

# SMV Bestyrelsesrapporten

# 2018

SMV Bestyrelsesrapporten 2018 er udarbejdet af BoardPartner. Rapporten har til hensigt at skabe transparens om aflønningen og arbejdet for eksterne professionelle bestyrelsesmedlemmer i SMV segmentet samt at sætte fokus på særlige udfordringer og dilemmaer i det professionelle bestyrelsesarbejde.

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

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

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

© BoardPartner F.M.B.A & forfatterne.

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

Maj 2018



Kære læser

Bestyrelsesarbejdet i de mindre og mellemstore virksomheder har de senere år fået øget opmærksomhed. Især ejer- og partnerledede virksomheder efterspørger i stigende grad eksterne kompetencer i topledelsen. Både det offentlige og diverse brancheorganisationer fokuserer på fordelene ved at sammensætte en bestyrelse, så den giver værdi for ejeren.

I takt med virksomhedsejernes øgede interesse, samt tilgangen af kvalificerede og uddannede bestyrelseskandidater, har BoardPartner set et stigende behov for at skabe viden om, hvordan bestyrelser *gøres aktive og værdiskabende*. Vi har primo 2018 udvidet Bestyrelsesundersøgelsen, så den nu omfatter 1.535 bestyrelsesposter (1.241 bestyrelsesposter i 2017 undersøgelsen). Resultaterne repræsenterer så stort et antal bestyrelsesposter, at vi godt tør vove den påstand, at resultaterne er repræsentative. Vi har i 2018 undersøgelsen suppleret med flere kvalitative kommentarer fra et panel bestående af erfarne bestyrelsesformænd fra SMV segmentet, der italesætter nogen af de dilemmaer, undersøgelsen afdækker.

Det er vores holdning, at væksten i Danmark i høj grad skal komme fra SMV-segmentet, alene af den grund, at langt de fleste virksomheder i Danmark ligger i dette segment. Det er også vores holdning, at det er afgørende for virksomhederne i netop dette segment, at få knyttet de rigtige kompetencer til den daglige ledelse, fordi de strategiske og analytiske kompetencer typisk kan være en mangelvare lige netop her.

Og der er godt nyt. Undersøgelsen viser, at der i stigende grad rekrutteres eksterne bestyrelsesmedlemmer ud fra virksomhedernes konkrete behov for at få tilført væsentlige kompetencer, ligesom den viser, at også i SMV-segmentet er der et øget fokus på løbende udvikling af bestyrelsen og dens bidrag til virksomhedernes vækst og udvikling.

Således gennemføres der bestyrelsesevalueringer i mere end 50% af de repræsenterede virksomheder. Undersøgelsen viser, at i de virksomheder, hvor der anvendes evalueringer, er der også tale om en hyppigere udskiftning i bestyrelsens sammensætning. Det er meget tilfredsstillende, at der i SMV-segmentet er så stor opmærksomhed på at få knyttet de rigtige kompetencer til Danmarks vækstlag, og at der er mobilitet i bestyrelseslokalerne i en tid, hvor markederne skifter så hurtigt. I takt med at virksomhedernes markeder rykker hurtigere, og strategiarbejdet derfor også skifter karakter, viser nye kompetencebehov sig naturligvis også. Den sammenhæng kan undersøgelsen dog ikke dokumentere, men det er da en tanke værd. Kan vi driste os til at sige, at de tider hvor bestyrelseslokalerne var fyldt op med gode venner, er på vej væk? Vel ikke helt, men vi er godt på vej. Professionaliseringen af bestyrelsesarbejdet er godt på vej til gavn og glæde for virksomhederne.

Undersøgelsen viser, at mere end 50% har erhvervet sig en bestyrelsesuddannelse. Det er en understregning af, at et tiltrængt kompetenceløft er godt på vej i bestyrelseslokalerne.

Vi kan altså konstatere, at kompetenceopmærksomheden er godt på vej. Så meget desto mere tankevækkende er det, at næsten 50% af bestyrelsesmedlemmer i A/S'erne ikke har en virksomhedsbetalt bestyrelsesforsikring, og at kun et fåtal har valgt at tegne en personlig bestyrelsesforsikring. Vi ved, at kompleksiteten og kravene fra lovgivers side er stigende, og man kan tænke på, om det alene vil medføre et større tidsforbrug, som det har gjort i de større virksomheder. De fleste af os ved også, at bestyrelsesarbejde er forbundet med et personligt ansvar, der kan sætte

familiens økonomi under pres, hvis uheldet er ude. Forunderligt nok er der ikke de samme overvejelser omkring bestyrelsesforsikring, som når de fleste af os forsikrer bil og hus.

Det er nu 2. gang vi bringer undersøgelsen, og det er vores opfattelse, at der er mange temaer, der med god mening kan bringes til debat. Debatten har vi startet i rapporten sammen med vores panel.

Vi tror også på, at interessen for denne undersøgelse vil være stor, og at der vil fremkomme en række forslag og ønsker til, hvorledes undersøgelsen kan gøres endnu bedre og mere repræsentativ i fremtiden. Dem glæder vi os til at modtage på følgende e-mail: andreas@froland.dk

Afslutningsvis vil jeg gerne takke de mange hundrede deltagere, der har valgt at bruge tid på at deltage i undersøgelsen og dermed sætte spot på udviklingen af Danmarks vækstlag og de områder, vi måske kan blive bedre på.

God læselyst – vi glæder os til debatten!

Med venlig hilsen

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

# SMV Bestyrelsesrapporten 2018

---

## INDHOLDSFORTEGNELSE

---

01	Executive summary .....	5
02	Om undersøgelsen .....	6
03	Anvendte begreber .....	7
04	Datagrundlag.....	8
05	Bestyrelses- honorarer i SMV'er .....	8
06	Hovederhverv eller Bierhverv? .....	9
07	Forskel mellem formand og medlem.....	11
08	Erfaring: Antal poster .....	12
09	Erfaring: Anciennitet .....	13
10	Selskabernes omsætning .....	14
11	Konsulent ydelser.....	15
12	Anden aflønning.....	16
13	Antal møder .....	17
14	Tidsforbrug.....	18
15	Regionelle forskelle.....	20
16	Betaling af honorar .....	21
17	Bestyrelses- forsikring.....	22
18	Bestyrelses- uddannelse .....	23
19	Branchespecifikke kompetencer.....	23
20	Bestyrelses evaluering .....	24
21	Udskiftning af bestyrelses-medlemmer.....	25
A1	Appendiks: Om forfatterne.....	27

## 01

EXECUTIVE  
SUMMARY

SMV Bestyrelsesundersøgelsen 2018 viser at honoraret for bestyrelsesmedlemmer i ApS ligger i intervallet 10 – 240.000 kr. med en nedre kvartil på 25.000 kr. og en øvre kvartil på 60.000 kr. og en median på kr. 40.000,-. I A/S'er ligger intervallet fra 10.000 til over 250.000 kr. med en nedre kvartil på 30.000 og en øvre på 75.000,- kr. og en median på kr. 50.000,-. Formænd i både ApS og A/S aflønnes typisk med minimum det dobbelte honorar.

Undersøgelsen viser, at den bedst aflønnede gruppe af bestyrelsesmedlemmer er personer, der har gjort bestyrelsesarbejde til deres hovederhverv. Medianen i både ApS og A/S er for denne gruppe på kr. 60.000,- for medlemmer og kr. 120.000,- for formænd.

Undersøgelsen viser endvidere, at der stort set ikke er regionale forskelle på aflønningen af bestyrelsesarbejde. Derimod har antallet af poster og anciennitet i åremål en tydelig indflydelse på bestyrelshonoraret, ligesom selskabets omsætning har en effekt på honorarstørrelsen.

