BoardPartner

7 GODE BESTYRELSESVANER

En dokumentation for og opskrift på værdiskabende bestyrelser

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
Michael Staal & Andreas Frøland

Alle rettigheder reserveres.

Marts 2023, Version 1.1

INDHOLDSFORTEGNELSE

1 OPSKRIFT PÅ EN VÆRDISKABENDE BESTYRELSE 3
1.1 7 GODE BESTYRELSESVANER 3
1.2 KONKLUSION 4
1.3 UDGANGSPUNKTET FOR DENNE RAPPORT 4
1.4 ANVENDT DATAMODEL 5
1.5 BOARDPARTNERS BESTYRELSES BENCHMARK 5
2 UNDERSØGELSE AF VÆRDISKABELSEN 6
3 KENDETEGN FOR A-HOLD 9
3.1 REKRUTTERING 10
3.2 ANDEL FULDTIDS PROFESSIONELLE BESTYRELSESMEDLEMMER 10
3.3 ALDERSDIVERSITET 11
3.4 KØNSDIVERSITET 12
3.5 GRØN OMSTILLING 12
4 HER FINDER VI A- OG B-HOLDENE 14
5 ANBEFALINGER FOR A- OG B-HOLD 16
5.1 STRATEGIMØDE 16
5.2 RISIKOSTYRING 17
5.3 ÅRSHJUL 17
5.4 BESTYRELSESEVALUERING 18
5.5 IT SIKKERHED OG CYBER RISK 18
5.6 ANTAL BESTYRELSESMØDER +5 pr ÅR 19
5.7 DIALOG MED LEDELSEN +1 GANG/ MÅNED 19
5.8 KOMPETENTE OG ERFARNE BESTYRELSESLEDERE OG -MEDLEMMER 20
6 HVILKE GODE VANER SKAL ET B-HOLD IMPLEMENTERE FOR AT BLIVE ET A-HOLD? 21
7 AFLØNNING AF A- OG B-HOLD 23
8 BENCHMARK AF BESTYRELSER 24
9 DATAGRUNDLAGET 24
10 OM FORFATTERNE 25
11 KILDEHENVISNINGER 26

1 OPSKRIFT PÅ EN VÆRDISKABENDE BESTYRELSE

Der er ikke kun én opskrift. Vi kan dog se, at mange virksomheder mangler en opskrift.

Idet vi kan konstatere, at nedenstående opskrift helt tydeligt virker, så opfordrer vi til at benytte den. Vi glæder os til feedback på, hvordan vores opskrift kan varieres og forbedres.

- ***Stil krav til bestyrelsen om at arbejde med de 7 Gode Bestyrelsesvaner.***
- ***Rekrutter en bestyrelsesleder med erfaring og lyst til at lede bestyrelsesarbejde via de 7 Gode Bestyrelsesvaner.***
- ***Rekrutter bestyrelsesmedlemmer med relevante kompetencer og erfaringer i forhold til virksomheden og dens situation.***

Vores Bestyrelsesrapporter[1] dokumenterer, at denne opskrift resulterer i, at både ejer, direktør og den samlede bestyrelse ***er enige om***, at bestyrelsen bidrager positivt til værdiskabelsen i virksomheden.

Samtidig kan vi dokumentere, at når ovenstående opskrift ***ikke følges***, er ejer og direktør ***uenige*** om bestyrelsens værdiskabelse.

1.1 7 GODE BESTYRELSESVANER

Vi har over flere år undersøgt danske bestyrelsers adfærd og udgivet resultaterne i vores Bestyrelsesrapporter[1]. Undervejs har vi systematisk inddraget en række anbefalinger fra 'god selskabsledelse', fra bestyrelsesuddannelser, fra rollemodeller i bestyrelsesverdenen, fra forskere samt diverse litteratur.

7 Gode Bestyrelsesvaner

1. Strategimøde - årligt
2. Risikostyring på agendaen
3. Årshjul anvendes
4. Bestyrelse i dialog med ledelsen (> 1 gang pr måned)
5. Bestyrelsesevaluering anvendes
6. Antal bestyrelsesmøder (> 5 pr år)
7. IT sikkerhed/Cyber risk på agendaen

Blandt de mange temaer, vi har undersøgt, kan vi nu pege på 7 områder, som i særligt omfang har indflydelse på opfattelsen af en bestyrelses bidrag til værdiskabelse i virksomheden. Vi ved godt, at mange forskellige forhold spiller ind, når man ser på specifikke virksomheder. Ikke desto mindre tør vi nu argumentere for, at følgende 7 Gode Bestyrelsesvaner er stærkt medvirkende til, at bestyrelser bliver mere værdiskabende.

1.2 KONKLUSION

Når ejer, direktør og bestyrelse indgår i et kompetent samarbejde og er afklarede på bestyrelsens rolle, så kommer der værdi ud af anstrengelserne.

Forenklet sagt, så præsterer aktive bestyrelser med 'orden i penalhuset' og overskud til at se fremad, samt behandle nye emner, der fra samfundsudviklingen vurderes relevante, i gennemsnit klart bedre på alle parametre man måtte benchmarke på.

Værdiskabende bestyrelsesarbejde er set på den baggrund ikke en mystisk disciplin.

Heldigvis! For vi kan konstatere, at ***potentialet for bedre bestyrelsesarbejde er enormt i Danmark***. Med lidt god vilje kan vi karakterisere ***maks. 30% af bestyrelserne som værdiskabende***, og de resterende 70% som 'ikke helt så værdiskabende'. Disse tal gælder for de bestyrelser, som er repræsenteret i vores undersøgelser og udgivet som Bestyrelsesrapporten 2022[1]. Målt på tværs af alle Danmarks bestyrelser har endnu flere bestyrelser et stort forbedringspotentiale.

1.3 UDGANGSPUNKTET FOR DENNE RAPPORT

Vi har savnet en større grad af evidens for effekten af de gode anbefalinger og råd til at gøre virksomheders bestyrelser mere værdiskabende. Det er anbefalinger og råd, som er udgivet over en lang årrække i mange bøger/artikler og som anvendes i bestyrelsesuddannelserne.

Samtidig har vi savnet at se en tydeligere og dokumenteret sammenhæng mellem formålet med og udbyttet af en bestyrelse.

Med vores grundlæggende holdning til, at formålet med en bestyrelse er 'kontinuerligt at bidrage til at øge virksomhedens værdi', har vi indhentet svar fra bestyrelser, ejere og direktører på spørgsmålet:

"I hvor høj grad mener du, at bestyrelsen bidrager til værdiskabelse i virksomheden?"

Svarene viser, at der kan påvises helt evidente sammenhænge mellem bestyrelsens adfærd og den værdi, det skaber.

Vi stillede spørgsmålet første gang i Bestyrelsesrapporten 2020, og kunne her påvise en meget høj diskrepans i opfattelsen af bestyrelsens bidrag til værdiskabelse mellem ejer og direktør på den ene side og bestyrelsesmedlemmerne på den anden side.

I Bestyrelsesrapporten 2022[1] har vi spurgt ind til flere faktorer end tidligere, hvoraf flere viser sig at påvirker værdiskabelsen. Nu kan vi i stort omfang forklare, hvornår og hvorfor, der opstår enighed eller uenighed mellem ejer, direktør og bestyrelse om bestyrelsens bidrag til værdiskabelsen.

1.4 ANVENDT DATAMODEL

Ved at modulere på data fra Bestyrelsesrapporten 2022[1], således at diskrepansen i opfattelsen af værdiskabelse mellem direktion og bestyrelse, på tværs af bestyrelser, blev indsnævret til mindst muligt, kunne vi konstatere, at der var et tydeligt mønster i, hvilke og hvor mange aktiviteter bestyrelserne involverede sig i.

Det viser sig, at der er en klar skillelinje mellem de bestyrelser, der gennemfører til og med fem af de identificeret aktiviteter, og de bestyrelser der gennemfører seks eller syv af de identificerede aktiviteter. Det er så at sige data, der bestemmer, hvor grænsen ligger. Hvis vi er 'venlige' og flytter grænsen til mellem fire og fem gode vaner, så udvandes billedet af den *fælles* vurdering af høj værdiskabelse på A-holdene.

Der er selvfølgelig andre vaner/temaer kan komme i spil f.eks. som følge af samfundsudviklingen, der forhåbentligt påvirker bestyrelsens vurdering af hvilke emner, der skal eller bør arbejdes med.

Vi havde ønsket os, at ESG og grøn omstilling allerede i dag kunne betegnes som en 'god vane' i bestyrelsesarbejdet. Det viser vores data dog endnu ikke er tilfældet, hvilket er den simple forklaring på, at vi må afvente det tidspunkt, hvor temaet er blevet en af de 7 gode bestyrelsesvaner.

Det betyder dog ikke noget i forhold til at nå konklusionen. ***Det er det kompetente og aktive bestyrelsesarbejde konkretiseret i gode vaner, der gør den store forskel.***

1.5 BOARDPARTNERS BESTYRELSES BENCHMARK

I denne rapport, afsnit syv, giver vi generelle anbefalinger til forbedring af bestyrelsesarbejdet.

