføres i 6 ud af 10 bestyrelser i virksomheder med en omsætning på mere end 50 millioner kr. Bestyrelsesevaluering gennemføres i ca. 4 ud af 10 bestyrelser i de mindre selskaber med en omsætning på under 50 millioner kroner.



Vi har også tidligere påvist, at bestyrelser, hvor formanden har en formel bestyrelsesuddannelse, gennemfører 6 ud af 10 bestyrelserne en årlig bestyrelses-evaluering. I bestyrelser, der ledes af en formand uden en formel bestyrelsesuddannelse, gennemfører kun 4 ud af 10

bestyrelserne en årlig evaluering. I nærværende Bestyrelsesrapport ser det dog ud som om, at de to grupper nu begge gennemfører en bestyrelsesevaluering i 6 ud af 10 tilfælde.

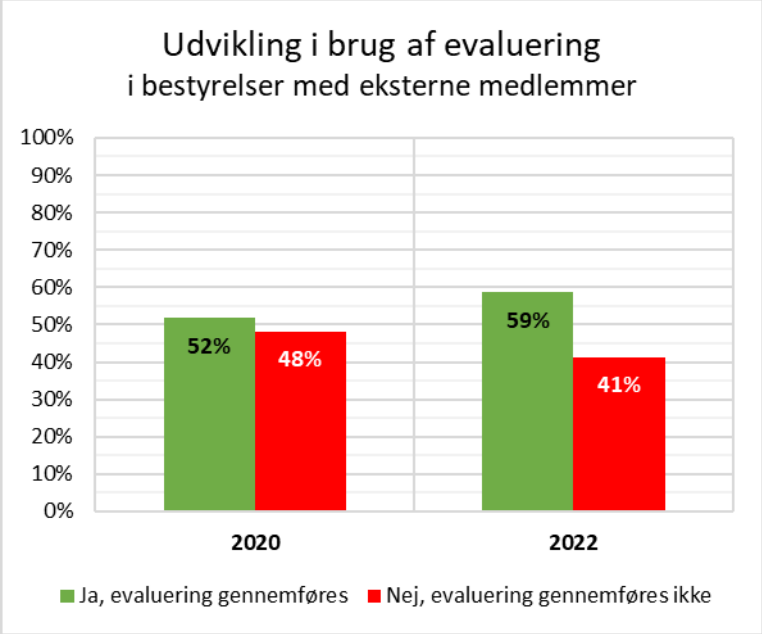


For at belyse området nærmere har vi i denne Bestyrelsesrapport valgt at se, om der er forskel på brugen af evaluering i hhv. bestyrelser med eller uden eksterne medlemmer.

Som det fremgår af grafikken gennemfører 56% af bestyrelserne med eksterne medlemmer en bestyrelsesevaluering, mens tallet blot er 39% for bestyrelser uden eksterne medlemmer.

Det kan derfor tyde på, at det er de eksterne medlemmer, der bringer evaluering ind i bestyrelseslokalet. (på samme måde som brug af bestyrelsesansvarsforsikring jævnfør afsnit 6).

Ser vi alene på bestyrelser *med eksterne medlemmer*, så ser vi en stigning i brug af evaluering med 7% point fra 2020 til 2022.



15.
ANTAL BESTYRELSESMØDER OG WORKSHOPS

I dette afsnit af Bestyrelsesrapporten belyser vi det typiske antal af bestyrelsesmøder. Respondenterne er bedt om at besvare hvor mange bestyrelsesmøder inkl. workshops, der afholdes om året.

Analysen af besvarelserne viser, at mødehyppigheden er lidt forskellig alt efter virksomhedens størrelse. Antallet af møder stiger med størrelsen af virksomheden.

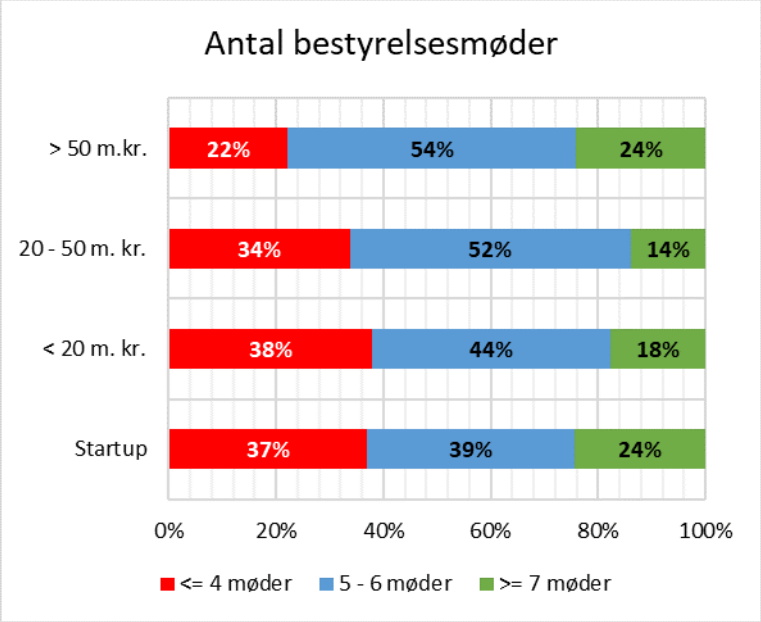
I virksomheder med en omsætning på under 20 millioner kr. og i Startup segmentet er medianen 5 møder.

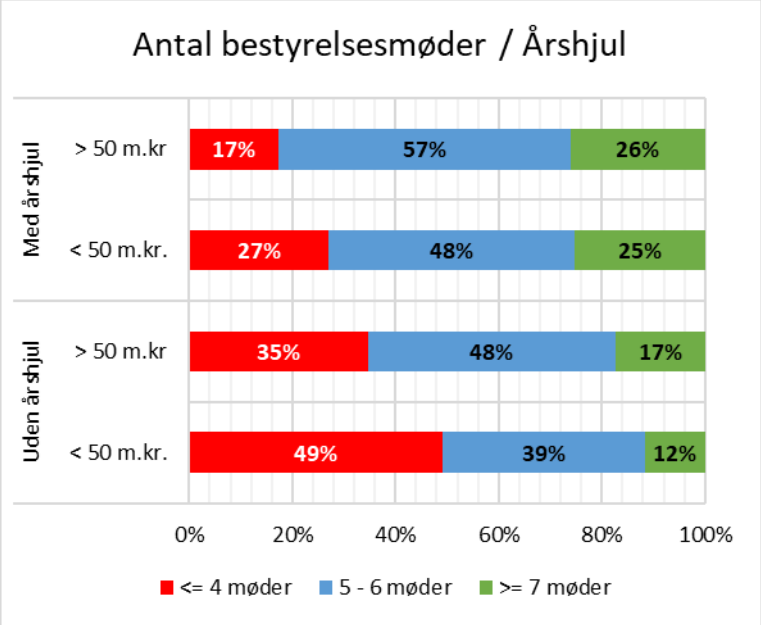
I gruppen af virksomheder med mellem 20 og 50 millioner kr. er medianen ligeledes 5 møder.

I gruppen af virksomheder med over 50 millioner kr. i omsætning er medianen 6 møder.

Antallet af bestyrelsesmøder ligger på samme niveau, som vi konstaterede i de tidligere Bestyrelsesrapporter foretaget i 2018[5] og 2020[6].

I afsnit 18, 'Bestyrelsens arbejde i en krisetid', har vi medtaget data fra en separat undersøgelse foretaget i efteråret 2020. Her kunne vi konstatere en stigning i antallet af møder pga. Covid-19 krisen. Det virker som om, at bestyrelserne i løbet af 2021 igen er vendt tilbage til den oprindelige arbejdsmodus i forhold til antal møder.