Ca. 30% af bestyrelsesmedlemmerne modtager, udover bestyrelshonoraret, også separat betaling for konsulentytelser de leverer til selskabet.

6 – 14% af bestyrelsesmedlemmerne opnår en eller anden form for bonus aflønning.

Undersøgelsen viser desværre også, at 20 – 30% af bestyrelsesmedlemmer ikke er omfattet af en virksomhedsbetalt eller privat tegnet bestyrelsesforsikring, samt at ca. yderligere 20% ikke har besvaret spørgsmålet - måske på grund af manglende kendskab til området?

Undersøgelsen viser endvidere, at det store fokus på bestyrelsesuddannelser igennem de senere år har gjort sit indtog i SMV bestyrelseslokalet, hvor ca. 65% af formænd og ca. 50% af medlemmerne i dag har en eller anden form for bestyrelsesuddannelse. Løbende bestyrelsesevaluering, som det anbefales af 'Komitéen for god Selskabsledelse', er også på vej i SMV segmentet, hvor den gennemføres i ca. 50 – 60% af selskaberne. Den løbende evaluering øger, jævnfør undersøgelsen, endvidere dynamikken i bestyrelseslokalet. 53 – 77% af selskaberne, der benytter evaluering i dag, har udskiftet et eller flere bestyrelsesmedlemmer indenfor de seneste 2 år. I selskaber, hvor der ikke anvendes evaluering, har kun 36 – 56% af selskaberne udskiftet medlemmer indenfor de seneste 2 år.

Endelig gør undersøgelsen op med tidligere tiders fordom om, at bestyrelsesmedlemmer skal have indgående branchekendskab indenfor selskabets primære forretningsområde. Ca. 50% af medlemmerne, og 40% af formændene har indgående branchekendskab, mens 50 – 60% angiver, at de har begrænset eller ingen branchekendskab til det primære forretningsområde.

## 02

## OM UNDERSØGELSEN

BoardPartner har i efteråret 2017 og foråret 2018 gennemført en undersøgelse om honorering af professionelt bestyrelsesarbejde i danske SMV'er. Undersøgelsen er udført som en internetbaseret anonym spørgeskemaundersøgelse blandt aktive professionelle bestyrelsesmedlemmer og ejerledere i SMV segmentet.

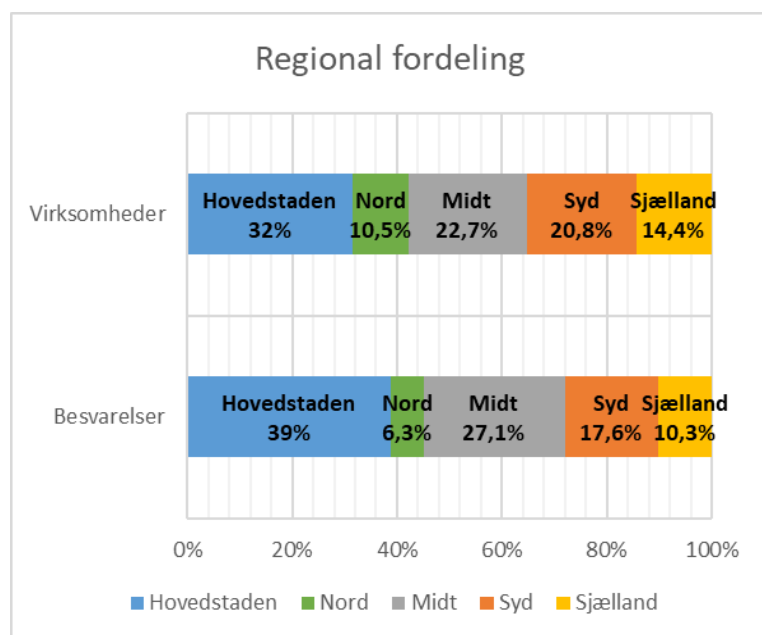
Undersøgelsen er baseret på i alt 1.535 bestyrelsesposter fordelt med 196 formænd og medlems poster, der er rapporteret af ejerledere, 837 formænd og medlems poster der er rapporteret af formænd, og 502 medlems poster der er rapporteret af menige bestyrelsesmedlemmer. I alt omhandler undersøgelsen

534 formandsposter og 1.001 medlemsposter. Data fra ejerlederne indgår i honorar beregningerne og bliver samtidig anvendt som kontrol gruppe.

Besvarelserne fordeler sig med bestyrelsesposter i A/S'er 66%, ApS'er 21% og andre typer selskaber 13%.

For at opnå et retvisende billede er respondenterne blevet bedt om at undlade poster, hvor de har en væsentlig, direkte eller indirekte, kapitalinteresse i selskabet.

Respondenterne er endvidere, i forbindelse med koncernforbundne selskaber, blevet instrueret i kun at medtage den/de poster, hvor den primære indsats og aflønning finder sted. Deltagerne er desuden



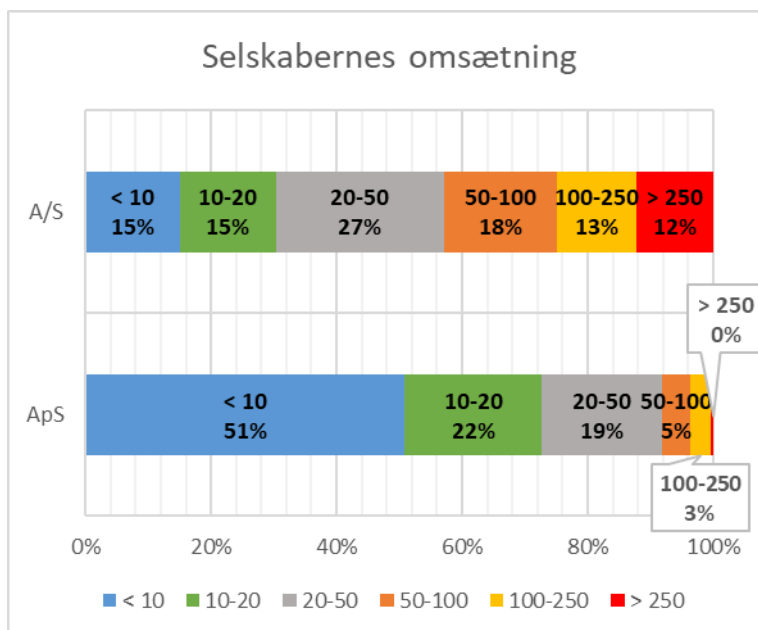
blevet bedt om at besvare en række andre spørgsmål i relation til deres bestyrelsesarbejde herunder; ledelsesansvarsforsikring, løbende evaluering af bestyrelsesarbejdet, antal møder, tidsforbrug, m.v.

Den regionale fordeling i besvarelserne adskiller sig ikke nævneværdigt fra den regionale fordeling af virksomheder i Danmark, som er angivet i parentes. Region Hovedstaden med 39% (32%), Nord 6,3% (10,5%), Midt 27,1% (22,7%), Syd 17,6% (20,8%) og Region Sjælland 10,3% (14,4%).

Respondenterne repræsenterer SMV virksomheder med en omsætning fra under 10 Millioner kroner til over 250 Millioner kroner. Største gruppe på 27% i A/S gruppen har en omsætning der ligger på mellem 20 og 50 Millioner kroner.

I ApS gruppen er største gruppe på 51% virksomheder med en omsætning på under 10 Millioner kroner.

Denne kvantitative undersøgelse er suppleret med en kvalitativ del, hvor resultaterne er perspektiveret baseret på interviews med fremtrædende bestyrelsesformænd.