Vi har desuden introduceret BoardPartners Bestyrelses Benchmark, hvor du kan indtaste data for en specifik bestyrelse og udskrive et benchmark med anbefalinger til forbedringer i bestyrelsesarbejdet. Anbefalingerne i Bestyrelses Benchmark er også mere omfattende end i nærværende dokument.

BoardPartners 7 gode bestyrelsesvaner og Bestyrelses Benchmark supplerer hinanden i at skabe transparens for den enkelte virksomhed og dermed mulighed for at gøre bestyrelsesarbejde endnu mere værdiskabende.

Vores Benchmark værktøj finder du på dette link: https://boardpartner.dk/benchmark/

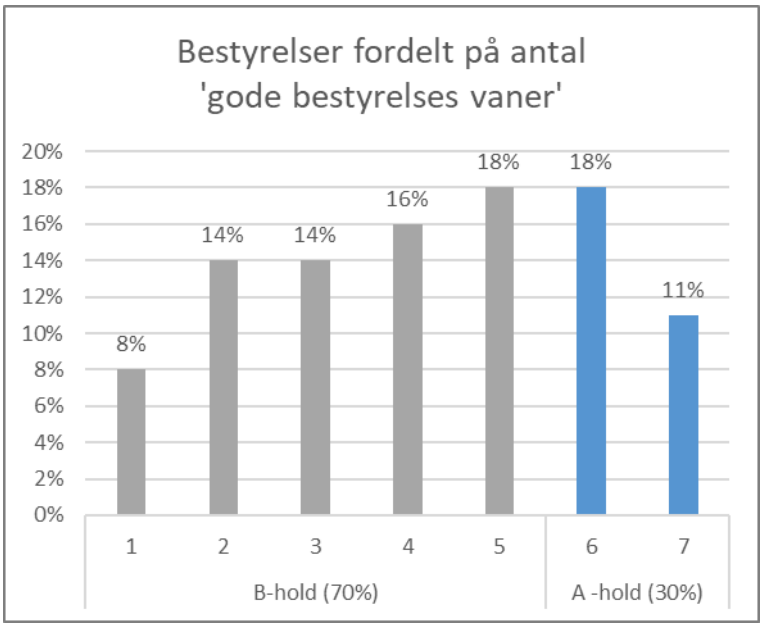
2 UNDERSØGELSE AF VÆRDISKABELSEN

På baggrund af vores opsamlede indsigt i bestyrelsesarbejde har vi undersøgt en hypotese om, at 'forskellig adfærd i bestyrelser på de 7 Gode Bestyrelsesvaner' kan bidrage til at forklare opfattelsen af bestyrelsens bidrag til at skabe værdi. Følgende besvarelser viser, at der blandt virksomhederne er forskellig tilslutning til at arbejde med de enkelte temaer.

Arbejder bestyrelsen med de 7 gode vaner?

		Ja %
1. Strategimøde	Ja/nej	80
2. Risikostyring	Ja/nej	64
3. Årshjul	Ja/nej	62
4. Dialog med ledelsen (>1 gang pr måned)	Ja/nej	59
5. Bestyrelsesevaluering årligt	Ja/nej	50
6. Antal bestyrelsesmøder (>5 pr år)	Ja/nej	48
7. IT sikkerhed/Cyber risk på agendaen	Ja/nej	41

4 forekomster i gennemsnit



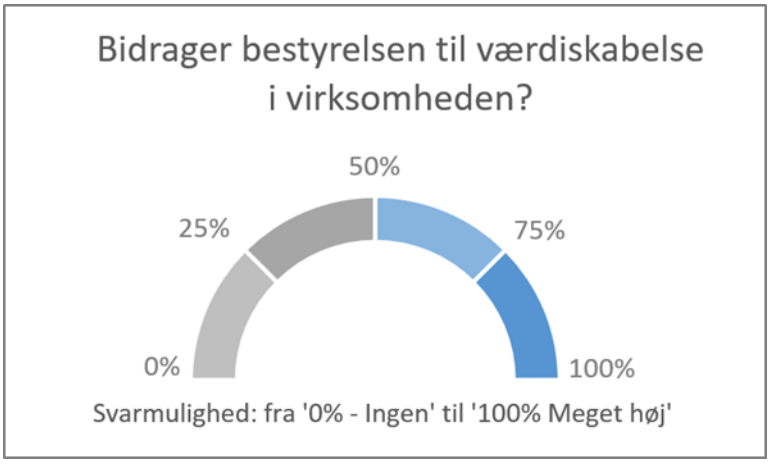
Vi har valgt at definere bestyrelser som A-hold, hvis de arbejder med seks eller syv af de gode vaner, som beskrevet i afsnit 1.4. A-holdet udgør ca. 30% af bestyrelserne.

Bestyrelser der arbejder med nul til fem af de gode vaner kalder vi B-hold, og de udgør ca. 70% af bestyrelserne.

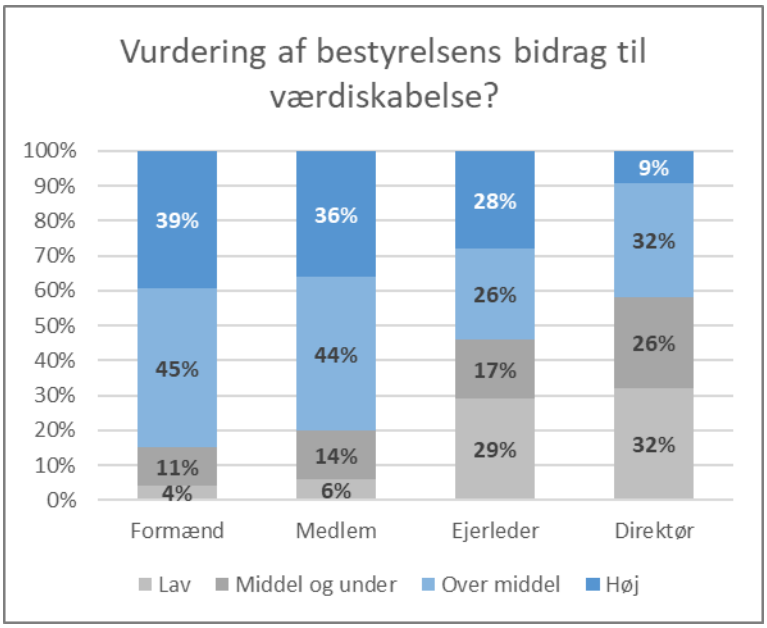
Som en central del af vores undersøgelser har vi spurgt ind til bestyrelsens værdiskabelse. Vi har ikke defineret 'værdiskabelse' yderligere, da der vil være et utal af muligheder og en eksakt definition findes ikke. Det er langt vigtigere for os at undersøge, om der er forskel i vurderingen på tværs af bestyrelsesledere, bestyrelsesmedlemmer, ejer og direktør.

Svarene er givet subjektivt på denne skala:

Bidrager bestyrelsen til værdiskabelse i virksomheden?



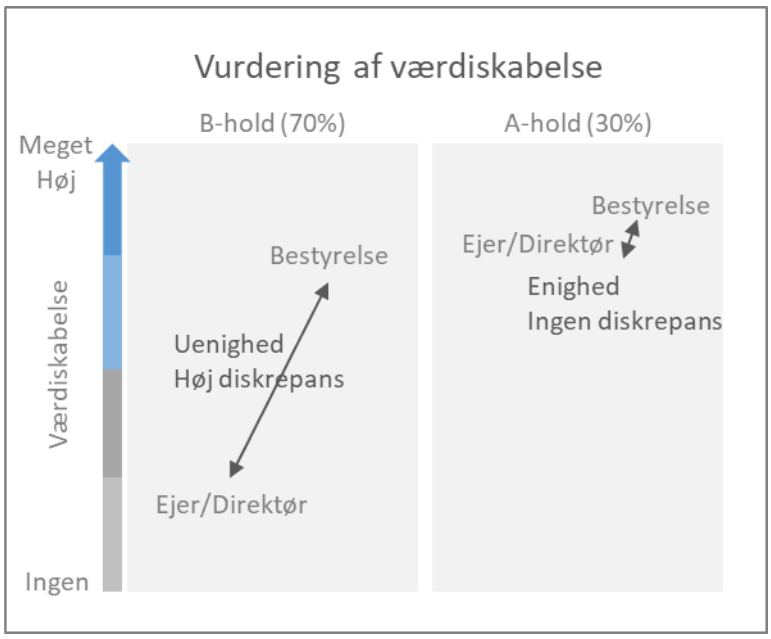
I begge vores seneste Bestyrelsesrapporter (2020 og 2022[1]) har besvarelserne på dette spørgsmål fordelt sig som vist i grafikken, hvor det er værd at bemærke den store diskrepans i opfattelsen mellem bestyrelserne på den ene side og ejer/direktør på den anden side.



Opdelt på A- og B-hold fremkommer der et nyt perspektiv på vurderingerne.

På B-holdene øges diskrepansen i opfattelsen af bestyrelsens værdiskabelse. Der er meget stor forskel på vurderingerne mellem bestyrelser og ejer/direktør.

Til gengæld er der meget stor enighed mellem bestyrelser og ejer/direktør på A-holdene om, at bestyrelsen bidrager positivt – et sted mellem 'over middel' og 'meget høj'.