Vi er i denne rapport gået et spadestik dybere og ser også på, om brugen af årshjul har en betydning for antallet af møder. Dette ud fra en hypotese om, at et vel planlagt bestyrelsesår måske resulterer i flere møder, end hvis de planlægges ad hoc, som året skrider frem. Det fremgår af grafikken, at brugen af årshjul medfører, at bestyrelsen afholder flere møder. Andelen af selskaber, der afholder 4 eller færre møder, halveres, når der anvendes årshjul. Det gælder i begge omsætnings intervaller over/under 50 mio. kroner.

16.
BESTYRELSENS FOKUSOMRÅDER

Vi har bedt respondenterne om at besvare, hvor bestyrelsens fokus har ligget de seneste 12 mdr. Yderpunkterne har været hhv. 'GRC - Governance, Risk og Compliance' kontra 'Strategi og Forretningsudvikling'.

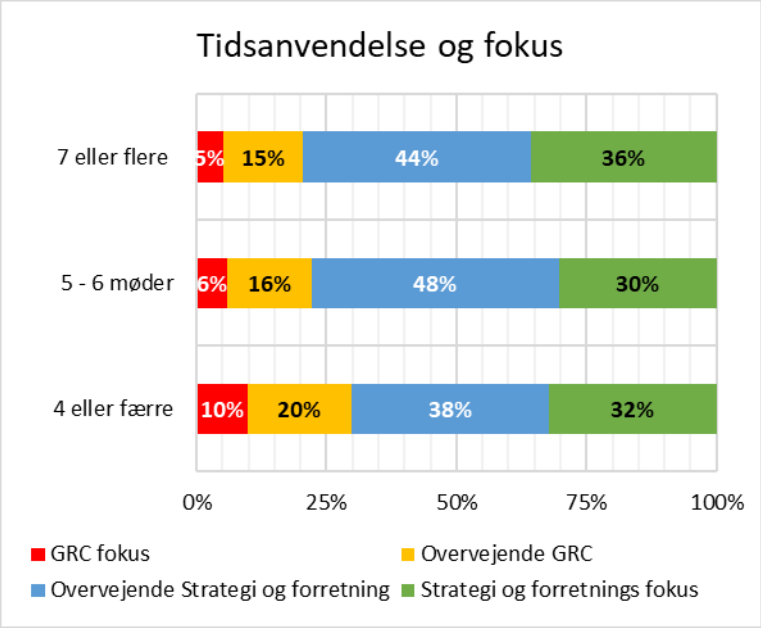
I 2020 udgaven af Bestyrelsesrapporten[6] konstaterede vi, at der var en forskel på bestyrelsens fokus afhængig af selskabernes ejerforhold.

I denne udgave af Bestyrelsesrapporten har vi, for at øge indsigten, valgt i stedet at analysere, om vægten af de forskellige fokusområder ændrer sig med antallet af møder.

I de selskaber hvor der afholdes 4 eller færre møder anvendes 30% af tiden på GRC, og 70% på strategi og forretningsudvikling.

I den anden ende af skalaen, hvor der afholdes 7, eller flere møder, anvendes 20% af tiden på GRC, og 80% på strategi og forretningsudvikling.

I midten af skalaen, i gruppen med det hyppigste antal møder, der er opgjort til 5 - 6, jævnfør afsnit 15, anvendes ca. 22% af tiden på GRC, og de resterende 78% på strategi og forretningsudvikling.



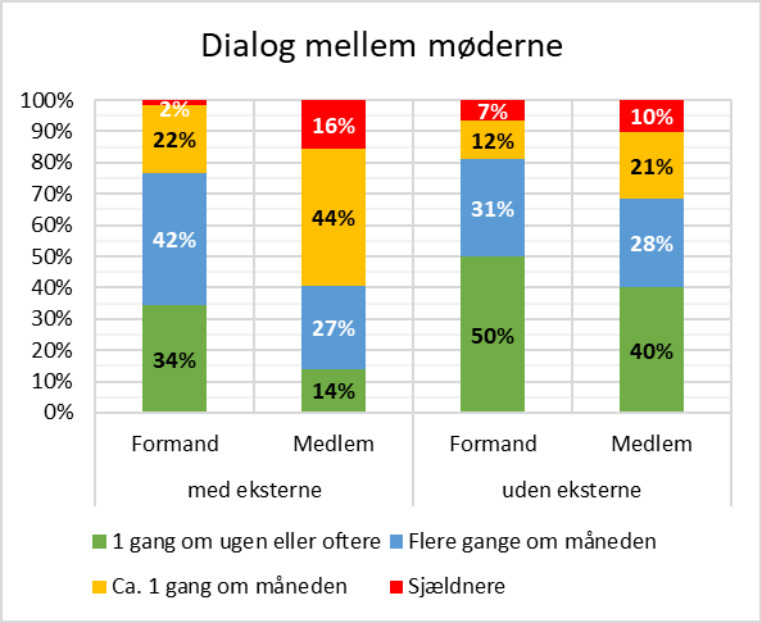
Resultatet indikerer, at 'Governance, risk og compliance' ikke står i vejen for strategi og forretningsfokus. Kun ved 4 eller færre møder årligt må strategi og forretningsfokus vige lidt af pladsen.

17.
DIALOG MELLEM BESTYRELSEN & DIREKTION

Vi har spurgt bestyrelsesrespondenterne om, hvor ofte de er i dialog med direktør, direktion eller et andet bestyrelsesmedlem fra selskabet. Vi har ligeledes spurgt ejerleder og direktør om, hvor ofte de er i dialog med bestyrelsesformanden eller et medlem af bestyrelsen. Der er stor overensstemmelse i disse besvarelser, hvilket giver god grund til at stole på validiteten af de efterfølgende analyser af svarene.

I analysen har vi valgt at opdele besvarelserne fra alle virksomhedsstørrelser i to hovedgrupper, hhv. dem *med* eksterne medlemmer i bestyrelsen, og dem *uden* eksterne medlemmer i bestyrelsen. De to hovedgrupper er efterfølgende opdelt i hhv. en formand og en medlemsgruppe.

Som det fremgår af grafikken, er *formænd* i begge grupper for 75% - 80% vedkommende i dialog med direktionen, eller et andet bestyrelsesmedlem, flere gange om måneden eller oftere.

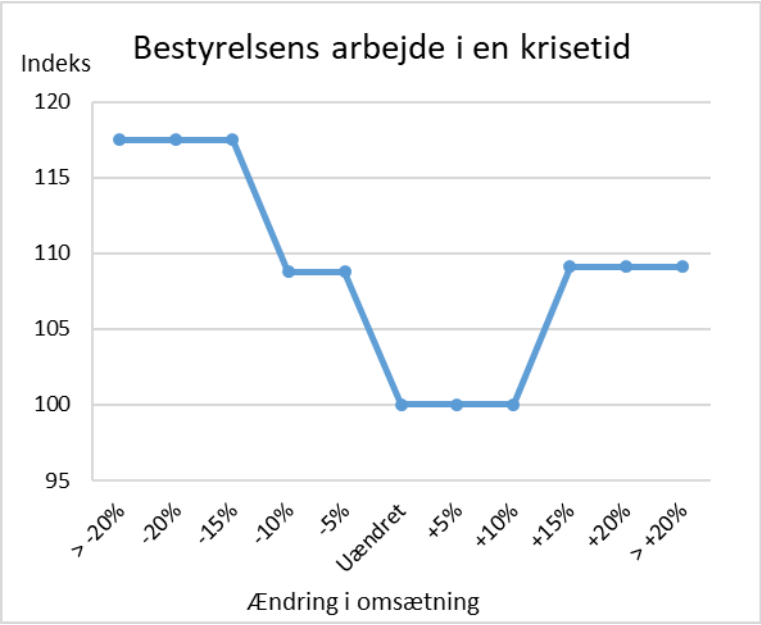


Når der fokuseres på medlemmernes dialog, ser billedet noget anderledes ud. Hvis der er eksterne medlemmer i bestyrelsen, er ca. 40% af medlemmerne i dialog med direktionen, eller et andet bestyrelsesmedlem, flere gange om måneden eller oftere. I bestyrelser, der ikke har eksterne medlemmer, er denne dialog hyppighed oppe på 68%. Forklaringen på denne forskel kan være, at menige 'interne medlemmer' har andre grænseflader til direktionen, samt at eksterne bestyrelsesmedlemmer i højere grad overlader interaktionen mellem bestyrelsesmøderne til bestyrelsesformanden.