## 03

### ANVENDETE BEGREBER

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

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

Medianen, som er skæringspunktet imellem den røde og blå bjælke, kendes også som 50% kvartilen, og angiver således honoraret for en person, hvor der er 50% af adspurgte, der har lavere løn, og 50% der har højere løn. Ud af bredden på den røde og blå bjælke kan man se, hvor stor honorar forskellen er for de 2 x 25% af observationerne. De to ben til venstre og højre viser hhv. minimums- og maksimumsværdierne for observationerne, dog renset for 0,- kr. angivelser, og med en maksimal angivelse på kr. 250.000 eller mere.

## 04

## DATAGRUNDLAG

I honorardelen af undersøgelsen er besvarelsene opdelt i selskabsform (A/S eller ApS), bestyrelsesrolle (formand eller menigt medlem), antal bestyrelsesposter, antal bestyrelsesmøder, regionalt tilhørsforhold, m.v.

§60 selskaber, I/S, og IVS'er er ikke indregnet i statistikken, idet antallet af angivelser ligger under grænsen for, hvad der er statistisk acceptabelt for at udlede en konklusion.

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

Undersøgelsen har ikke til hensigt at postulere fuldstændig validitet 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 i undersøgelsen tror vi på, at resultaterne er tilstrækkeligt valide til at blive anvendt i fremadrettede diskussioner om en yderligere professionalisering af bestyrelsesarbejdet i danske SMV, hvilket er vores primære formål med undersøgelsen.

## 05

BESTYRELSES-  
HONORARER I SMV'ER

I dette afsnit belyses den specifikke aflønning af bestyrelsesarbejde i A/S'er og ApS'er. For at give et retvisende billede af aflønningen er data rensset for poster, hvor bestyrelsesmedlemmet parallelt med sit bestyrelseshonorar modtager betaling for leverance af konsulentytelser til samme virksomhed. (se endvidere afsnit 11).

Undersøgelsen viser, at der er en tydelig sammenhæng imellem aflønning af bestyrelsesmedlemmer alt efter, om respondentens bestyrelsesarbejde er dennes hoved- eller bierhverv, hvilket derfor belyses separat i afsnit 6.

Undersøgelsen viser, at bestyrelseshonoraret i danske små og mellemstore A/S'er har en stor spredning fra kr. 10.000,- til kr. 250.000,- i årlig aflønning. (For 13 poster er honoraret angivet til at være mere end 250.000,- kr.)

For formænd i A/S'er ligger niveauet fra kr. 50.000,- (nedre kvartil) til 140.000,- (øvre kvartil) med en median på kr. 100.000,-. Minimumsobservationen var på kr. 10.000,-, og maksimums-observationen var mere end kr. 250.000,-

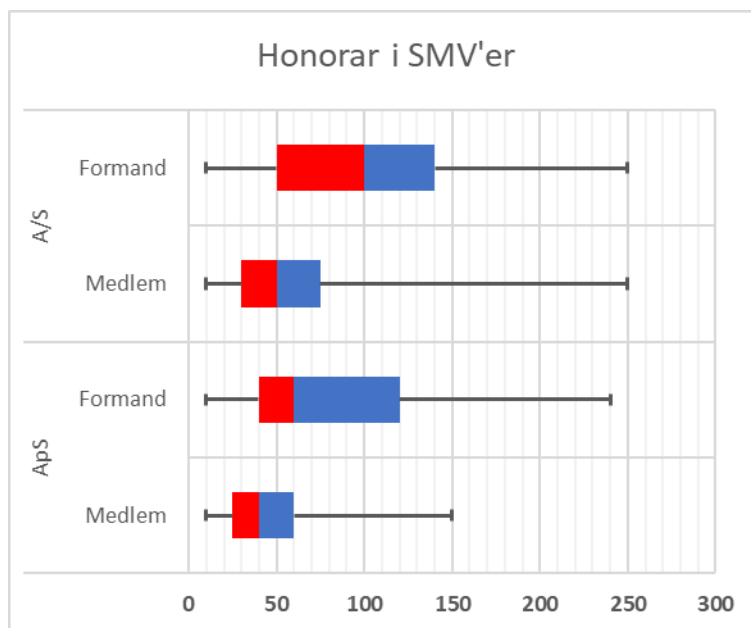
For menige medlemmer i A/S'er ligger niveauet fra kr. 30.000,- (nedre kvartil) til 75.000,- (øvre kvartil) med en median på kr. 50.000,-. Minimumsobservationen var på kr. 10.000,-, og maksimumsobservationen var på mere end kr. 250.000,-



For formænd i ApS'er ligger niveauet fra kr. 40.000,- (nedre kvartil) til 120.000,- (øvre kvartil) med en median på kr. 60.000,-. Minimumsobservationen var på kr. 10.000,-, og maksimumsobservationen var kr. 240.000,-.

For menige medlemmer i ApS'er ligger niveauet fra kr. 25.000,- (nedre kvartil) til 60.000,- (øvre kvartil) med en median på kr. 40.000,-. Minimumsobservationen var på kr. 10.000,-, og maksimumsobservationen var kr. 150.000,-.

Tallene indikerer at bestyrelsesformanden modtager et dobbelt så stort honorar som menige medlemmer. Temaet bliver behandlet separat i afsnit 7.



## 06

### HOVEDERHVERV ELLER BIERHVERV?

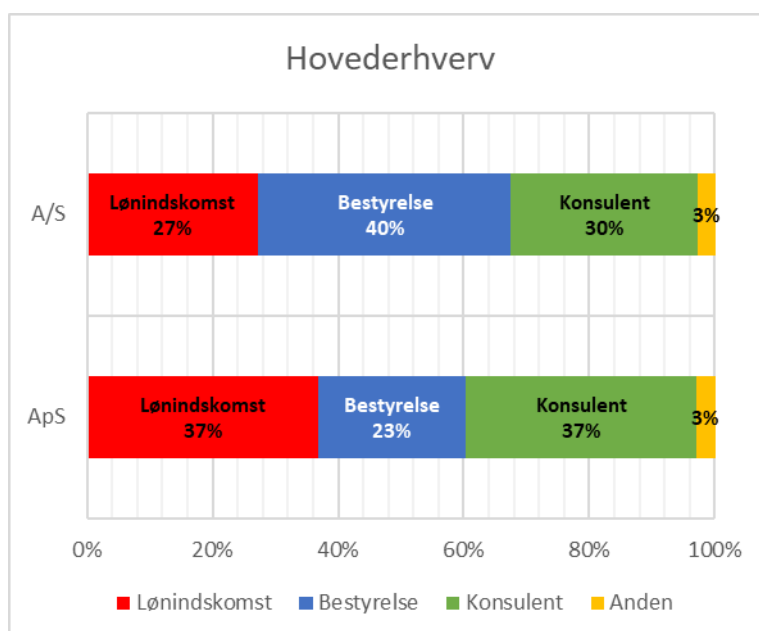
Dette afsnit beskriver hvilke profiler, A/S'er og ApS'er har tilknyttet i deres bestyrelser defineret ud fra personernes hovedindtægtskilde, som vi sidestiller med deres hovederhverv.

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

De tre hovedkategorier af indkomst blandt bestyrelsesmedlemmer er hhv.: Bestyrelseshonorar, konsulentydelse og almindelig lønindkomst, der tilsammen står for hele 97% af besvarelserne. De resterende 3% fordeler sig imellem kapital indkomst og anden indkomst.

For A/S'er gælder, at 40% af bestyrelsesmedlemmerne har bestyrelsesarbejde som deres primære erhverv. For ApS'er er det 'kun' 23% af bestyrelsesmedlemmerne, der har bestyrelsesarbejde som deres primære erhverv.