Den *fælles opfattelse* af høj værdiskabelse på A-holdene er signifikant. Efter vores mening kan det ikke tolkes anderledes end, at her er der tale om en værdiskabende bestyrelse.

Dette er i sig selv en væsentlig erkendelse. Det kan betale sig at lave et ordentligt stykke arbejde i bestyrelsen. Helt som det også gælder til daglig i virksomheden.

Som nævnt i opskriften er der tre forhold, der skaber den værdiskabende bestyrelse:

- At bruge de 7 Gode Bestyrelsesvaner.
- En god bestyrelsesleder.
- Kompetente bestyrelsesmedlemmer.

Der vil for hver enkelt virksomhed også være en række andre specifikke forhold, der kan understøtte eller modvirke, hvor værdiskabende en bestyrelse kan være. Det kan f.eks. være ejerforhold og familieforhold. Uanset hvad der måtte være af andre rammebetingelser

for en bestyrelse, så er vi overbeviste om, at vores opskrift på en værdiskabende bestyrelse altid vil kunne bidrage til værdiskabelsen.

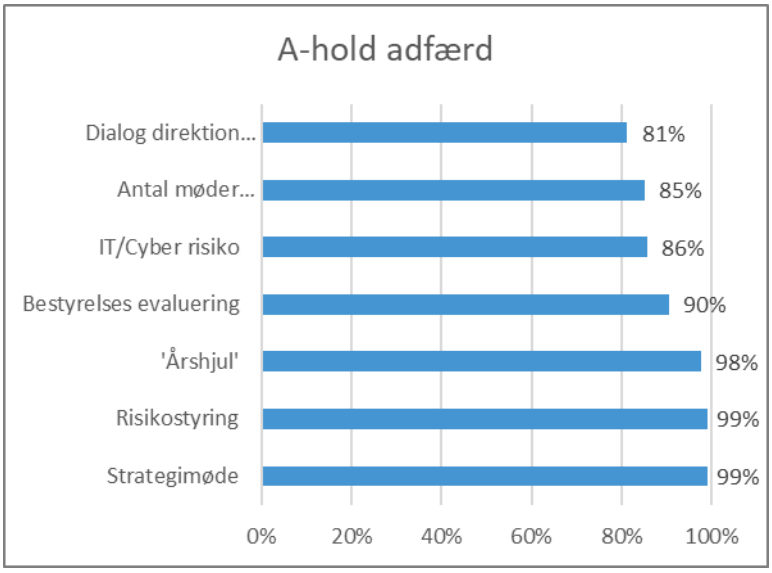
OBS! A-hold har også potentiale til at forbedre sig. Eksempler følger senere i kompendiet.

3 KENDETEGN FOR A-HOLD

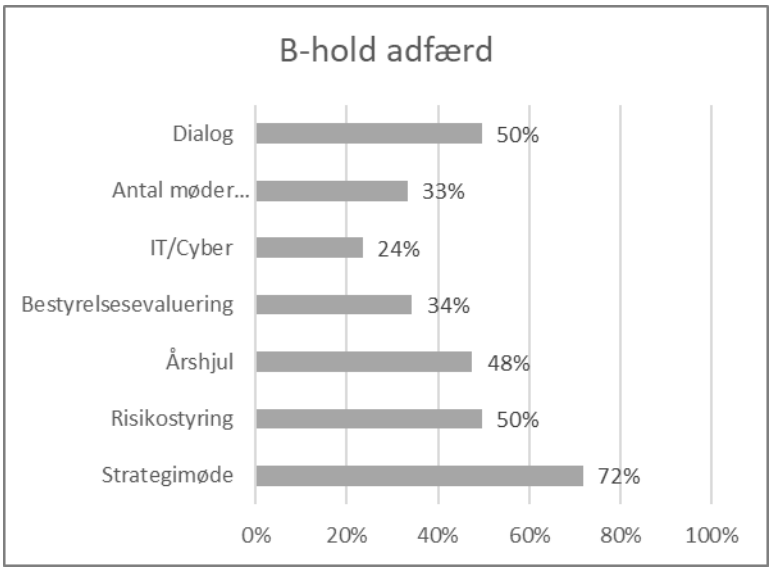
I dette afsnit kaster vi lys på de kompetencer og den aktivitet, der er kendetegnende for bestyrelser med A-hold.

Ud fra nedenstående sammenligning fremgår det tydeligt, at A-hold er i en anden liga end B-hold. A-hold har en adfærd, som er klart mere aktiv og i overensstemmelse med, hvad vi forventer af bestyrelser.

Dette skema viser den gennemsnitlige adfærd for bestyrelser, der arbejder med 6 eller 7 af de gode bestyrelsesvaner.



Dette skema viser den gennemsnitlige adfærd for bestyrelser, der arbejder med 0 til 5 af de gode bestyrelsesvaner.

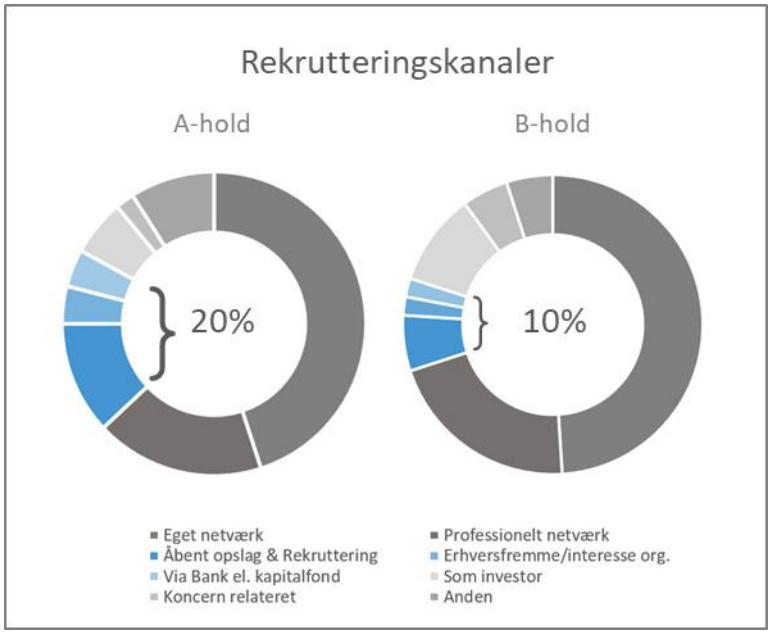


Compliance punkterne 'risikostyring' og 'IT-sikkerhed og Cyber risk' er i fokus på A-holdene. Det er punkter, vi anser som værende 'license to operate'!

De øvrige 5 punkter er med deres høje forekomster garanti for, at A-holdene via deres aktive adfærd er med til at gøre en positiv forskel for virksomhederne. De gør det bare bedre end B-holdene. Nedenfor viser vi data for en række andre forhold, hvor A-holdene også er dokumenteret bedre end B-holdene.

3.1 REKRUTTERING

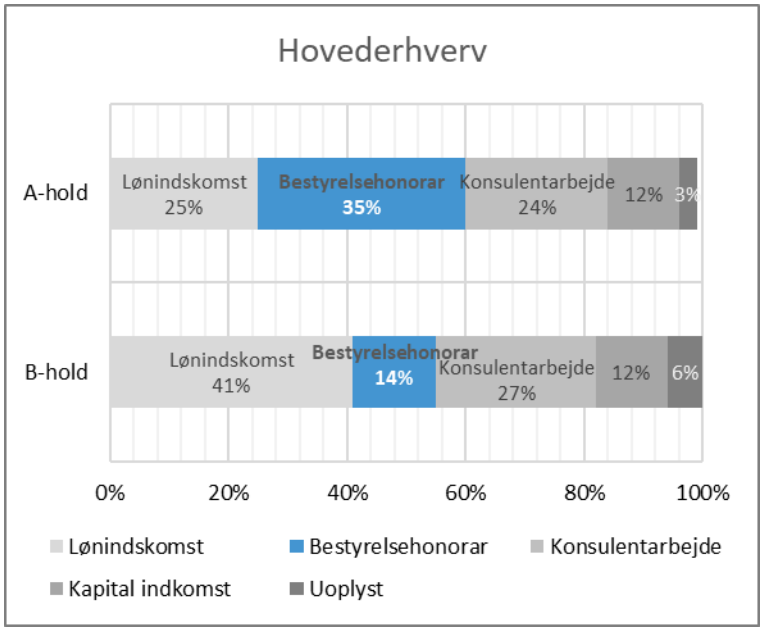
A-hold anvender i væsentligt større omfang åbne opslag, professionelle headhuntere, samt erhvervsinteresse organisationer og kapitalpartnere i deres rekruttering. B-hold anvender oftere (oldboys) netværk, hvilket fortsat er den dominerende rekrutteringskanal i de fleste bestyrelser.



Her er et godt eksempel på, at der også er potentiale for A-hold til at blive endnu bedre. Vi mener, at A-hold i for høj grad baserer sig på oldboys netværket.

3.2 ANDEL FULDTIDS PROFESSIONELLE BESTYRELSESMEDLEMMER

A-hold har en signifikant højere andel af eksterne, professionelle bestyrelsesmedlemmer.