Disse data bidrager derudover som udtryk for den forskellige arbejdsindsats for hhv. formand og medlem.

18. BESTYRELSENS ARBEJDE I EN KRISETID

I efteråret 2020 gennemførte BoardPartner en undersøgelse om 'bestyrelsens arbejde i en krisetid'. Vi spurgte respondenterne, hvorledes Covid-19 krisen i 2020 havde påvirket deres arbejde og indsats i deres respektive bestyrelser. Undersøgelsen blev gennemført før den anden 'nedlukning' i december 2020.



Respondenterne besvarede spørgsmål omkring arbejdsindsats, hyppigere rapportering og møder, m.v.

Med udgangspunkt i indeks 100 (= uforandret bestyrelsesarbejde) konstaterede undersøgelsen en klar effekt på bestyrelsens samlede indsats, når omsætningen afveg positivt eller negativt fra budget.

Ingen respondenter angav mindre arbejdsindsats ved afvigelser i omsætningen. Alle afvigelser var i retning af en øget indsats fra bestyrelsen.

Det skal ikke meget udsving til, for at bestyrelsen skifter gear.

I virksomheder med uændret til +10% øgning af omsætningen ligger medianen for arbejdsindsats på indeks 100, og der er ikke tale om en ændring i arbejdsmodus.

For virksomheder der blev påvirket positivt med +15% til mere end +20% ligger medianen omkring indeks 110, altså en noget øget arbejdes modus.

Det samme gør sig gældende for virksomheder der blev påvirket negativt med -5% til -10%. I virksomheder der blev væsentligt negativt påvirket med -15% til mere end -20%, steg arbejdes modus til indeks 117.

Respondenterne blev spurgt specifikt til, om der var bestyrelsesemner, som blev nedprioriteret pga. Corona. Kun i de selskaber som var påvirket positivt med mere end +20%, eller påvirket negativt med mere end -15%, medførte Corona, at andre bestyrelsesemner blev nedprioriteret.

V. BESTYRELSENS VÆRDISKABELSE

I dette afsnit ser vi nærmere på bestyrelsens værdiskabelse, hvorledes denne opfattes af hhv. direktion og bestyrelsen selv, og vi forsøger at spore os ind på værdiskabende faktorer.

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.

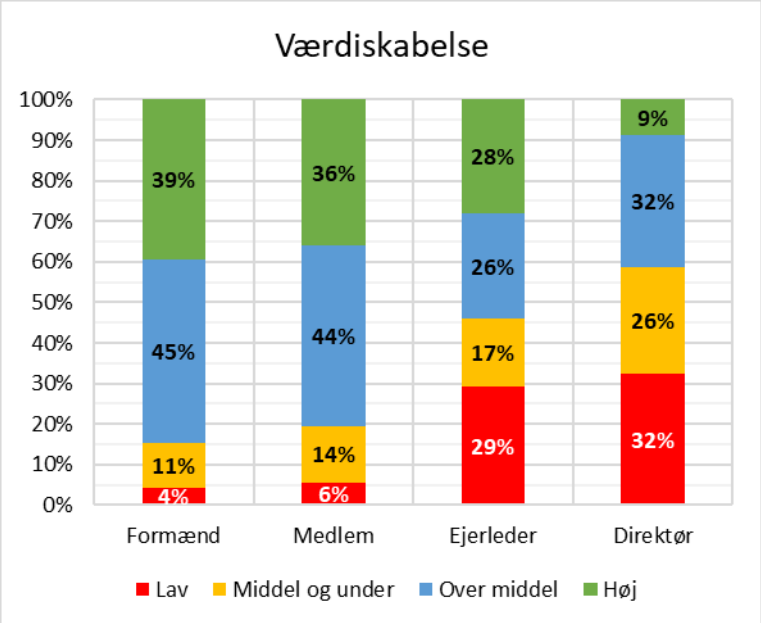
CBS rapporten[2] konkluderer, at *"for alle små og mellemstore selskaber gælder, at både værditilvækst og omsætning pr. ansat er højere for selskaber, hvor der ingen familiemedlemmer sidder omkring bestyrelsesbordet.*

CBS rapporten[2] slog dermed en gang for alle fast at en bestyrelse med eksterne medlemmer skaber væsentlig højere (24% – 47%) værdi, end en passiv, såkaldt 'tante-bestyrelse', og alt andet ville da også være tankevækkende.

I Bestyrelsesrapporten 2020[6] konkluderede vi, at der var en tydelig sammenhæng mellem værdiskabelse og 'jævnlig' dialog, samt at afholdelsen af strategiseminar og brugen af bestyrelsesevaluering var medvirkende faktorer til en højere værdiskabelse. Vi så også, at emnet fortjener en nærmere analyse, hvorfor vi i 2022 Bestyrelsesrapporten tilrettede en række spørgsmål, med det formål bedre at kunne belyse emnet.

19.
VÆRDISKABELSE

Vi har bedt respondenterne svare, på en skala fra 0 til 100, hvor meget respondenten mener, at bestyrelsen har medvirket til værdiskabelsen indenfor de seneste 12 mdr. Analysen viser at 83% og 80% af bestyrelsesformænd og bestyrelsesmedlemmer mener, at bestyrelsen har bidraget til "over middel" eller "høj" værdiskabelse. Omvendt mener kun 54% af ejerlederne og 41% af direktørerne, at bestyrelsesarbejdet har bidraget "over middel" eller "høj".



Medianværdien for 'bidrag til værdiskabelse' er for ejerleder /direktør gruppen på 55. For bestyrelsesmedlemmer og formænd er medianen 75.

Den helt samme diskrepans i opfattelsen af bestyrelsens bidrag til værdiskabelse kunne vi konstatere i 2020 Bestyrelsesrapporten[6].

Det kalder derfor på en nærmere analyse af, hvilke faktorer der kan være årsag til den store diskrepans.