I A/S'er har 30% af bestyrelsesmedlemmerne deres primære erhverv inden for

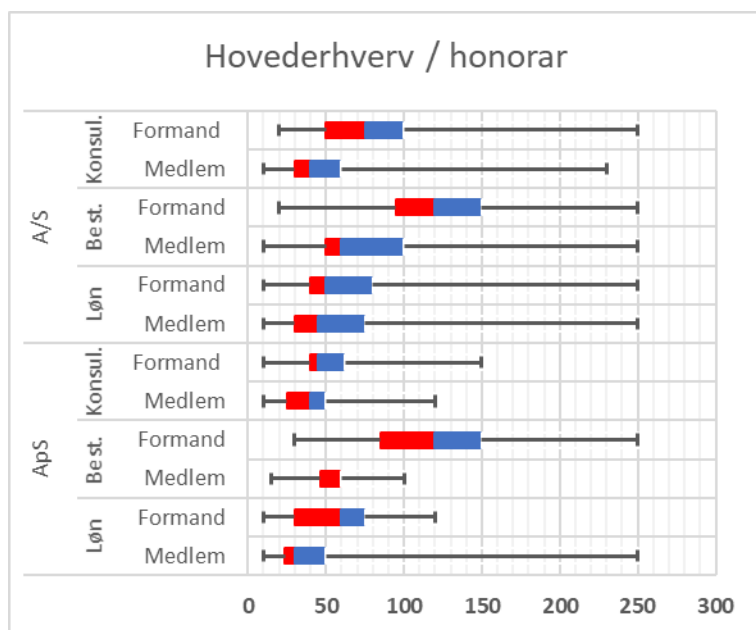


konsulentarbejde, hvor det samme tal for ApS'er er helt oppe på 37%.

Endelig er der hhv. 27% og 37% af bestyrelsesmedlemmerne i A/S'er og ApS'er, der har almindelig lønindkomst som deres primære erhverv. Det kan f.eks. være CxO's med et begrænset antal bestyrelsesposter.

Et kig ind i sammenhængen mellem bestyrelsesmedlemmers aflønning og primære beskæftigelse viser en klar tendens til, at personer med bestyrelsesarbejde som hovederhverv også modtager de højeste bestyrelsesaflønninger. I denne gruppe er A/S medianformandshonoraret på kr. 120.000,-, 25% kvartil honoraret er på kr. 95.000,-, og 75% kvartil honoraret er på kr. 150.000,-.

De næsthøjeste formandshonorarer finder vi i gruppen af bestyrelsesformænd i A/S, der har konsulentarbejde som primært erhverv. Her er medianformandshonoraret på kr. 75.000,-. Spredningen viser en nedre kvartil på kr. 50.000,- og en øvre på kr. 100.000,-



De laveste A/S formandshonorarer finder vi i gruppen af bestyrelsesmedlemmer, der har almindelig lønindkomst som hovederhverv (eks. CxO'er). De har et medianformandshonorar på kr. 50.000,-. Spredningen viser en nedre kvartil på kr. 40.000,- og en øvre på kr. 80.000,-

For medlemmerne i A/S bestyrelser ses den samme tendens, hvor bestyrelsesmedlemmer med bestyrelsesarbejde, som hovederhverv også modtager de højeste bestyrelseshonorarer. For A/S'er er medianbestyrelses-

honoraret kr. 60.000,- med en nedre kvartil på kr. 50.000,- og en øvre på kr. 100.000,-. Næsthøjeste medlemshonorar finder vi denne gang i lønindkomstgruppen, hvor median- bestyrelseshonoraret kr. 45.000,- med en nedre kvartil på kr. 30.000,- og en øvre på kr. 75.000,-

De laveste A/S medlemshonorarer finder vi i gruppen af bestyrelsesmedlemmer, der har konsulentarbejde som primært erhverv. De har et medianhonorar på kr. 40.000,-. Spredningen viser en nedre kvartil på kr. 30.000,- og en øvre på kr. 60.000,-

I ApS'er er det igen gruppen af bestyrelsesmedlemmer med bestyrelsesarbejde som hovederhverv, der har den højeste aflønning. I ApS'er er medianformandshonoraret kr. 120.000,- med en nedre kvartil på kr. 85.000,- og en øvre på kr. 150.000,-.

I ApS'er er den næsthøjeste formandsaflønning lønindkomstgruppen, hvor median formandshonoraret er på kr. 60.000,-, med en nedre kvartil på kr. 30.000,- og en øvre på kr. 75.000,-. For konsulentgruppen er median- formandshonoraret lavere og ligger på kr. 45.000,- med en nedre kvartil på kr. 40.000,- og en øvre på kr. 62.500,-.

For medlemmerne i ApS'er er det igen gruppen af bestyrelsesmedlemmer med bestyrelsesarbejde som hovederhverv, der har den højeste aflønning. Medlemshonoraret i ApS'er har en median på kr. 60.000,-, med en nedre kvartil på kr. 46.250,- og en øvre på kr. 60.000,-. Næsthøjeste og laveste medlemshonorar

har i forhold til formanden byttet plads, idet honoraret for konsulentgruppen har en median på kr. 40.000,- med en nedre kvartil på kr. 25.000,- og en øvre på kr. 50.000,-. Honoraret i lønindkomstgruppen er lidt lavere med en median på kr. 30.000,- en nedre kvartil på kr. 23.750,- og en øvre på kr. 50.000,-

*Perspektivering: Panelet giver udtryk for, at den højere aflønning til gruppen af bestyrelsesformænd med bestyrelsesarbejde som hovederhverv meget vel kan skyldes, at i særdeleshed ejerledere har høje ønsker til deres bestyrelsesformands arbejdsindsats og tidsmæssige fleksibilitet, kombineret med at bestyrelsesformænd for ejerledere kender de særlige vilkår og krav, der stilles af ejerledere, og som følge deraf stiller disse formænd et højere honorar krav. Bestyrelsesformænd, der har bestyrelsesarbejde som hovederhverv, har desuden både mulighed for, og er villige til, at dedikere en større del af deres samlede tid til den enkelte formandspost og ønsker at blive honoreret herfor.*

## 07

### FORSKEL MELLEM FORMAND OG MEDLEM

I dette afsnit vil vi afprøve, om den gamle tommelfingerregel med dobbelthonorar til formanden er valid.

Som tidligere beskrevet i afsnit 5 viser medianhonoraret for medlemmer og formænd tydeligt, at formanden i både ApS'er og A/S'er opnår et dobbelt så stort honorar som et medlem.

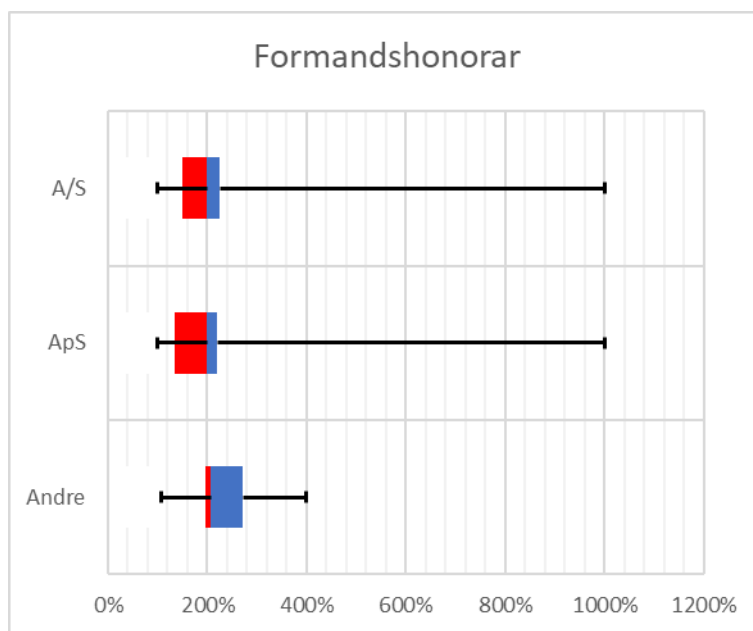
Et dybere kig ned i tallene viser dog, at for 50% af besvarelserne honoreres formanden i både ApS'er og A/S'er med mellem 2 og 10 gange et medlems honorar.