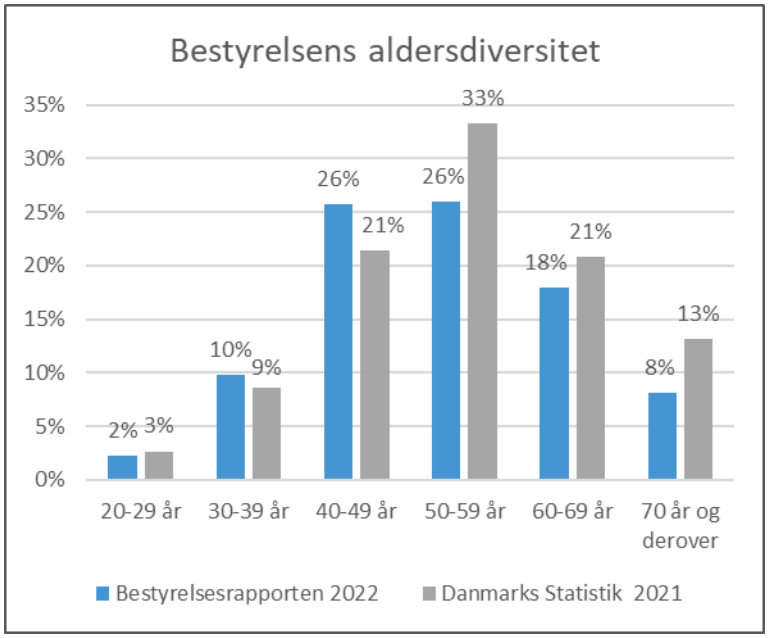
Det er personer, som angiver, at bestyrelsesarbejde er deres primære indtægtskilde.

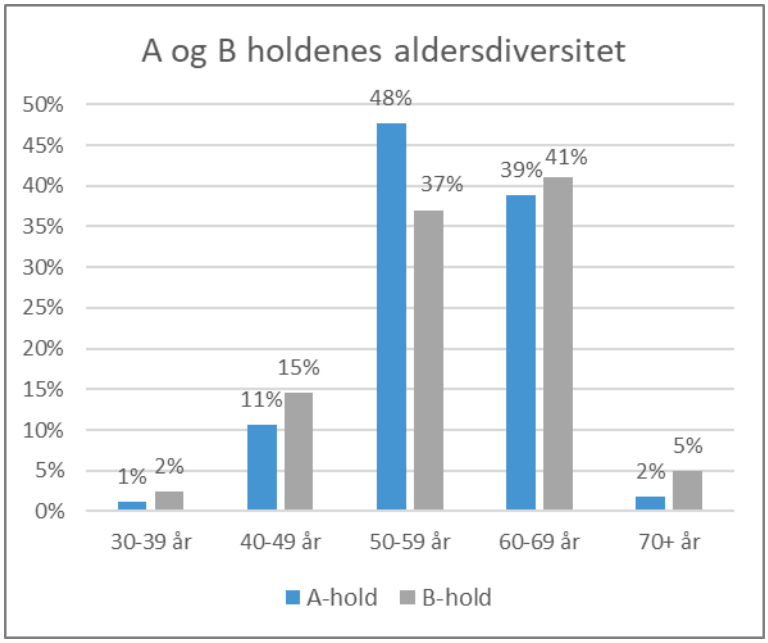
B-hold har en højere andel af personer, der har lønindkomst som primær indtægtskilde.

Vi antager, at den større andel professionelle bestyrelsesmedlemmer på A-holdene er medvirkende til en mere aktiv og kompetent udførelse af bestyrelsesarbejdet, herunder *ikke mindst tid* til dialog og bestyrelsesarbejde mellem møderne, der resulterer i den højere værdiskabelse på A-holdene.

3.3 ALDERSDIVERSITET

Bestyrelser i vores undersøgelse har en signifikant anden aldersfordeling end gennemsnittet af bestyrelser i Danmark. I grafikken vises en sammenligning med de seneste tal fra Danmarks Statistik[9], offentliggjort i januar 2023.





Årsagen til denne afvigelse skyldes, at vores undersøgelse baserer sig på svar fra personer, der i gennemsnit interesserer sig mere for bestyrelsesarbejde end landsgennemsnittet.

Vores data viser, at A-hold er bedre end B-hold til at 'pensionere' personer over 70 år. A-hold har en signifikant lavere gennemsnitsalder en B-hold.

Det er ofte et dilemma, hvordan man siger pænt farvel til personer, som har tjent godt i bestyrelsen i en længere årrække. Der er en tydeligt højere gennemsnitsalder på B-hold, hvilket tyder på, at det nævnte dilemma er mere fremherskende i disse bestyrelser.

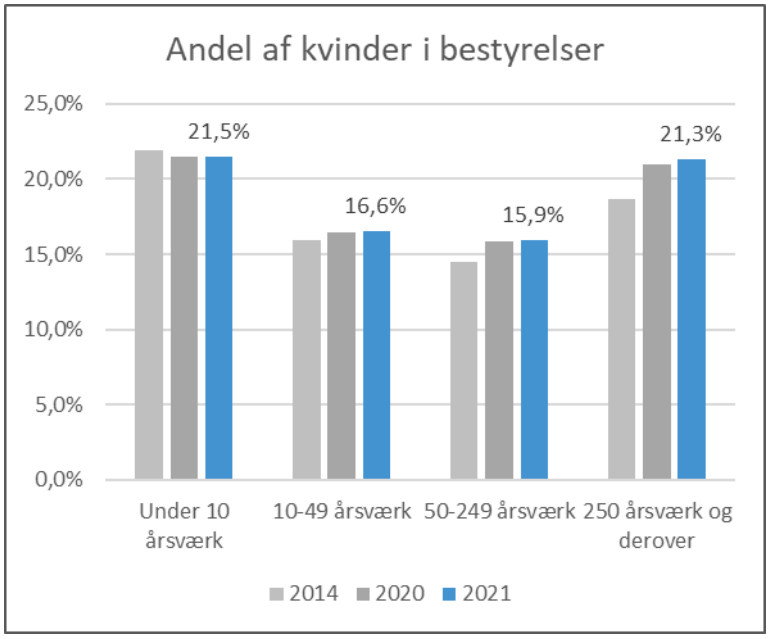
Både A- og B-hold har en næsten lige stor andel 'yngre' personer i gruppen 30 - 49 år.

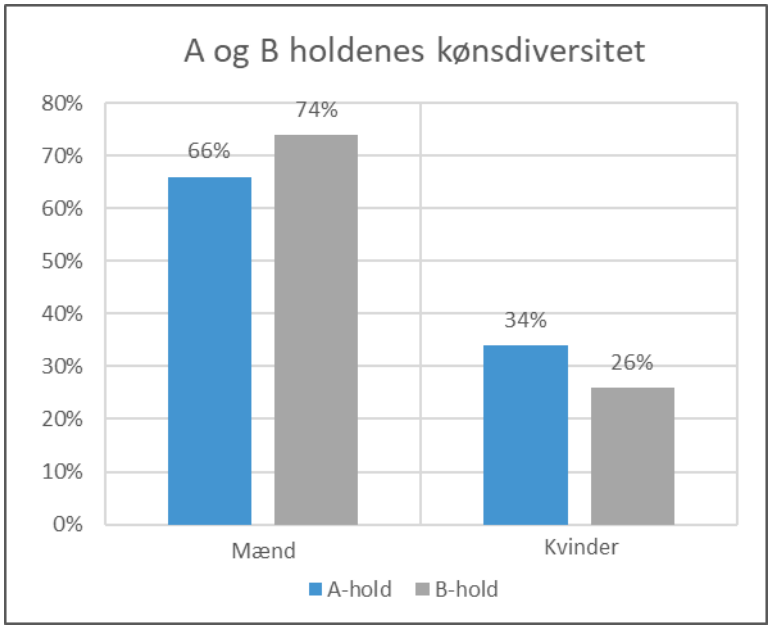
I medier og på konferencer fremkommer stadig flere anbefalinger til at rekruttere unge bestyrelsesmedlemmer. Argumenterne herfor er valide, men det er en udfordring at balancere argumenterne mod kravene til erfaring.

Det er ***ikke*** begrænsende for værdiskabelsen, at A-holdene for ¾ vedkommende, består af personer i aldersgruppen 50-69 år. Flere unge bestyrelsesmedlemmer kan stadig være den rigtige vej at gå for mange bestyrelser.

3.4 KØNSDIVERSITET

Andelen af kvinder i de danske bestyrelser er kun steget svagt siden 2014, og lå i 2021 jvf. Danmarks Statistik[9] seneste opgørelse fra januar 2023 på 19,3%, når der renses for selskaber uden ansatte.