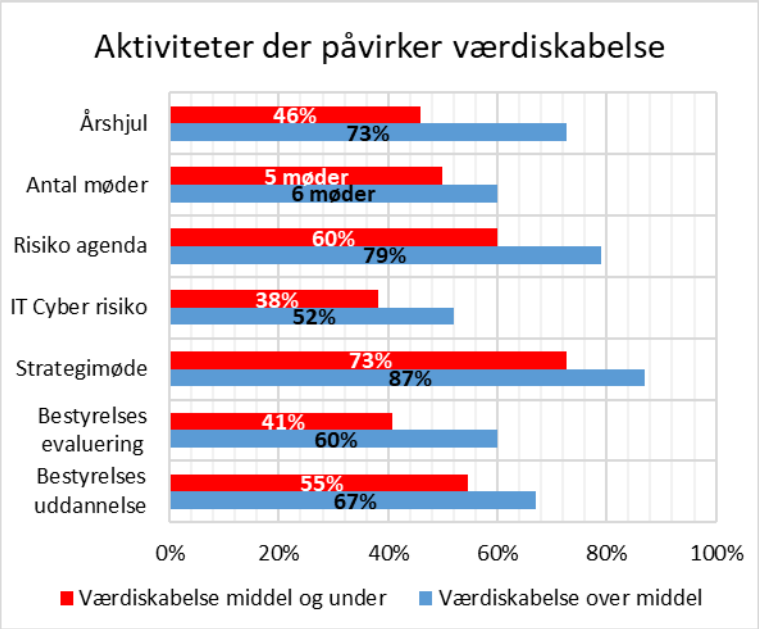
Vi har valgt at analysere kendetegn for de to grupper:

Blå gruppe:
Bestyrelser med 'over middel' eller 'høj' værdiskabelse.

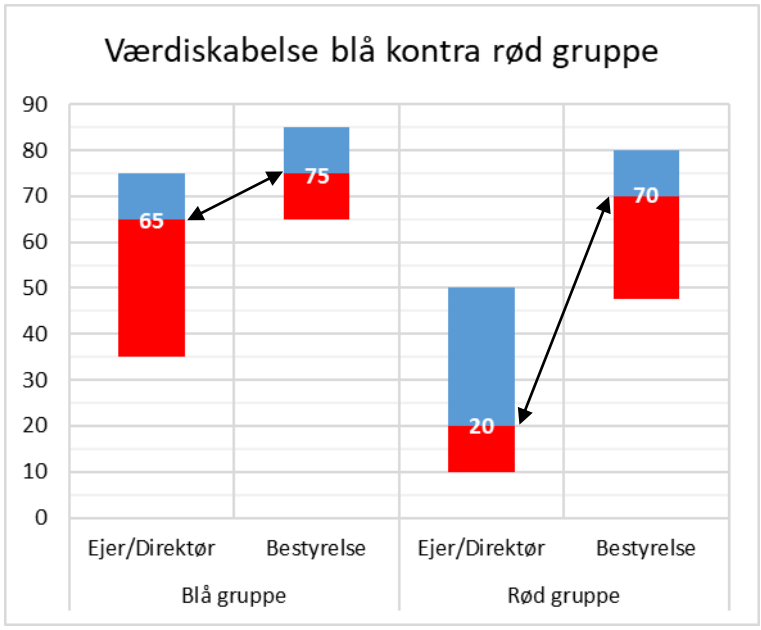
Rød gruppe:
Bestyrelser med 'middel og under' og 'lav' værdiskabelse.

Resultaterne viser, at der er forskel på arbejdsmetodikken (-modus) i de to grupper.

Resultatet af denne analyse er tankevækkende, for på alle områder gør de værdiskabende bestyrelser simpelt hen mere af alt!



- De planlægger i højere grad året vha. et årshjul.
- De afholder flere møder.
- De har formaliseret risiko arbejdet, både mht. til traditionelle risici, men også IT og Cyber risici.
- De afholder i højere grad strategimøder.
- De gennemfører også i højere grad bestyrelses evalueringer.
- Vi kan også se at andelen af bestyrelsesmedlemmer, der har en formel bestyrelsesuddannelse, er højere.



Den indledningsvist konstaterede diskrepans i opfattelsen af bestyrelsens bidrag til værdiskabelse, er helt forskellig i de to grupperinger af bestyrelser (blå og rød gruppe)!

Divergensen, i opfattelsen af værdiskabelse, *indsnævres til kun 10% point*, målt på medianværdi, i den blå gruppe.

Til gengæld øges forskellen til 50% point i den røde gruppe.

Dette forhold er den nok tydeligste bevisførelse, som vi til dato har konstateret for, at 'ordentligt bestyrelsesarbejde' skaber en større fælles opfattelse af, at bestyrelsen bidrager til at skabe 'bedre resultater'. Det er også væsentligt at konstatere, at den meget mindre diskrepans i *blå gruppe*, med stor sandsynlighed medfører bedre arbejdsklima og relationer mellem bestyrelse, ejerledere og direktion.

Endelig er det nu også helt tydeligt, at vi kender de 'greb', som bestyrelsen har til rådighed, når de skal udføre deres arbejde og nå frem til mere værdiskabende bidrag til virksomheden og dens ejere.

VI. BESTYRELSENS ROLLE I GRØN OMSTILLING

I dette afsnit belyser vi bestyrelsens rolle i relation til grøn omstilling og hvilke karakteristika, der beskriver de forskellige tilgange, som bestyrelser har til grøn omstilling i deres arbejde.

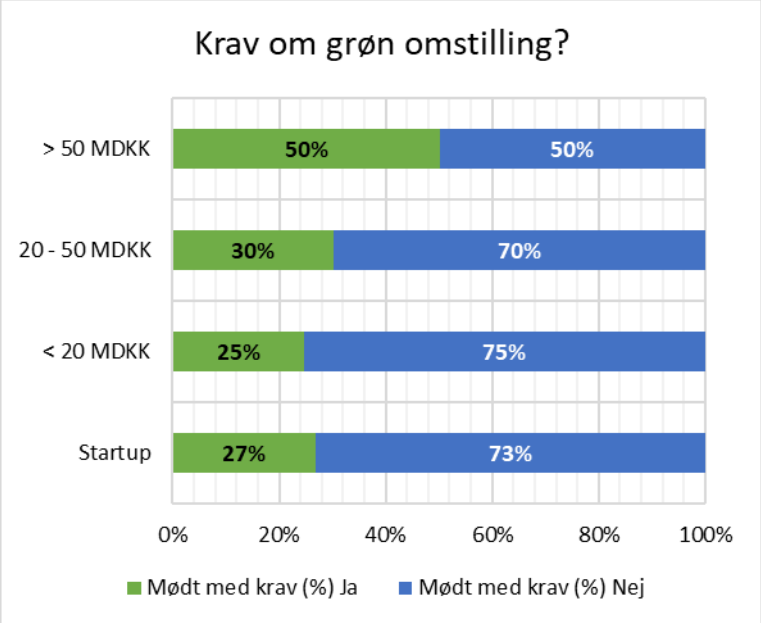
Vi undersøger først andelen af virksomheder, der er blevet mødt med krav fra omverdenen om grøn omstilling, og dernæst andelen af virksomheder, der har igangsat konkrete aktiviteter.

20.
KRAV OM GRØN OMSTILLING

Bestyrelsesrapporten viser, at de mindre virksomheder (under 50 mio. kroner i omsætning) kun i mindre omfang er blevet mødt med krav fra deres omverden.

Udover spørgsmålet: *"Er selskabet blevet mødt med krav fra dens omverden i forhold til klimadagsordenen de seneste 12 måneder"* har vi ikke spurgt ind til, hvilke andre typer krav, virksomheder kan tænkes at være blevet mødt med.

For de større virksomheder (over 50 mio. kroner omsætning) er det halvdelen, der er blevet mødt med krav. Andelen er blot 25 – 30% for virksomheder med en omsætning på under 50 millioner kroner.