Idet alle ejerledere 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. For A/S er medianværdien på 200% - altså dobbelt honorar i forhold til medlemmerne. Øvre kvartil er på 226%, og de resterende 25% af de højt aflønnede fordeler sig mellem 226 og 1.000% - altså op til 10 gange et medlems honorar.

For ApS er medianværdien ligeledes på 200% - altså dobbelt honorar forhold til medlemmerne. Øvre kvartil er på 221%, og de resterende 25% af de højt aflønnede fordeler sig imellem 221 og 1.000% - altså op til 10 gange et medlems honorar.

I denne del af undersøgelsen har vi også medtaget andre selskabstyper i grafikken herunder IVS, I/S, §60 selskaber (benævnt med 'Andre'). I gruppen 'Andre' er tendensen med dobbelt honorar lige så tydelig som i grupperne A/S og ApS, og for 50% af besvarelserne modtager formanden mellem 2 og 4 gange et medlems honorar.



## 08

ERFARING:  
ANTAL POSTER

En af de parametre undersøgelsen belyser er, om erfaring har indflydelse på aflønning af bestyrelsesmedlemmer. Respondenterne er blevet bedt om at oplyse antallet af bestyrelsesposter samt deres erfaring/anciennitet målt i antal år. Effekten af antallet af bestyrelsesposter belyses i dette afsnit og antal års anciennitet i det efterfølgende afsnit 9.

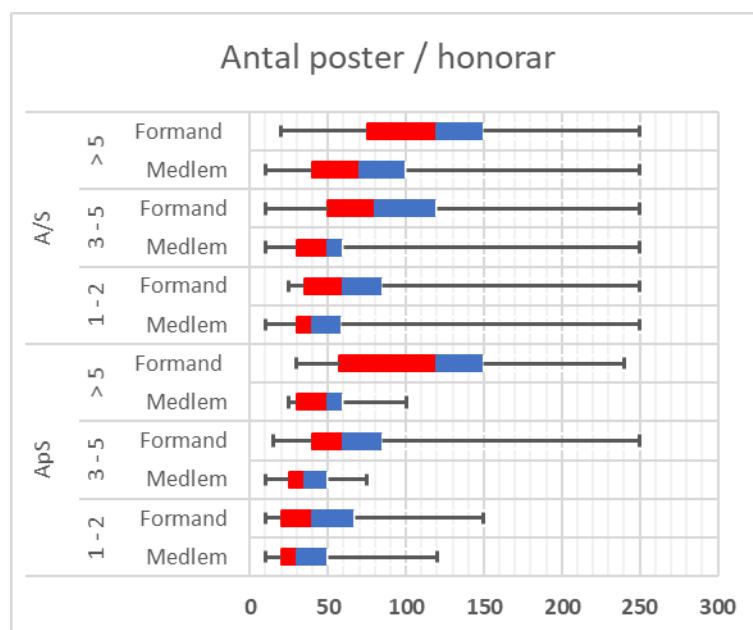
Undersøgelsen viser en tydelig sammenhæng imellem antallet af poster og aflønningen. Jo flere poster, og dermed forventeligt større erfaring, desto højere aflønning.

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

For formandshonoraret i A/S er medianen kr. 60.000,- for dem der har en eller to poster, kr. 80.000,- for tre til fem poster og kr. 120.000,- for dem der har seks eller flere poster.

For de menige medlemmer i A/S'er ses samme tendens, hvor medianen er på kr. 40.000,-, for dem der har en eller to poster, kr. 50.000,- for tre til fem poster og kr. 70.000,- for seks eller flere poster.

I ApS ses det samme billede som for A/S, hvor der er en tydelig sammenhæng imellem antallet af poster og aflønningen.



Formandshonoraret i ApS har en median på kr. 40.000,-, for dem der har en eller to poster, kr. 60.000,- for tre til fem poster og kr. 120.000,- for seks eller flere poster.

For de menige medlemmer i ApS'er er medianen kr. 30.000,-, for dem der har en eller to poster, kr. 35.000,- tre til fem poster og kr. 50.000,- for dem der har seks eller flere poster.

*Perspektivering: Panelet er af den opfattelse, at bestyrelsesmedlemmer der har flere end 3 - 5 bestyrelsesposter, helt automatisk bliver mere selektive, og derfor pænt takker nej til bestyrelsesposter, hvor honoraret ikke modsvarer den arbejdsindsats, som medlemmet erfaringsmæssigt mener er nødvendig eller realistisk.*

## 09

ERFARING:  
ANCIENNITET

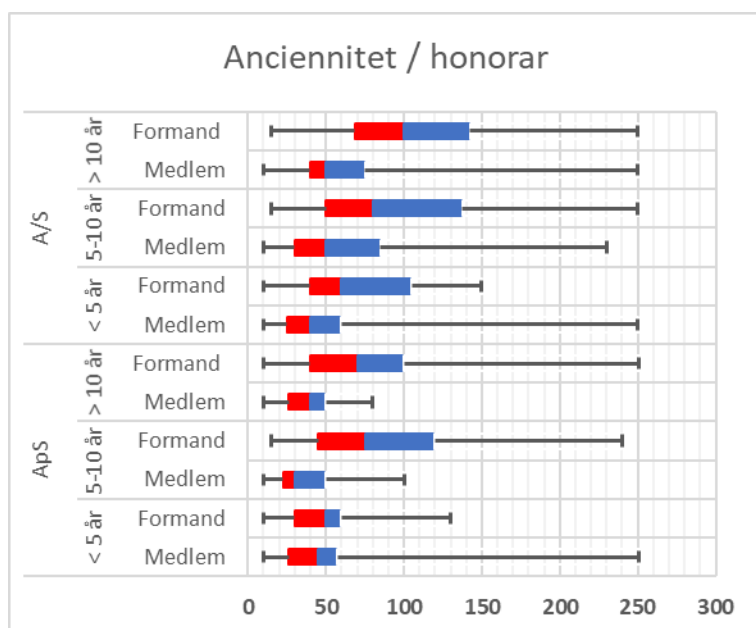
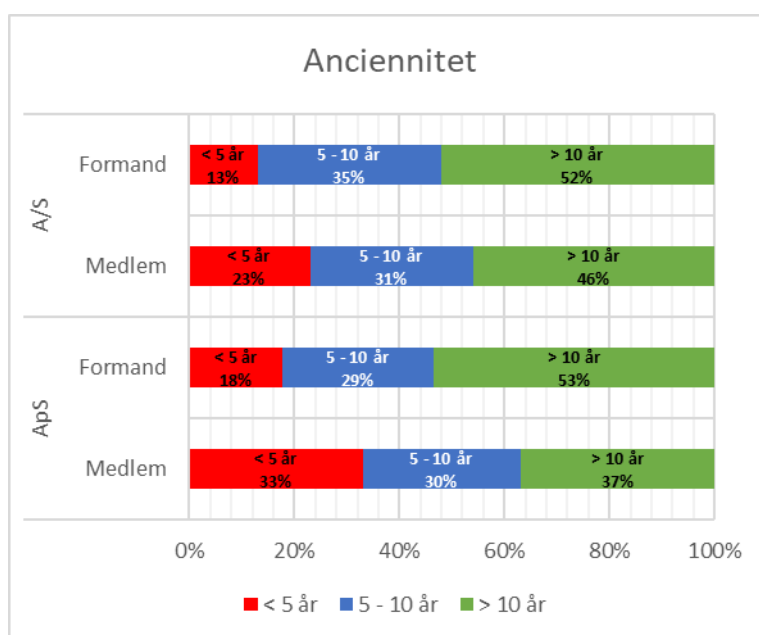
Undersøgelsen viser, hvordan bestyrelserne er sammensat med hensyn til anciennitet, samt hvilken indflydelse anciennitet har på aflønningen af bestyrelsesmedlemmer.