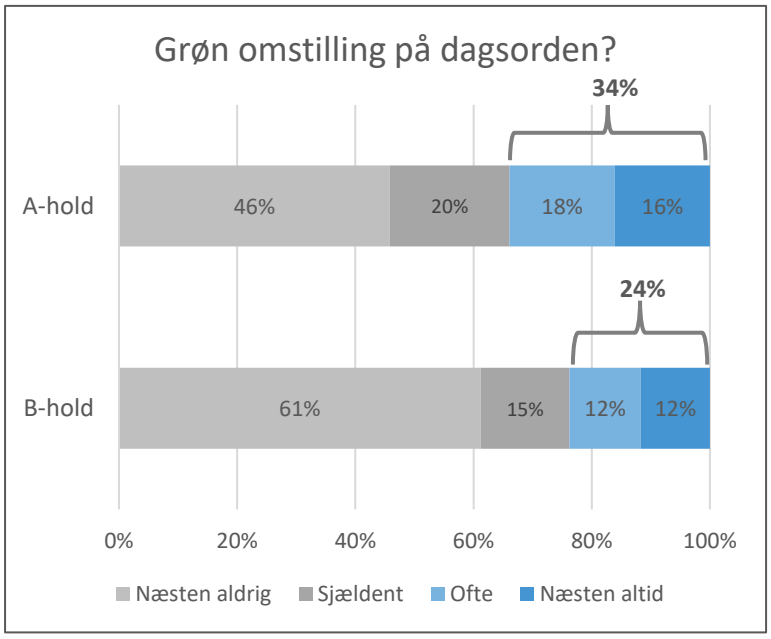
Bestyrelser med A-hold har en markant højere andel af kvinder, end gennemsnittet af danske virksomheder.

Årsagen til den høje kvindeandel på A-hold, tror vi, skal søges i, at A-holdene er mere professionelle i deres rekruttering. Deres rekrutteringsproces indbyder flere ansøgere med bedre beskrivelser af virksomhedens situation og krav til ansøgerne. Blandt ansøgerne udvælger de i højere grad på kompetencer og erfaringer frem for relationer og køn.

Uanset hvad årsagen er, så fremstår A-holdene simpelthen som værende mere i tråd med tiden.

3.5 GRØN OMSTILLING

A-holdene har oftere grøn omstilling på dagsordenen. Her er endnu et eksempel på, at der også er plads til forbedringer på A-hold. Vi forventer i hvert fald at se en tendens mod, at grøn omstilling i fremtiden er oftere på agendaen.



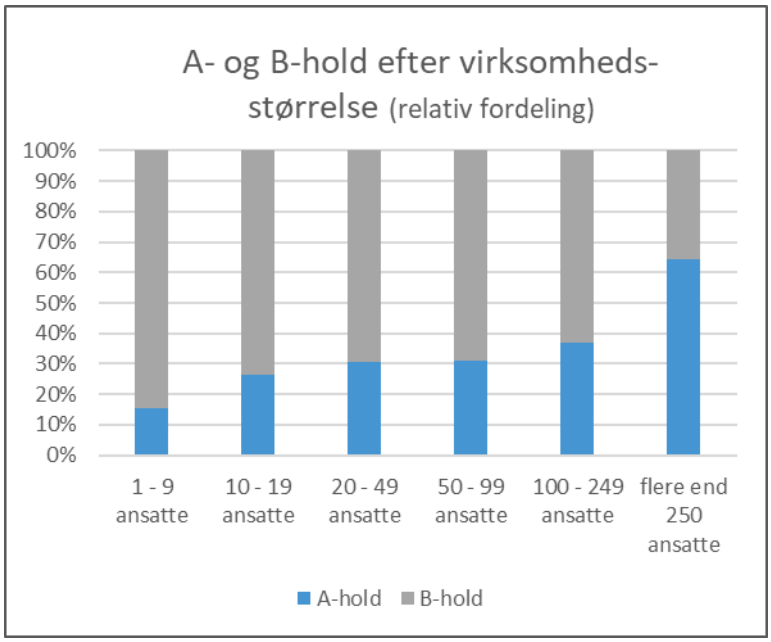
Det er desuden værd at bemærke, som det fremgår af Bestyrelsesrapporten 2022[1] (side 35), at det kun undtagelsesvis er bestyrelserne, der er årsag til, at grøn omstilling bliver sat på bestyrelsens dagsorden.

Langt overvejende er det direktionen, der bringer grøn omstilling på dagsordenen og typisk som følge af, at virksomheden er blevet mødt af eksterne krav. Det forhold forventer vi at se en ændring af i kommende undersøgelser, når langt flere virksomheder vælger at agere pro-aktivt på den grønne omstilling

4 HER FINDER VI A- OG B-HOLDENE

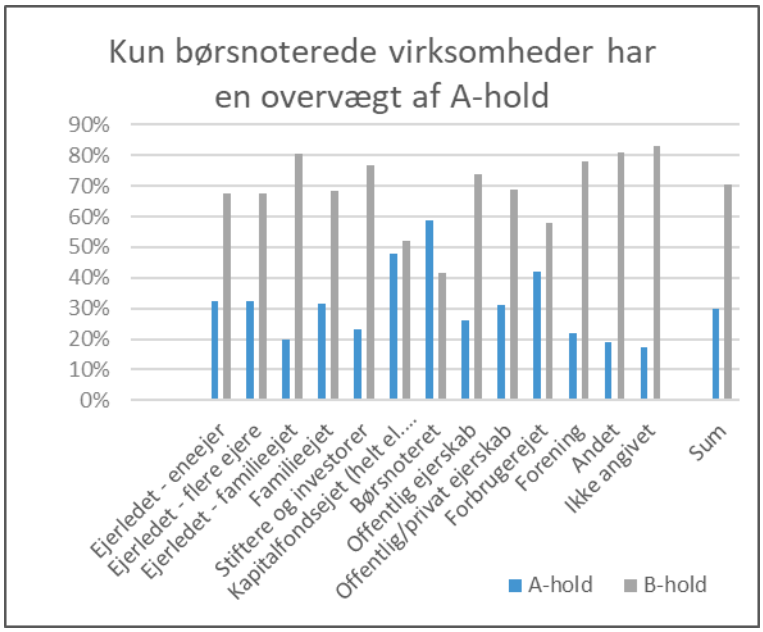
Jo større virksomheden er, desto oftere arbejder der et A-hold i bestyrelsen.

Det er en helt forventelig fordeling af de 30% A-hold. I virksomheder med mere end 250 ansatte er det over 60%, som har A-hold i bestyrelsen.



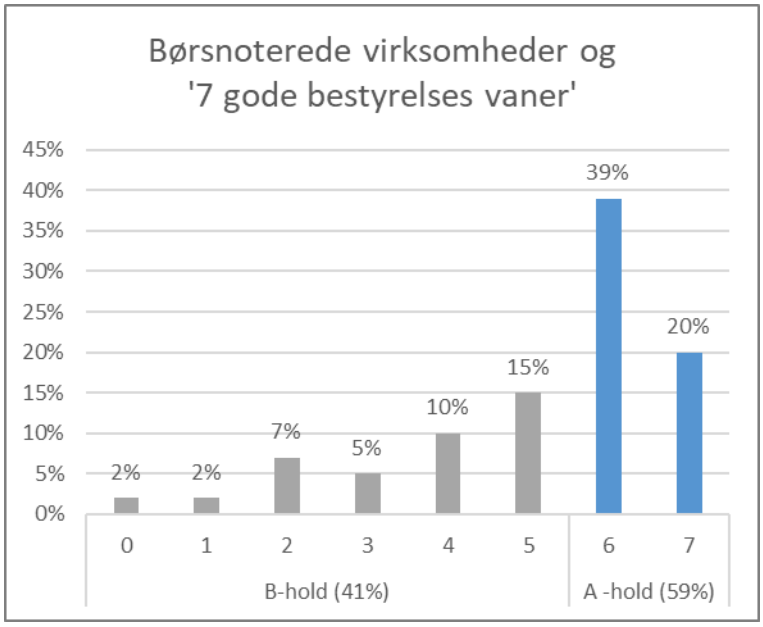
Vi synes det er positivt, at der trods alt også er en tydelig repræsentation af A-hold i de mellemstore og mindre virksomheder.

Det er ikke alene muligt, men også ønskeligt, at flere af de mindre og mellemstore virksomheder stiller krav til deres bestyrelser om medvirken til værdiskabelsen. Potentialet er enormt, når vi ser på tværs af alle virksomheder i Danmark.



Det er kun blandt de børsnoterede virksomheder, at vi finder en overvægt af A-hold. Og det er kun lige, at de børsnoterede virksomheder svinger sig op på knap 60% A-hold.

Ser vi lidt dybere i data for de børsnoterede virksomheder, så bliver man endnu mere overrasket, idet 25% af bestyrelserne arbejder med fire eller færre af de syv værdiskabende bestyrelsesvaner.



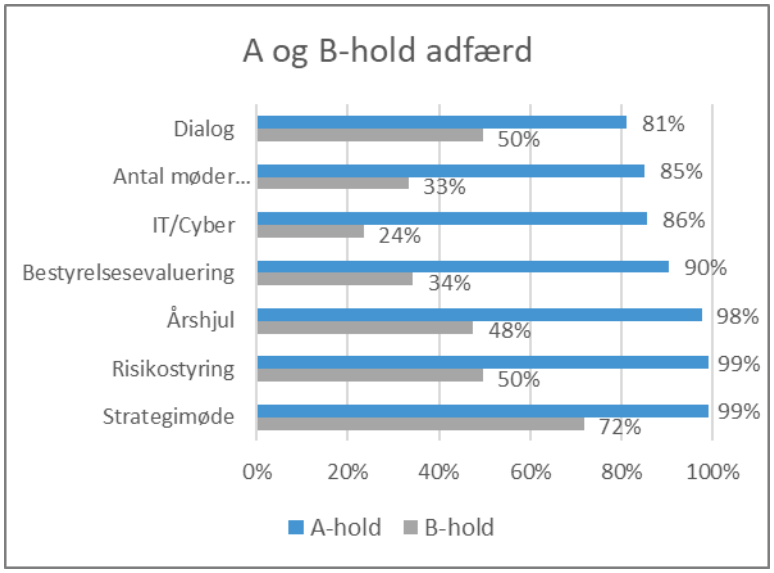
Børsnoterede virksomheder har dermed også et stort potentiale for at forbedre sig!