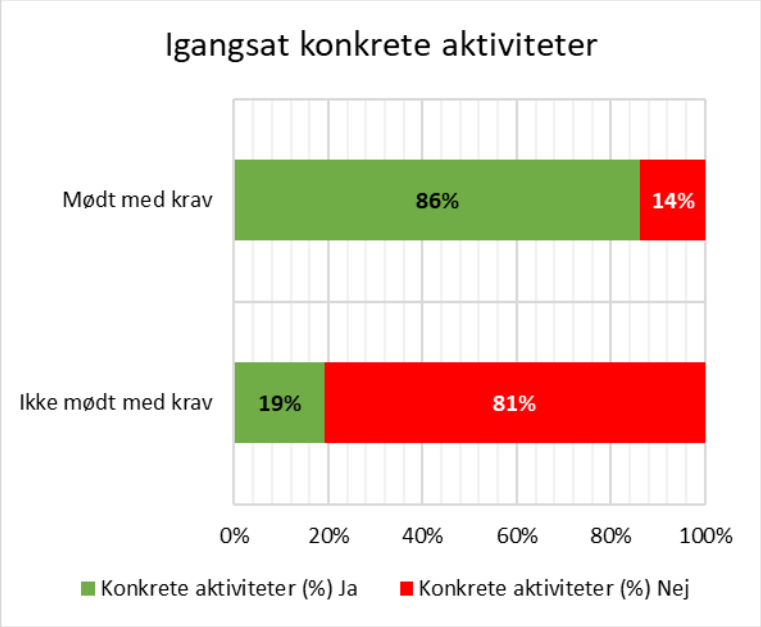


21.
KONKRETE AKTIVITETER

Bestyrelsesrapporten viser at langt hovedparten (86%) af de virksomheder, som er blevet mødt med krav fra omverdenen, har igangsat konkrete aktiviteter i relation til grøn omstilling.

Kun 19% af de virksomheder, som ikke er blevet mødt med krav, har af andre årsager igangsat aktiviteter på området.

Vi har efterfølgende krydstabuleret besvarelserne med data fra de foregående afsnit for der igennem at belyse virksomhedernes tilgang til grøn omstilling. Resultaterne fremgår af afsnit 22 – Grøn omstilling på dagsordenen.



22.
GRØN OMSTILLING PÅ DAGSORDENEN

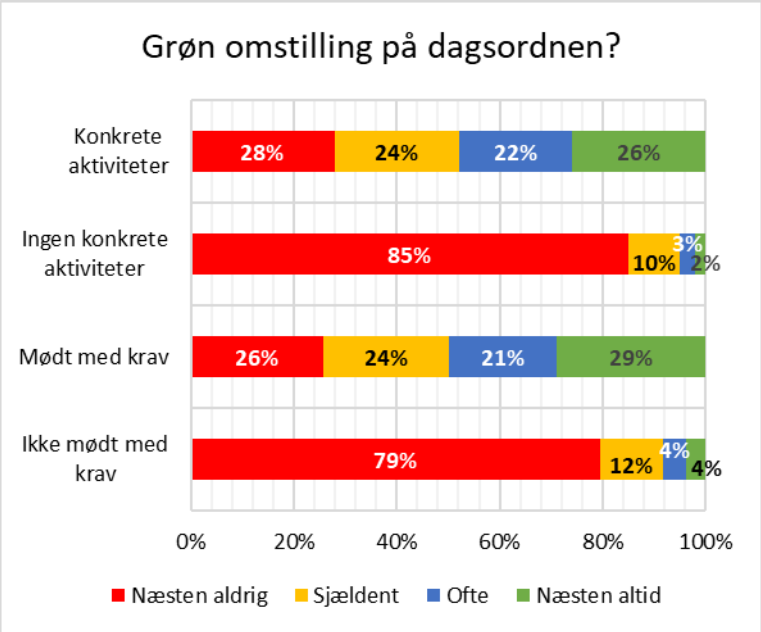
Vi har med Bestyrelsesrapporten ønsket at belyse, i hvor høj grad bestyrelserne er aktive – og især proaktive – i at bringe den grønne dagsorden ind i virksomheden.

Som indikator har vi alene anvendt et mål for, hvor ofte den grønne dagsorden behandles på bestyrelsesmøderne.

Besvarelserne er afgivet på en skala fra 0 til 100 (fra *aldrig* til *altid* på dagsordenen).

Besvarelser i intervallet 0 – 25 tolker vi som næsten aldrig, 30 – 50 som sjældent, 55 – 75 som ofte, og 80 – 100 som næsten altid.

Resultaterne viser, at grøn omstilling er meget lidt i bestyrelsens fokus (hhv. 15% og



20%), når virksomheden ikke er mødt med eksterne krav og ikke har konkrete aktiviteter på området.

Derimod er temaet ofte/næsten altid på dagsordenen i halvdelen af bestyrelserne, når virksomheden er mødt med eksterne krav eller har konkrete aktiviteter på området.

Det får os til at konkludere, at det ikke er bestyrelsen, der bringer den grønne dagsorden ind i virksomheden. Derimod er det virksomheden, der bringer det til bestyrelsens opmærksomhed, når virksomheden igangsætter aktiviteter eller er blevet mødt med krav fra omverdenen. Dette resultat indeholder for os en negativ overraskelse. Med al den fokus, der er på virksomheders udfordringer og muligheder for at bidrage med bæredygtighed og grøn ansvarlighed fra såvel forbrugere, medarbejdere og lovgivere, så havde vi forventet et større og mere proaktivt fokus fra bestyrelserne.

VII. BESTYRELSENS HONORERING

I denne sektion af rapporten ønsker vi at belyse bestyrelsesmedlemmernes honorering.

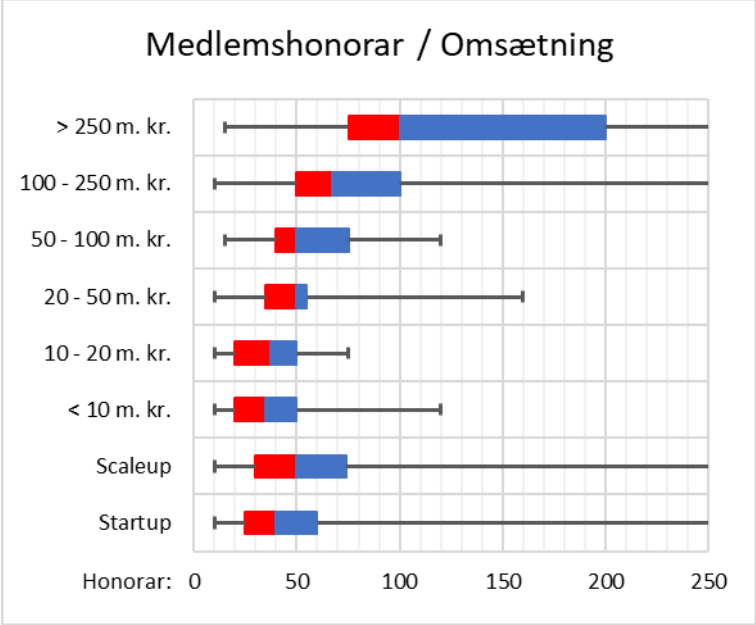
Fra tidligere Bestyrelsesrapporter[5][6] ved vi, at den parameter, der har størst indflydelse på honoraret, er virksomhedens størrelse, hvorfor en sådan opgørelse indgår. Vi har også undersøgt, hvilke andre faktorer der påvirker honoreringen.

Endvidere ved vi fra tidligere Bestyrelsesrapporter[5][6], at virksomhedens geografiske placering ikke har nogen nævneværdig indflydelse på honoraret, hvorfor dette ikke indgår i denne rapport.

23. BESTYRELSES-HONORAR

Bestyrelseshonoraret for menige medlemmer af bestyrelsen er i Bestyrelsesrapporten 2022 opgjort i 8 grupper.

Som nævnt i afsnit 3 – Anvendte begreber, indikerer den venstre side af den røde bar, 1. kvartil honorar, skillelinjen mellem den røde og blå bar, medianen, og højre side af den blå bar, 3. kvartil honorering.