Respondenterne er blevet bedt om at oplyse, hvor mange år de har været medlem i en bestyrelse i intervallerne mindre end 5 år, 5 – 10 år, eller mere end 10 år. Undersøgelsen viser, at størstedelen (min. 67%) af aflønnede bestyrelsesmedlemmer har mere end 5 års erfaring med bestyrelsesarbejde, samt at det måske ikke overraskende er i ApS, vi finder den største andel på 33% af medlemmer med mindre end 5 års erfaring.

Undersøgelsen viser endvidere at andelen af formænd i A/S med mindre end 5 års bestyrelseserfaring blot er 13%, og 18% i ApS'er. Endeligt viser undersøgelsen, at medlemmers erfaring åbenbart tæller mere i A/S'er end i ApS, idet andelen af medlemmer med mindre end 5 års erfaring er 23% i A/S'er, og hele 33% i ApS.

Undersøgelsen viser endvidere, at anciennitet, ligesom det er tilfældet med antallet af poster, har en indflydelse på aflønningen. For formandshonoraret i A/S er medianen kr. 60.000,- for dem der har under 5 års erfaring, 80.000,- for dem der har 5 – 10 års erfaring, samt 100.000 for dem der har mere end 10 års erfaring.

For de menige medlemmer i A/S'er ses samme tendens, hvor medianen er på kr. 40.000,-, for dem der har mindre end 5 års erfaring, 50.000,- for dem der har 5 – 10 års erfaring, samt for dem der har der har mere end 10 års erfaring.



I ApS'er ses samme tendens for formanden, hvor medianen er kr. 50.000,-, for dem der har under 5 års erfaring, kr. 75.000,- for dem der har 5 – 10 års erfaring, og kr. 70.000,- ved mere end 10 års erfaring. For de menige medlemmer i ApS er der ikke registreret en større sammenhæng mellem anciennitet og aflønning med en median i området kr. 30 – 45.000,-

*Perspektivering: Panelet påpeger, at de bestyrelsesmedlemmer der har flere års erfaring, ligesom med antallet af bestyrelsesposter, ofte*

bliver mere selektive i deres valg af bestyrelsesposter, både med hensyn til hvilke bestyrelsesposter, de ønsker at involvere sig i og med hensyn til deres forventning om, at deres aflønning afspejler den erfaring, de bringer med sig. Derudover vurderer panelet, at de erfarne bestyrelsesmedlemmer over tid udvikler et skarpt øje for at udvælge virksomheder, der har ambitioner set i forhold til vækst og udvikling, og hvor de dermed kan gøre den største forskel og blive aflønnet i forhold dertil.

## 10 SELSKABERNES OMSÆTNING

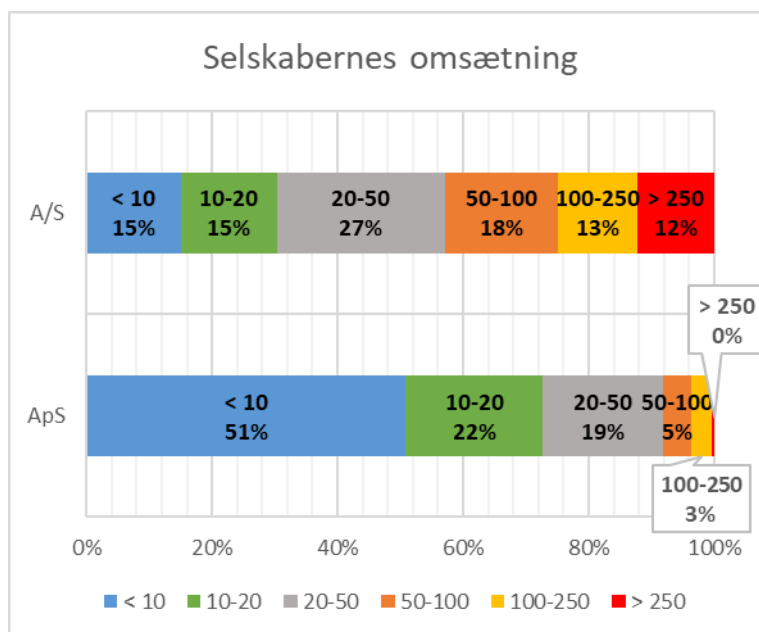
Et andet af de parametre undersøgelsen belyser er, om selskabernes omsætning har indflydelse på aflønningen af bestyrelsesmedlemmer. For at belyse dette er respondenterne blevet bedt om at oplyse omsætningen i de virksomheder, hvor de har en bestyrelsespost.

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

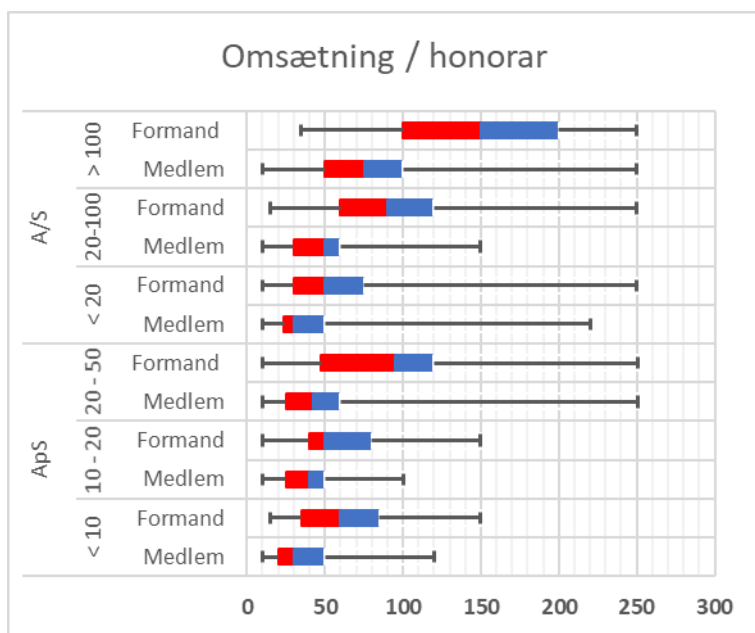
Vi har valgt at opdele selskaberne i tre omsætningsinterval grupper, der modsvarer de største respondentgrupper. I A/S analyserer vi derfor på grupperne 'under 20 millioner kr.', '20 – 100 millioner kr.' og 'over 100 millioner kr.'. For ApS'er analyserer vi på intervallerne 'under 10 millioner kr.', '10 – 20 millioner kr.' og '20 – 50 millioner kr.'

I A/S'er er medianen for formandshonoraret kr. 50.000,- i selskaber med en omsætning på under 20 millioner kroner og kr. 90.000,- i selskaber med en omsætning på imellem 20 og 100 millioner kroner, mens den er kr. 150.000,- i selskaber med en omsætning på mere end 100 millioner kroner.

De menige bestyrelsesmedlemmer følger tendensen fra formanden med et medianhonorar på kr. 30.000,- i selskaber med en omsætning på under 20 millioner kroner og kr. 50.000,- i selskaber med en omsætning på imellem 20 og 100 millioner kroner og kr. 75.000,- i selskaber med en omsætning på mere end 100 millioner kroner.



For ApS'er ser man samme tendens som i A/S'er, men som nævnt i et andet omsætningsinterval. Formandshonoraret er kr. 60.000,- i selskaber med en omsætning på under 10 millioner kroner og kr. 50.000,- i selskaber med en omsætning på imellem 10 og 20 millioner kroner, mens den er kr. 95.000,- i selskaber med en omsætning på imellem 20 og 50 millioner kroner.