Man kan ligefrem blive i tvivl om selskabsloven overholdes til punkt og prikke, i alle børsnoterede virksomheder?

5 ANBEFALINGER FOR A- OG B-HOLD

Bestyrelser med A-hold er ganske enkelt i en anden liga end gennemsnittet af bestyrelser med B-hold. A-hold gør det bedre på alle de gode bestyrelsesvaner og andre parametre, vi har med i vores undersøgelser.

Det er normal adfærd, at 'de gode hele tiden bliver bedre' og 'de knap så gode hænger fast'. Med andre ord har vi en situation i Danmark, hvor virksomheder med A-hold accellerer fra virksomheder med B-hold.



Dette skema viser den gennemsnitlige adfærd for hhv. A og B-hold.

Det er et faktum, som betyder noget for Danmarks konkurrenceevne. Vi anbefaler at øge opmærksomheden på det enorme potentiale, der ligger i at professionalisere bestyrelsesarbejdet i de mange virksomheder (> 70% af alle virksomheder), der i dag har bestyrelser med B-hold. Samtidig skal A-holdene fortsætte med at dygtiggøre sig.

Herefter følger anbefalinger til arbejdet med de syv gode bestyrelsesvaner, samt henvisninger til praktiske værktøjer og guides til hver enkelt god bestyrelsesvane.

5.1 STRATEGIMØDE

Afholdes der et årligt strategiseminar eller strategimøde?
Ja, A-hold: 99%
Ja, B-hold: 72%

At arbejde med strategi er altid højdespringeren, når vi spørger ind til bestyrelsens adfærd og aktivitet. B-hold kan prioritere arbejdet med strategi højere. Det største potentiale for alle bestyrelser ligger sandsynligvis i at blive bedre til at arbejde med strategi. Vi tror, at det skal være et udviklingsmål for alle bestyrelser at dygtiggøre sig på de strategiområder, der er relevante for den specifikke virksomhed.

Der findes et utal af værktøjer, bøger, konsulenter etc. som kan bringes i spil, hvis man vil blive bedre til at arbejde med strategi i bestyrelsen og virksomheden. Bestyrelsen skal primært udfordre og overordnet godkende den strategiplan, som virksomheden udvikler og efterfølgende implementerer. For mange bestyrelser kan det være en udfordring at vurdere,

om det virksomheden fremlægger, reelt er en strategi, og hvilke faktorer den skal vurderes på. Til det formål kan vi anbefale følgende, evigt gældende grunddokument: *What is Strategy, Michael E. Porter, 1996*[10]

5.2 RISIKOSTYRING

Er risikostyring på bestyrelsens agenda?
Ja, A-hold: 99%
Ja, B-hold: 50%

Taget i betragtning at Selskabsloven[11] forlanger af en bestyrelse, at denne har risikostyring på agendaen, så er en forekomst på 99% for A-hold bestyrelserne en god bekræftelse af, at her er der styr på governance delen. Til gengæld er en forekomst på blot 50% for B-holdene en kraftig indikation på, at mange bestyrelser ikke opfylder det lovgivningsmæssige mindstemål, når der er valgt en bestyrelse.

Vi tror, at bestyrelsen er i en særlig god position til at udfordre virksomheden på både den overordnede/strategiske, men også den taktisk/operationelle risikoappetit og risikostyring. Det er vigtigt, at bestyrelsen formår at udfordre og aflæse ejernes ambitioner og risikoappetit, samt at formidle denne videre til direktionen, så disse forhold er løbende afstemt med udviklingen og de fremtidige markedsmuligheder/-trusler.

Der er mængder af litteratur og værktøjer, som en bestyrelse kan tage fat i. Værktøjer og metoder skal egne sig til at blive anvendt til daglig i virksomheden og i samarbejdet med bestyrelsen. På BoardParner's hjemmeside kan du læse en kort introduktion til emnet, samt downloade et tilhørende risikostyrings værktøj[3].

5.3 ÅRSHJUL

Anvender bestyrelsen årshjul el.lign. til årlig planlægning af bestyrelsesarbejdet?
Ja, A-hold: 98%
Ja, B-hold: 48%

Der er ingen krav til, hvordan man planlægger og organiserer en bestyrelses arbejde. Men det er vældig praktisk, at også bestyrelsen lægger en plan for mindst de kommende 12 måneder, som er synkroniseret med virksomhedens årstakt.

Et årshjul har desuden den fordel, at hele bestyrelsen, samt selskabets direktion, er opmærksomme på hvornår specifikke emner er til drøftelse. A-holdene har styr på denne helt logiske parameter, mens halvdelen af B-holdene tilsyneladende arbejder mere afkoblet fra virksomhedens rytme eller bare har en ad-hoc tilgang til planlægning.

Hvis man er til enkle Excel ark kan vi anbefale BoardPartners Årshjul[4] som er let at anvende. Der hører en lille artikel til om brug af årshjul[4].

Fremkomsten af online bestyrelsesportaler er en anden, og meget god måde, at holde orden på møder, kalender, referater og årshjul planlægningen. Her anbefaler vi f.eks. BetterBoard[6]

5.4 BESTYRELSESEVALUERING

Kun en tredjedel af bestyrelserne med B-hold anvender bestyrelsesevaluering, hvilket vi mener er uambitiøst. Til gengæld er det godt at se, hvor mange A-hold der har evaluering som en naturlig del af deres adfærd.

Gennemfører bestyrelsen en årlig evaluering af bestyrelsesarbejdet?
Ja, A-hold: 90%
Ja, B-hold: 34%

Vi har ikke spurgt til, hvilken form for evaluering bestyrelserne anvender. For os er formen for evaluering i første omgang ikke det væsentlige. Det væsentlige er, at bestyrelsen af egen fri vilje erfarer, hvordan en evaluering er med til at sætte en læringsproces i gang. Denne læringsproces danner så grundlag for at sætte nye drifts- og udviklingsmål for bestyrelsens arbejde og værdiskabelse i den kommende periode.

Med det formål at tilsikre afstemning mellem ejer/direktion og bestyrelsen, kan det være formålstjenesteligt at udvide bestyrelsesevaluering til også at omfatte direktionen.

Under afsnit 11 Kilde henvisninger nr. 5 finder du link til en kort BoardPartner artikel[5] om bestyrelsesevaluering, og du kan finde mange flere på nettet. Også på dette område ser vi nye digitale serviceleverandører, der kan supportere med både værktøjer, viden og konsulentydelser. Et godt eksempel er BoardMeter[7].

5.5 IT SIKKERHED OG CYBER RISK

Taget den stadig voksende trussel om digital sikkerhed og kriminalitet i betragtning, samt bestyrelsens ansvar for at den overordnede risikostyring er på plads, så er der, efter vores mening, et stort behov for at rette op på dette område for B-holdenes vedkommende. Det er på dette tema, at diskrepansen mellem A- og B-hold er størst. Selv om A-holdene ligger højt på denne adfærd, så vil vi forvente, at kommende målinger viser en endnu højere andel af A-hold, der også arbejder med dette tema.

Er IT sikkerhed og Cyber Risk på bestyrelsens agenda?
Ja, A-hold: 86%
Ja, B-hold: 24%

Vi har selv oplevet, at det er svært som bestyrelse at stille de rigtige spørgsmål og indvendinger, når temaet er på dagsordenen. Det er ikke nemt, hvis man selv mangler forudsætninger for at forstå og vurdere de tekniske aspekter mm.

Vores klare anbefaling er, at bestyrelsen sammen med direktionen og den IT ansvarlige løbende vedligeholder en baseline, risikovurdering og handlingsplaner for IT-sikkerhed og Cyber risk. En anbefalelsesværdig metode er at anvende Erhvervsstyrelsens IT Sikkerhedscheck[8], som er et online værktøj. Sæt ½ time af på et bestyrelsesmøde til i den nævnte personkreds at gennemføre et online check. Så har i en fælles baseline og gode anbefalinger til at starte på en risikovurdering og handlingsplan.

På Bestyrelsesforeningens Center for Cyber kompetencer[8], kan man downloade en række vejledninger målrettet bestyrelsens opgave med IT & Cyber risiko.

5.6 ANTAL BESTYRELSESMØDER +5 PR ÅR

Det gælder om at finde den rigtige balance, som er individuel for hver virksomhed, og den situation den befinder sig i. Vi tror på, at planlægning med årshjul, vil give et fælles oplyst grundlag at planlægge det kommende års bestyrelsesarbejde på.