Alle besvarelser er renset for angivelser af et honorar på kr. 0,- for at give et mere retvisende billede af honoreringen.

En del bestyrelsesmedlemmer opnår i tillæg bonus, warrants eller optioner, se venligst afsnit 25 – Anden honorering.

Som det fremgår af grafikken, og tabellen på efterfølgende side, er der en tydelig sammenhæng mellem selskabernes omsætning og det honorar, der betales til bestyrelsesmedlemmerne. Jo større omsætning jo større honorar.

Virksomheds størrelse	Minimums observation	Nedre kvartil	Median	Øvre kvartil	Maksimums observation
> 250 m. kr.	15.000,-	75.000,-	100.000,-	200.000,-	500.000,-
100 – 250 m. kr.	10.000,-	50.000,-	68.000,-	100.000,-	500.000,-
50 – 100 m. kr.	15.000,-	40.000,-	50.000,-	75.000,-	120.000,-
20 – 50 m. kr.	10.000,-	35.000,-	50.000,-	55.000,-	160.000,-
10 – 20 m. kr.	10.000,-	20.000,-	38.000,-	50.000,-	75.000,-
< 10 m. kr.	10.000,-	20.000,-	35.000,-	50.000,-	120.000,-
Scaleup	10.000,-	30.000,-	50.000,-	74.000,-	400.000,-
Startup	10.000,-	25.000,-	40.000,-	60.000,-	400.000,-

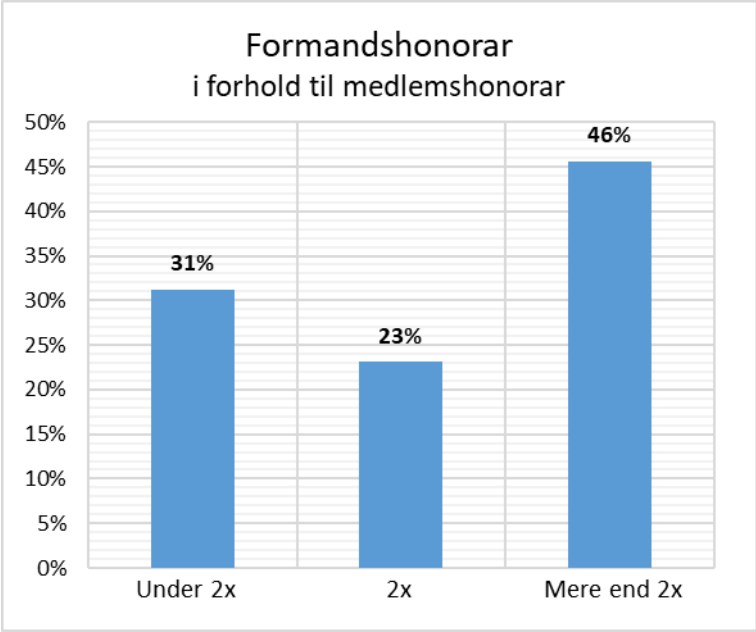
I efterfølgende afsnit vil vi se nærmere på honoraret alt efter hovederhverv, idet dette jævnfør tidligere Bestyrelsesrapporter[5][6] påvirker honoraret.

Som nævnt i afsnit 6, 'Bestyrelsesansvarsforsikring', er der i Startup og Scaleup kategorien en større del af respondenterne, der ikke oppebærer et honorar. Vi kan se, at blandt bestyrelsesmedlemmerne, der ikke oppebærer et honorar, har 64% af disse en større eller mindre kapitalejer andel. For bestyrelsesformænd er andelen 78%.

24. FORMANDS-HONORAR

Det er almindeligt accepteret, at honoraret til en bestyrelsesformand er det dobbelte af et menigt medlems honorar.

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. Vore data viser, at medianen for formænd i forhold til menige medlemmer udgør præcis 200%.



Et dybere kig ned i tallene viser dog, at for ca. 46% af besvarelserne honoreres formanden med mere end 2 gange et menigt medlems honorar. For 39% af besvarelserne honoreres formanden med mere end 3 gange et menigt medlems honorar.

Dette er en væsentlig stigning ift. Bestyrelsesrapporten i 2020[6], hvor andelen, der opnåede 3 gange et menigt medlems honorar, blot udgjorde 9%. Vi vil derfor fremadrettet følge denne udvikling, for at se om den almindeligt accepterede praksis med fordobling af formandshonorar skal revurderes.

25. Anden honorering

Vi har også undersøgt anvendelse af bonus og optioner/warrants som en del af honoraret. Brugen af disse aflønningsværktøjer er dog meget begrænset, og udgør under 4% af de adspurgte i de etablerede virksomheder.

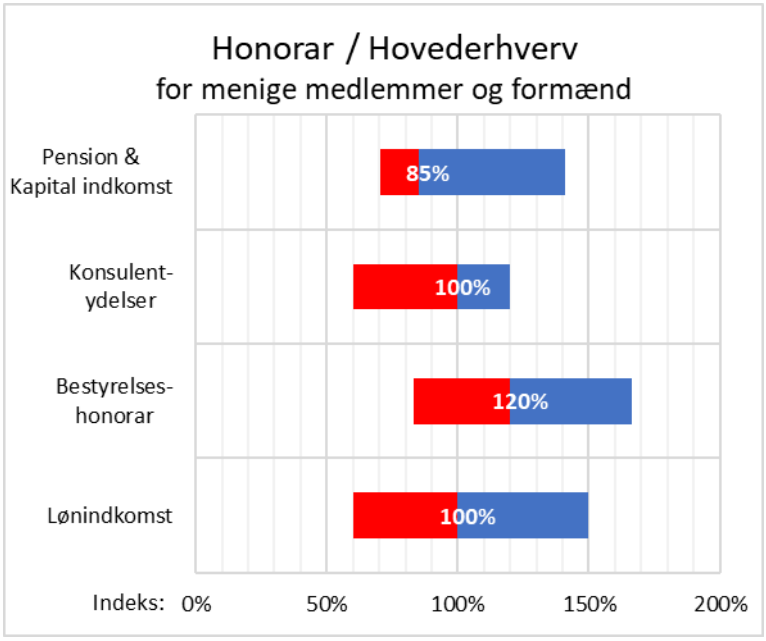
I Startup og Scaleup kategorien er bonus på linje med brugen i de etablerede virksomheder, men andelen, der optjener optioner/warrants, er noget større.

Anvendelse af optioner/warrants i Startup og Scaleup			
		Andel	Værdi
Med honorar	Formand	15%	100.000,-
	Medlem	11%	50.000,-
Uden honorar	Formand	32%	150.000,-
	Medlem	17%	100.000,-

26. Honorar efter hovederhverv

Fra tidligere Bestyrelsesrapporter[5][6] ved vi, at aflønning af bestyrelsesmedlemmer er påvirket af deres hovederhverv. Se afsnit 8 – Bestyrelsesmedlemmernes hovederhverv, for en nærmere opgørelse af hovederhverv.

I denne rapport har vi valgt at vise resultaterne som indeks i forhold til alle besvarelser i den pågældende kategori.



Grafikken viser, at honorarets størrelse er forskelligt afhængig af bestyrelsesmedlemmets hoved-erhverv (se afsnit 8 – Bestyrelsesmedlemmernes hoved-erhverv for definitioner).