De menige medlemmer i ApS'er følger ikke tendensen som deres formænd, idet honoraret er på kr. 30.000,- i selskaber med en omsætning på under 10 millioner kroner og kr. 40.000,- i selskaber med en omsætning på imellem 10 og 20 millioner kroner og kr. 42.400,- i selskaber med en omsætning på imellem 20 og 50 millioner kroner.

## 11

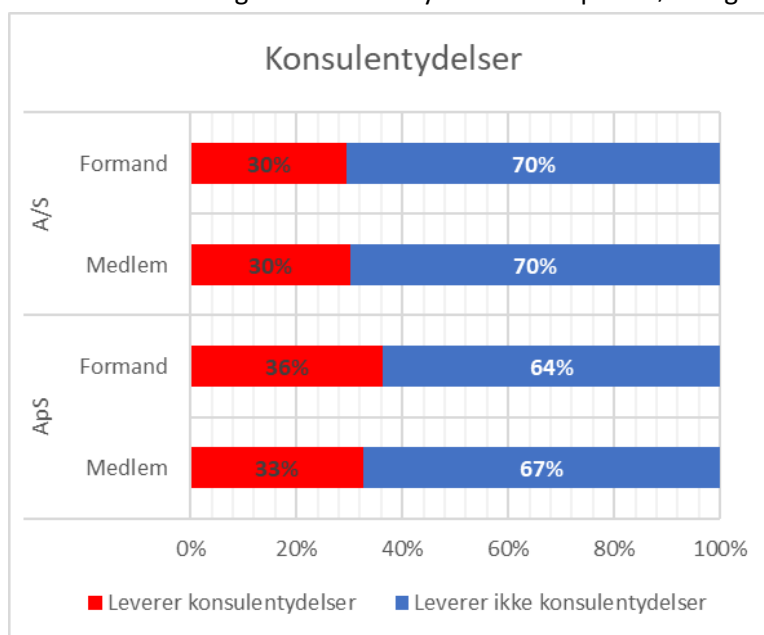
### KONSULENT YDELSER

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

Respondenterne har svaret på, om de modtager betaling for konsulentydelse udover deres bestyrelsesafløbning og i så fald hvor meget. Undersøgelsen viser, at det er omtrentlig ens i A/S'er og ApS'er med ca. 30 - 36%, der også modtager betaling for konsulentydelse.

Udover at afdække brugen af fakturering af konsulentarbejde har undersøgelsen også til formål at belyse, hvor stor påvirkning en eventuel fakturering af konsulentydelse har på afløbning af bestyrelsesmedlemmerne.

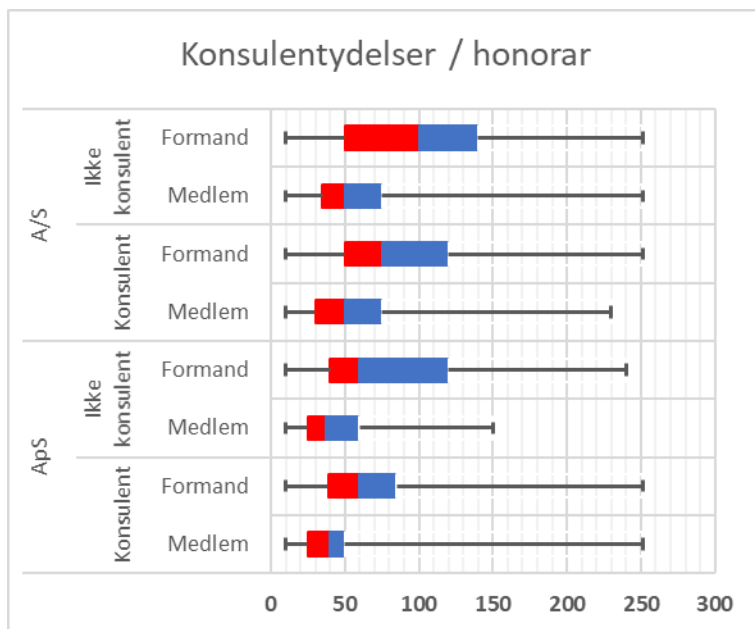
*Perspektivering: Panelet påpeger de åbenlyse habilitetsproblemer, der kan opstå, når bestyrelsesmedlemmer og i særdeleshed bestyrelsesformænd yder konsulentarbejde for den virksomhed, hvor de har en bestyrelsespost. Alene mistanken fra ejerleder, eller bestyrelseskollegaer, eller bankforbindelser om, at et medlem med sin holdning eller indlæg måske prøver at skabe et behov for en konsulentopgave, som medlemmet efterfølgende*





skal løse, kan være medvirkende årsag til, at det fortrolige og uegennyttige rum, som et bestyrelseslokale skal være, kan blive ødelagt. Panelet er derfor af den holdning, at bestyrelseshonoraret skal afspejle en rimelig aflønning for bestyrelsesarbejdet og de arbejdsopgaver, der tilfalder medlemmerne imellem møderne, og at både konsulentopgaverne og disses aflønning bør godkendes af den øvrige del af bestyrelsen.

Undersøgelsen viser, at aflønning af konsulenttydelser, udover honorar for bestyrelsesarbejde, har en



indflydelse. Det gælder i særdeleshed for formanden og knap så meget for de menige medlemmers vedkommende.

For A/S'er er medianen for formanden kr. 100.000,-, når der ikke faktureres separat for konsulenttydelser, og kr. 75.000,- hvis der i tillæg til bestyrelseshonorar faktureres konsulenttydelser.

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

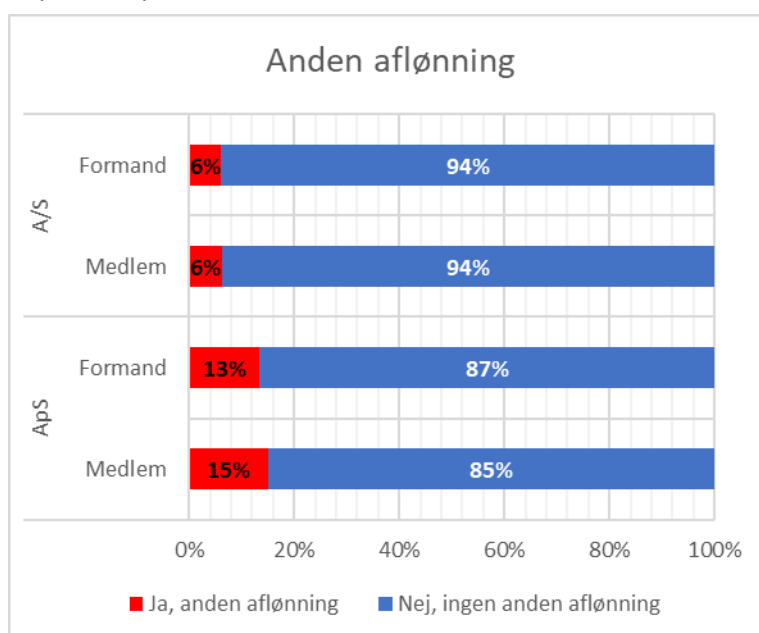
I ApS'er er tendensen ej heller at spore. Medianen for formanden er kr. 60.000,-, både hvis der faktureres eller der ikke faktureres separat for konsulenttydelser. De menige medlemmer bliver aflønnet med hhv. kr. 40.000,-, hvis der ikke faktureres for konsulenttydelser og næsten det samme kr. 37.500,-, hvis der faktureres for konsulenttydelser.