Gennemfører bestyrelsen mere end 5 møder om året?
Ja, A-hold: 85%
Ja, B-hold: 33%

Når man som A-hold, arbejder med de fleste gode bestyrelsesvaner og andre vigtige temaer (eks. grøn omstilling), så er det ofte svært at nå årshjulet rundt med 5 eller færre møder. Undersøgelsen viser netop, at A-holdene for langt de flestes vedkommende vælger at mødes oftere end 5 gange pr år.

Det er kun en tredjedel af B-holdene, der mødes oftere end 5 gange pr år, hvilket vi tolker som konsistent med, at B-holdene arbejder mindre og med færre opgaver og gode vaner.

For hvert møde bør man tage en kort evaluering af selve mødet og i hvor høj grad det gav mening og bidrog med værdi. På den måde vil man løbende blive bedre til at ramme nogenlunde rigtigt med antallet af møder og tidspunkter for disse. Vi henviser til ovenstående kommentarer til værktøjer for årshjul.

5.7 DIALOG MED LEDELSEN +1 GANG/ MÅNED

Det er forventeligt, og efter vores mening skal det være et krav, at bestyrelsen (typisk bestyrelsesformanden) forventes at være i en relevant dialog med ledelsen mellem bestyrelsesmøderne. Bestyrelsesarbejde er et *arbejde*, som også udføres mellem bestyrelsesmøderne. Virksomheden og dens ejere forventer, at kompetencerne og erfaringerne, som en bestyrelse er valgt på, bliver stillet til rådighed for virksomheden.

Er der dialog mellem bestyrelsen og ledelsen mere end 1 gang pr måned?
Ja, A-hold: 81%
Ja, B-hold: 50%

Bestyrelsens fremtidige rolle er meget mere at udfordre og bidrage med bud på, hvordan virksomhedens omverden og rammebetingelser udvikler sig. Det skaber et behov for, at bestyrelsen oftere og løbende er i kontakt med virksomheden.

Den væsentligt lavere interaktion mellem bestyrelse og direktion for B-hold er en tydelig indikator på, at her er bestyrelsen ikke særlig aktiv! Når antallet af møder for B-hold pr år også er lavt, så er det 'dobbelt op' på inaktive faktorer.

Den høje andel for A-hold er konsistent med gennemførsel af flere møder, som helt naturligt medfører en hyppigere dialog før og efter møderne.

Vi foreslår at føre en oversigt over de fokusområder, som bestyrelsen har for en periode på et til tre år frem i tiden. Heri kan anføres, hvilke personer i bestyrelsen, der er 'kontaktperson' og eventuelt supporterer i virksomheden. At skabe denne transparens er i sig selv en øjenåbner til, hvordan bestyrelsen kan bidrage mere og bedre mellem møderne

og i samarbejde med udvalgte personer i virksomheden.

5.8 KOMPETENTE OG ERFARNE BESTYRELSESLEDERE OG -MEDLEMMER

At udvælge de rette personer til at lede og deltage i bestyrelsesarbejde er tidskrævende. Det betaler sig at være omhyggelig. Et forkert valg tager væsentlig længere tid at erkende, end for en uheldigt valgt medarbejder i virksomheden. Det skyldes ikke mindst det forhold, at bestyrelser mødes med væsentlig længere mellemrum og i kortere tid ad gangen.

Vi anbefaler, at bestyrelsen rekrutterer nye medlemmer via åbne jobopslag. Det giver i de fleste tilfælde en højere kvalitet, og især mere diversitet, blandt de bedste ansøgere. Det er desuden sundt, at ansøgerne er opmærksomme på, at de er i konkurrence med andre kvalificerede kandidater.

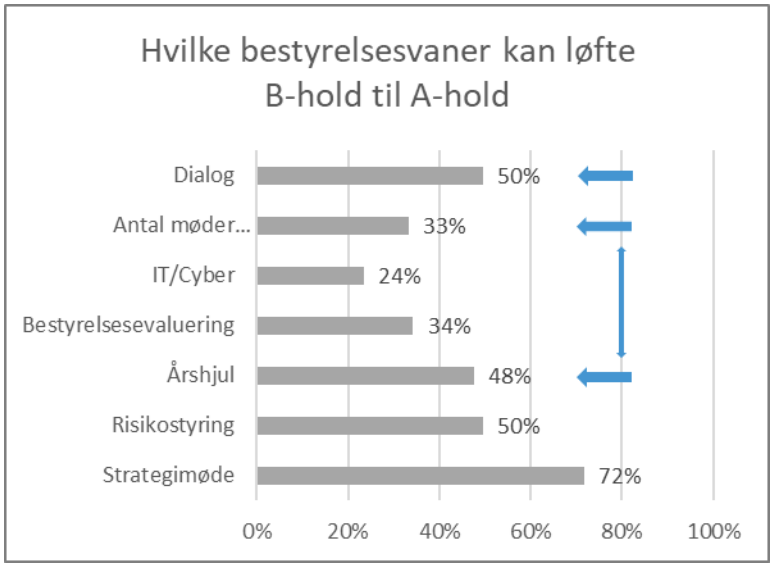
Forarbejdet med kompetenceafklaring og krav til erfaring er helt afgørende for, hvilken kvalitet man får i selve rekrutteringsarbejdet. Vi anvender selv nogle enkle værktøjer[12] til dette, som kan downloades fra BoardPartners hjemmeside[12]. Der er også masser af inspiration og hjælp at hente på nettet. Også fra headhuntere og konsulenter.

Det vigtigste råd vi kan give, er at være meget specifik omkring bestyrelseslederens erfaringer med de 7 Gode Bestyrelsesvaner. Ansøgere skal beskrive og forklare deres erfaringer, hvordan de arbejder med og implementerer de 7 vaner, samt hvilke værktøjer de gerne anvender. De 7 Gode Bestyrelsesvaner bør være en del af kompetenceprofilen for både bestyrelsesleder og -medlemmer.

I BoardPartner assisterer vi ofte og gerne virksomheder med at etablere bestyrelser, at evaluere og genstarte bestyrelser og at udvikle bestyrelser. Vi gør det på baggrund af vores egne erfaringer som bestyrelsesledere og fordi vi brænder for, at flere virksomheder går efter det enorme potentiale, der ligger i mere og bedre bestyrelsesarbejde.

6 HVILKE GODE VANER SKAL ET B-HOLD IMPLEMENTERE FOR AT BLIVE ET A-HOLD?

Det er interessant at se, hvad B-hold skal gøre, for at rykke op som A-hold. Hvilken adfærd er mest kritisk for at bidrage med mere værdi?



På alle forhold adskiller B-hold sig fra A-hold. Der er 2 særligt alvorlige forhold i relation til governance området, hvor man må opfordre til en opstramning:

- IT-sikkerhed og Cyber risk
- Risikostyring generelt

Det er, set med vores øjne, nødvendigt at ændre holdning til bestyrelsesarbejdet, hvis B-hold skal påbegynde rejsen med at indhente A-holdene. Det er både kultur og adfærd omkring bestyrelser, ejere og direktion, som skal justeres.

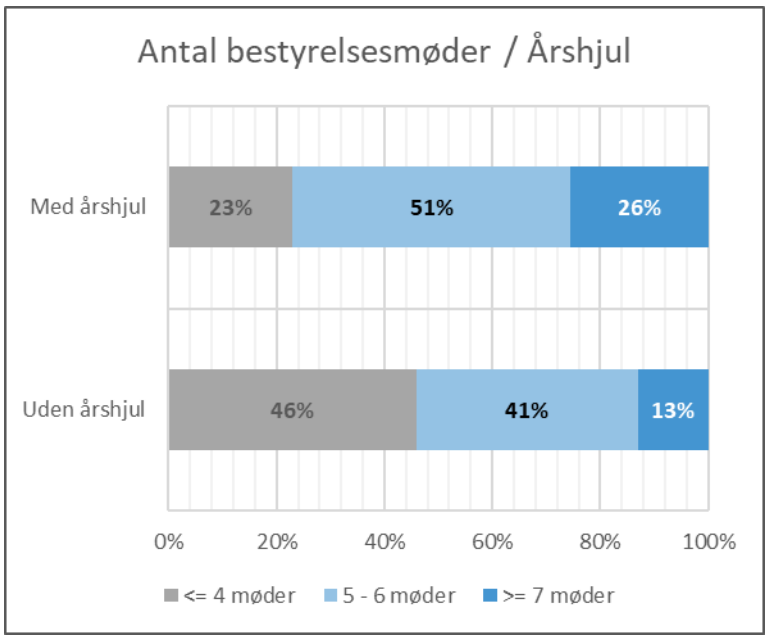
Vores bud på dette er, at:

- Anvendelse af årshjul og
- Flere møder
- Dialog mellem bestyrelse og direktion

vil være de rette steder at sætte ind.

Disse tre forhold er alle udtryk for en større aktivitet, og kompetent anvendelse af denne tid bør føre til bedre resultater. To af disse forhold er i øvrigt korrelerede. Vi har påvist, at anvendelse af årshjul fører til, at der gennemføres flere bestyrelsesmøder.

Årsagen er, at anvendelse af et planlægningsværktøj (’årshjul’) fører til flere overvejelser om, hvilke temaer og udfordringer bestyrelsen skal arbejde med, udover de direkte lovgivningsbestemte. Det bliver til en længere liste.