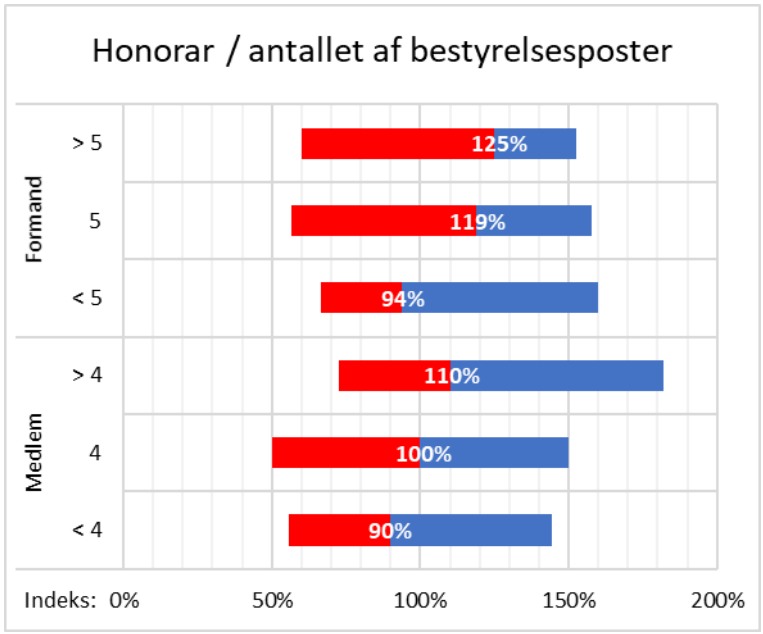
Personer med bestyrelsesarbejde som hovederhverv får de højeste honorarer. Personer med Pension & Kapitalindkomst ligger lavest, mens konsulenter og personer med almindelig lønindkomst ligger på indeks 100.

En tilsvarende opgørelse for bestyrelsesformandshonoraret viser det samme billede, med de samme medianindeks værdier.

Resultatet er på linje med tidligere Bestyrelsesrapporter udgivet I 2018[5] og 2020[6].

27.
ANTAL BESTYRELSESPOSTER

Fra afsnit 8, - Bestyrelsesmedlemmernes hovederhverv, kender vi antallet af bestyrelsesposter, som de enkelte grupper af hovederhverv har. Vi har derefter opgjort bestyrelsesmedlemmernes honorar ift. antal bestyrelsesposter (under median, median og over median) set i forhold til medianværdien for samlede population.

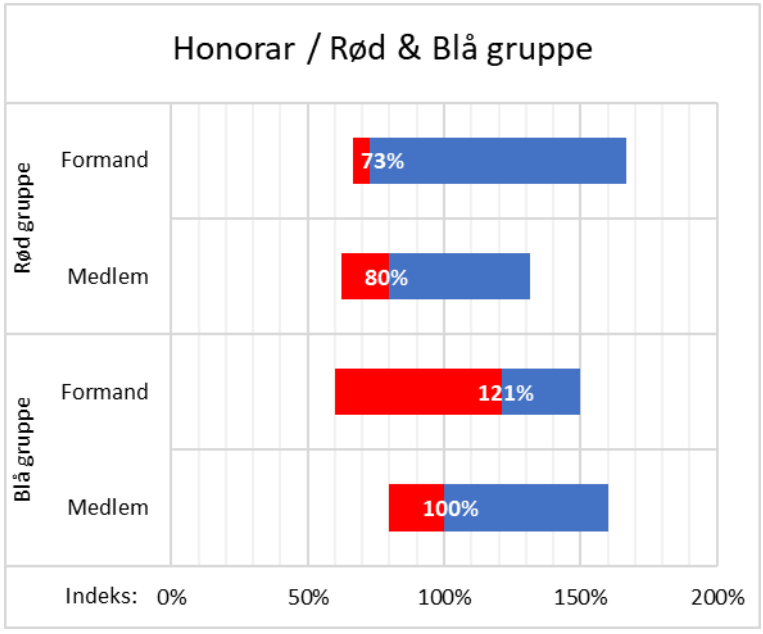


Bestyrelsesrapporten viser tydeligt en højere aflønning med et øget antal bestyrelsesposter for både bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsesformænd.

Den højere aflønning af bestyrelses-medlemmer med 'mange' poster kan meget vel også hænge sammen med, at nogle bestyrelses-medlemmer, med i forvejen 'mange' poster, bliver mere selektive i deres valg af bestyrelsesposter.

28.
FAKTORER DER PÅVIRKER HONORAR

I afsnit 19, 'Værdiskabelse', fandt vi, at selskabernes opfattede værdiskabelse kan opdeles i to forskellige grupper, alt efter deres struktur og arbejdsindsats i bestyrelsesarbejde. Vi valgte at kalde de to grupper hhv. rød, for dem med under middel værdiskabelse, og blå, for dem med over middel værdiskabelse.



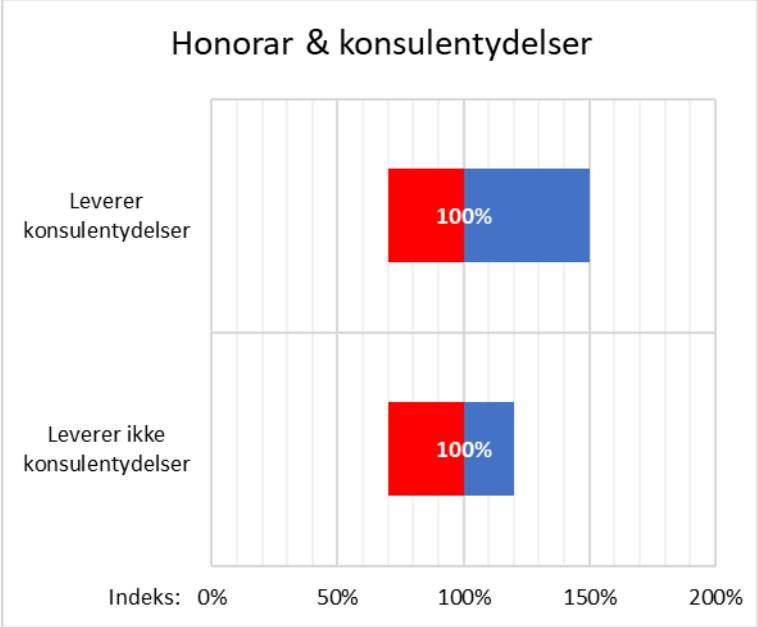
En tilsvarende opdeling for honoraret viser at både formænd og medlemmer har et klart højere honorar i blå gruppe end i rød gruppe.

Såvel formand som menige bestyrelsesmedlemmer i rød gruppe opnår et honorar, der ligger under indeks 100. For formændene ligger det på indeks 73 og for medlemmerne på indeks 80.

I den blå gruppe ser det ud til, at det er formændene, der bliver belønnet, idet de ligger på indeks 121, mens medlemmerne ligger på indeks 100.

29. KONSULENT YDELSER

Det er en alment kendt problemstilling, at en del bestyrelses-medlemmer, 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 konsulent-ydelser, udover deres bestyrelses-aflønning, og i så fald hvor meget. Bestyrelsesrapporten viser, at ca. 18% af bestyrelsesmedlemmerne, og ca. 26% af formændene, parallelt med bestyrelseshonorar fakturerer for konsulentydelser leveret til selskabet. Tallene er renset for juridisk bistand, og er på linje med tidligere Bestyrelsesrapporter.[5][6]

Ved at sammenligne det generelle honorar mellem bestyrelsesmedlemmer, der også leverer konsulentydelser, med dem, som ikke leverer konsulentydelser, kan vi få en ide om dette påvirker honoraret. Som det fremgår af grafikken, er der ikke noget, der indikerer en væsentlig påvirkning af honoraret, hvilket også er i tråd med vores tidligere rapporter.

Det er dog fortsat værd at diskutere værdien af konsulentydelser for virksomhederne, og hvordan et bestyrelsesmedlem kan levere konsulentydelser uden at blive udfordret på habilitet og uafhængighed i forhold til virksomheden, samt 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 i bestyrelsen. 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, således at vedkommendes habilitet og uafhængighed udfordres mindst muligt.

30.
AFREGNING AF HONORAR

Vi ønsker at belyse, om der fortsat er behov for oplysning omkring, hvorledes afregning af honorar finder sted,

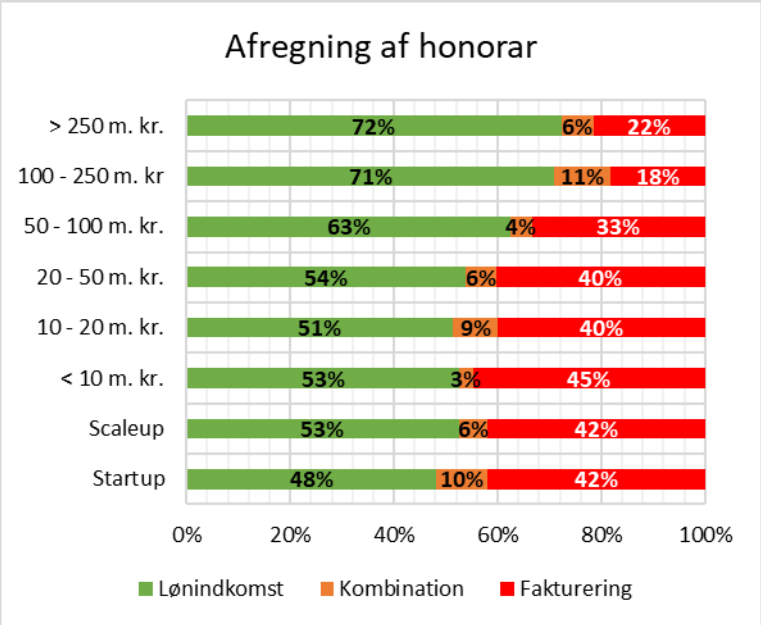
Ifølge Skattemyndighedernes tilgang til beskatning af bestyrelsesarbejde er bestyrelseshonorar som udgangspunkt altid personlig indkomst.

I 2012[9][10] 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.

Senest har en ny skatteafgørelse den 25. juni 2020[8], ved Skatterådet i et bindende svar, endnu engang fastslået at bestyrelseshonorar er personlig indkomst og *ikke* kan indgå som indtægt i bestyrelsesmedlemmets virksomhed. Dette selvom virksomhedens hovedformål er konsulentvirksomhed indenfor ledelses- og virksomhedsrådgivning, og at bestyrelsesarbejdet er en integreret del af virksomhedens konsulent tjenester.

2018 Bestyrelsesrapporten[5] viste, at mellem 50 og 61% af bestyrelsesposterne aflønnes ved, at bestyrelsesmedlemmet fakturerer for sine ydelser. Ligeledes dokumenterer 2020 Bestyrelsesrapporten[6], at mellem 33 og 54% af bestyrelsesposterne, alt efter modtagerens hovederhverv, blev faktureret til selskabet, altså et fald på mellem 6 og 17% point.

I nærværende Bestyrelsesrapport har vi forsøgt at se, om der er en væsentlig forskel på selskabernes størrelse og udbetalingen af honoraret.
Grafikken viser, at andelen af bestyrelsesmedlemmer, der får deres honorar udbetalt via fakturering til selskabet, er rimelig ens, med en andel på 40 – 45%, i selskaber med en omsætning på optil 50 millioner kroner. I selskaber over 50 millioner kroner, falder denne andel støt (helt ned til 18 - 22% for de største selskaber).



Opgørelsen er renset for bestyrelsesmedlemmer, der har oplyst deres hovedindtægtskilde som værende juridisk bistand jævnfør advokatreglen, og for bestyrelsesmedlemmer der oplyser, at de også leverer konsulentydelser til selskabet, som de sidder i bestyrelsen for.

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[7] guide på området "Beskatning af bestyrelsesmedlemmer" udgivet i 2019.

31.
KILDEHENVISNING

I rapporten henvises der til nedenstående kilder:

1: Danmarks Statistik: Medlemmer af bestyrelser og direktioner 2020, udgivet november 2020.
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: Kontrolpakken - Ny lovgivning øger tantebestyrelsers risiko for personlige søgsmål.
https://borsen.dk/nyheder/proselvstaendig/klumme-ny-lovgivning-oger-tantebestyrelsers-risiko-for-personlige-sogsmaal

4: DAHL Law: Farvel til strømænd og intetanende familiemedlemmer i bestyrelsen
https://www.dahllaw.dk/nyheder/912/27-okt-2021-farvel-til-straamaend-og-intetanende-familiemedlemmer-i-bestyrelsen/

5: BoardPartner SMV Bestyrelsesrapporten 2018, udgivet maj 2018.
https://boardpartner.dk/

6: BoardPartner SMV Bestyrelsesrapporten 2020, udgivet januar 2020.
https://boardpartner.dk/

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

8: Skat: Rette indkomstmodtager af bestyrelseshonorar
https://skat.dk/skat.aspx?oid=2296587

9: Skat: Honorering af bestyrelsesarbejde
https://skat.dk/skat.aspx?oid=2049210

10: Bestyrelseshonorar - ikke selvstændig erhvervsvirksomhed
Skat: https://skat.dk/skat.aspx?oid=1966933

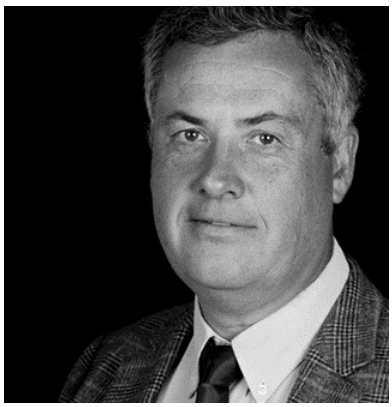
11: Komitéen for god Selskabsledelse.
https://corporategovernance.dk/3-5-evaluering-af-arbejdet-i-bestyrelsen-og-i-direktionen

32. OM FORFATTERNE



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 mindre 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.



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 Møller Sørensen har betydelig erfaring fra bestyrelse og ledelse af virksomheder med forskellige ejerformer inden for rådgivning, industri, byggeri, cleantech og robotter.

Lone er visionær, men samtidig god til at skabe struktur og gode processer med udvikling af sund vækst gennem forretningsudvikling og forandring. Lone har erfaring med vækst af top- og bundlinje, turn-around, fusion, organisationsudvikling og M&A. Lone's særlige force er håndtering af kommercielle/tekniske problemstillinger, digitalisering, samt projekt- og risikostyring.



Michael K. Rasmussen har mere end 20 års erfaring som bestyrelsesmedlem og -formand i danske roduktionsvirksomheder, start-ups og designorganisationer. Han investerer i bæredygtige tech start-ups og rådgiver om forretningsudvikling, innovation, brand strategi, marketing mgmt., kommunikation og public affairs.

Michael er analytisk, holistisk tænkende og bringer solid erfaring med ledelse og medarbejderudvikling og finansiel forståelse med til bordet. Hans ballast er bl.a. 20 års C-suite erfaring som CMO, udvikling af digitale platforme og IoT løsninger og en grundlæggende lyst til at lære og udvikle sig selv og sine omgivelser.

BoardPartner

© BoardPartner F.M.B.A & forfatterne.

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

Januar 2022