Bidrag fra både bestyrelse, ejere og direktion vil føje yderligere emner til listen. Og når listen bliver lang nok, så kræver det i sagens natur flere møder.

Hvis der gennemføres flere møder med fornuftig dagsorden, så vil det helt naturligt trække i retning af mere interaktion og dialog med ledelsen, og dermed også trække det tredje forhold, hyppigheden af dialog, med.

Det er også værd at bemærke, hvor A-hold har potentiale til at forbedre sig. Det er især på 'dialog', cyber risk og IT-sikkerhed, samt bestyrelsesevaluering.

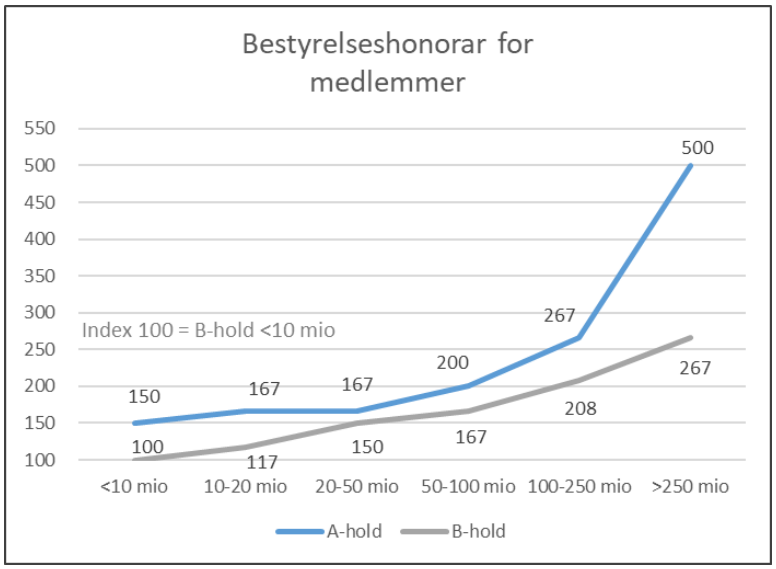
Du kan nemt se hvilke prioriterede indsatsområder din bestyrelse bør have for at komme med på A-holdet. Se afsnit 8 for mere information.

7 AFLØNNING AF A- OG B-HOLD

A-hold er bedre aflønnede end B-hold og formænd for A-hold i særdeleshed.

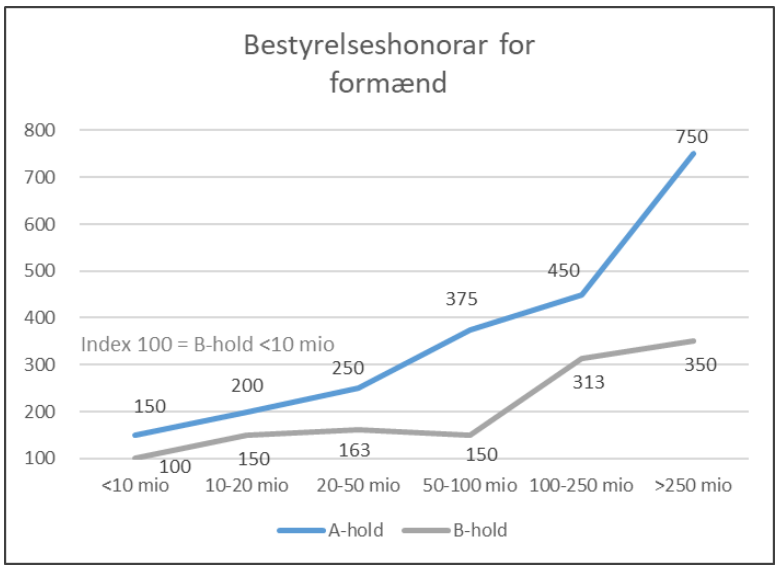
Vi har i tidligere undersøgelser dokumenteret, at den væsentligste forklaringsfaktor for honorar er virksomhedens størrelse, og idet der er flere A-hold i større virksomheder, har vi ikke tidligere entydigt kunne påvise at A-hold er bedre honoreret end B-hold.

Vi er dog nu lykkedes med at isolerer virksomhedens størrelse og kan påvise, at A-hold er bedre honoreret end B-hold. Når A-hold skaber signifikant mere værdi, så er det måske meget fair.



Bestyrelsesmedlemmerne har i gennemsnit et 40% højere honorar.

A-holdets højere honorar er endnu mere tydeligt for formændene



Bestyrelsesformændene har i gennemsnit et honorar der er 74% højere end B-holdet.

8 BENCHMARK AF BESTYRELSER

I BoardPartner har vi udviklet et Bestyrelses Benchmark online værktøj, hvor du kan indtaste data for en specifik bestyrelse, og med det samme udskrive en benchmark rapport, med tilhørende anbefalinger til forbedringer i bestyrelsesarbejdet.

Anbefalingerne i benchmark rapporten er en uddybning af de generelle anbefalinger i dette kompendiums afsnit 7, samt baseret på den specifikt valgte bestyrelse, der sammenholdes med data i denne rapport, samt data fra alle 1.455 bestyrelses, der er repræsenteret i Bestyrelsesrapporten 2022[1]. I onlineværktøjet bliver din bestyrelse desuden sammenholdt med andre tilsvarende bestyrelser, alt efter ejerforhold og omsætning.

Vores Benchmark værktøj finder du på dette link: https://boardpartner.dk/benchmark/

9 DATAGRUNDLAGET

Datagrundlaget for dette kompendium er taget fra BoardPartner Bestyrelsesrapporten 2022, som er baseret på 1.455 besvarelser.

Den større analysedybde, med krav om samtidig høj validitet, har ført til, at vi til denne rapport har arbejdet med et lidt mindre datasæt på 1.182 besvarelser. Vi kan konstatere at dette, lidt mindre, datasæt er helt konsistent med analysen baseret på 1.455 besvarelser. Dog kan der på enkelte forhold være en minimal forskydning mellem besvarelserne i de 2 datasæt (eks. niveau for medianløn og aldersdiversitet).

Vi har mulighed for at foretage yderligere analyser på de foreliggende datasæt. Hvis du får en ide til, hvad vi også bør analysere, eller du har et spørgsmål, som du mener vi kan hjælpe dig med at få undersøgt, så er du velkommen til at kontakte Michael Staal på email: michael@ledelsesvaerkstedet.dk

10 OM FORFATTERNE



Michael Staal har bestyrelses- og CEO erfaring i ejerledede og familieejede virksomheder samt koncerner. Kompetencer og værktøjskasse stiller Michael til rådighed for virksomheder, der vil udvikle og professionalisere sig i og uden for Danmark.

Implementering af planer og realisering af mål 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 det bedste hold i virksomheden.

Michael er ofte gæste taler på forskellige bestyrelses arrangementer.



Andreas Frøland er tidligere iværksætter og har ejerleder erfaring fra to partnerejede virksomheder, samt CEO erfaring fra datterselskab i C25 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 desuden en stor indsigt i digitalisering og Industri 4.0. Andreas har senest været medlem af bevillingsudvalget for Digitaliseringsboost, en EU finansieret støtteordning for SMV'er.

11 KILDEHENVISNINGER

1) BoardPartner Bestyrelsesrapporten 2022
Baseret på 1.455 besvarelser. Gratis download:
https://boardpartner.dk/vaerktoejer/bestyrelsesrapporten-2022/

2) BoardPartner Bestyrelses Benchmark
https://boardpartner.dk/benchmark/

3) BoardPartner Risikostyringsværktøj & artikel
https://boardpartner.dk/risikovaerktoej/
https://boardpartner.dk/bestyrelsens-risikodagsorden-og-et-gratis-vaerktoej/

4) BoardPartner Årshjul
https://boardpartner.dk/vaerktoejer/aarshjul/
https://boardpartner.dk/artikel-bestyrelsens-aarshjul/

5) BoardPartner Bestyrelsesevaluering
https://boardpartner.dk/bestyrelsens-evaluering/

6) Online Bestyrelsesportal
https://www.betterboard.dk/

7) Online Bestyrelsesevaluering
https://boardmeter.com/

8) IT og Cyber risk online værktøj og anbefalinger
Erhvervsstyrelsens IT sikkerhedscheck som du finder her:
https://sikkerdigital.dk/virksomhed/

Bestyrelsesforeningen Center for Cyber kompetencer:
https://bestyrelsesforeningen.dk/vejledninger-og-anbefalinger/

9) Danmarks Statistik
Bestyrelsesmedlemmer og direktører
https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/erhvervsliv/erhvervslivets-struktur/bestyrelsesmedlemmer-og-direktoerer#

10) Artikel der beskriver essensen i en bæredygtig strategi
What is Strategy, Michael E. Porter, 1996
https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorter96.htm

11) Selskabsloven
https://www.elov.dk/selskabsloven/paragraf/112/
https://danskelove.dk/selskabsloven/115

12) BoardPartner Bestyrelsesprofil
https://boardpartner.dk/videnogvaerktojer/

BoardPartner

© BoardPartner F.M.B.A & forfatterne.

Alle rettigheder reserveres