## 12

### ANDEN AFLØNNING

bestyrelsesaflønning. For A/S bestyrelser angiver 6% af respondenterne, at det er tilfældet, og at den årlige værdi ligger i intervallet fra under 50.000 til mere end 200.000,-

Respondenterne er også blevet bedt om at oplyse, hvorvidt de modtager resultatorienteret bonus, kapitalandele, skygge anparter, optioner/warrants eller tilsvarende som en del af deres





For ApS bestyrelser angiver 13 – 15 % af respondenterne, at det er tilfældet, og at den årlige værdi ligger i intervallet fra under 50.000 til maksimalt 100.000,-

Den alternative aflønning ses også i resultaterne af analysen om end måske ikke i så høj grad, som man måske kunne forvente, var tilfældet. De konkrete niveauer for denne type 'aflønning' vurderer vi til at være 'ikke statistisk signifikante', og derfor er de ikke medtaget i denne rapport.

*Perspektivering: Panelet mener, at der er en række faktorer, der nøje skal afvejes, inden man indfører "anden aflønning". Bestyrelsens opgave er at tænke langsigtet værdiskabelse af virksomheden og ejerkredsens kapital, hvorfor dette som hovedregel ikke er foreneligt med bonusordninger eller incitamentsordninger, der måske kan inspirere til kortsigtede optimeringer. Bestyrelsen skal handle uegennyttigt og ikke kunne tillægges motiver om egen honoraroptimering. For nogle selskaber, eksempelvis starts-up's, kan aflønning vha. optjente ejerandele, optioner eller warrants måske være en hensigtsmæssig model, hvis formålet er at tiltrække erfaring til bestyrelsen, der hvor der ikke er mulighed for at aflønne på normal vis eller på et passende niveau. Panelet mener også, at hvor sådanne incitamentsordninger ordninger anvendes, bør de være indrettet således, at det kun er den langsigtede optimering, som ligger udover almindelig markedsudvikling, der bør belønnes. I forbindelse med generationsskifte eller virksomhedssalg kan det give mening, at bestyrelsen sættes en exitbonus i udsigt med det formål, at tilsikre at bestyrelsen handler i selskabets og ejernes bedste interesser, samt at aflønne for det ofte markante ekstra arbejde der ligger i forbindelse med et generationsskifte eller virksomhedssalg.*

## 13

### ANTAL MØDER

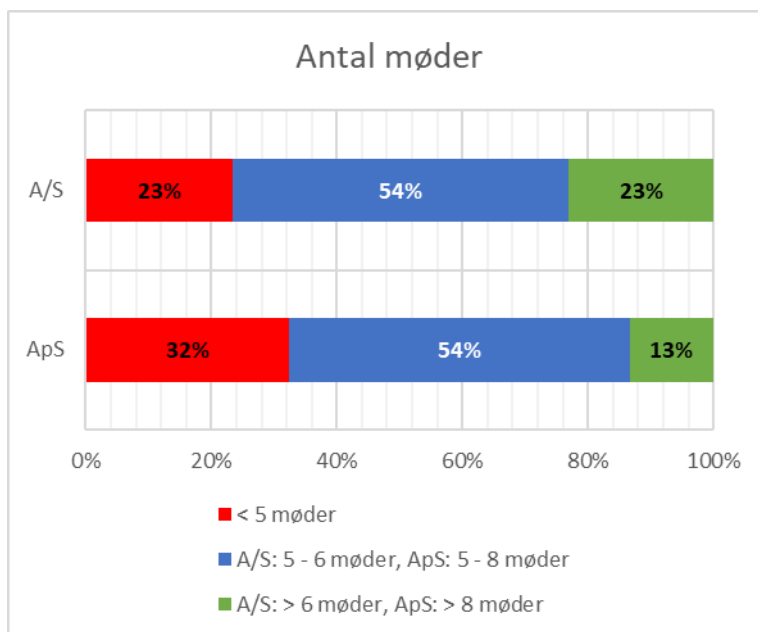
organisatorisk, hvor virksomheden i højere grad selv har de kompetencer, som mindre ApS'er i tilsvarende situationer ikke har – hvorfor der i ApS'er nok kræves en større tidsmæssig indsats fra bestyrelsen.

Undersøgelsen påviser en klar og tydelig sammenhæng imellem antallet af møder og aflønning af bestyrelsen, både i A/S'er og ApS'er, og for både formand og de menige medlemmer. I A/S'er er medianen for formandshonoraret kr. 50.000,- i selskaber med mindre end 5 årlige

Kan man forestille sig, at der er en sammenhæng imellem antallet af møder og aflønningen?

Undersøgelsen har belyst dette ved at spørge respondenter om antallet af årlige møder for hver enkelt bestyrelsespost.

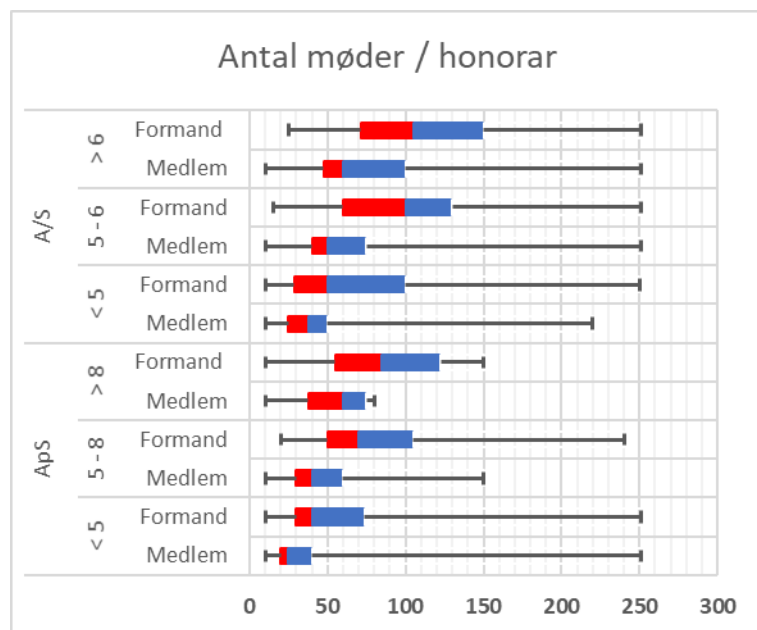
Analysen viser at mødehyppigheden i SMV segmentet er højere for ApS'er end for A/S'er. I ApS'er er medianen 5 - 8 møder, mens den er 5 - 6 møder i A/S'er. Den højere mødeaktivitet i ApS'er kan meget vel skyldes virksomhedens udviklingsstadium. A/S'er formodes generelt at have en størrelse, såvel finansielt som



bestyrelsesmøder, kr. 100.000,- i selskaber med 5 – 6 møder, samt kr. 105.000,- i selskaber med mere end 6 eller flere årlige møder.

For de menige medlemmer i A/S bestyrelser er honoraret kr. 37.500,- i selskaber med mindre end 5 årlige bestyrelsesmøder, kr. 50.000,- i selskaber med 5 – 6 årlige møder, mens den er kr. 60.000,- i selskaber med mere end 6 møder årligt.

For ApS'er er der dermed en markant forskel på honorar alt efter, om bestyrelsen afholder mere eller mindre end 5 møder.



For ApS'er ses samme tendens, om end at median møde frekvensen som nævnt er højere. Median for formandshonoraret er kr. 40.000,- i selskaber med mindre end 5 årlige bestyrelsesmøder, kr. 70.000,- i selskaber med 5 – 8 årlige møder, mens den er kr. 85.000,- i selskaber med mere end 8 møder årligt.

Medlemmer i ApS'er følger samme tendens hvor medianhonoraret er kr. 25.000,- i selskaber med mindre end 5 årlige bestyrelsesmøder, kr. 40.000,- i selskaber med 5 – 8 årlige møder, mens den er kr. 60.000,- i selskaber med over 8 møder årligt.

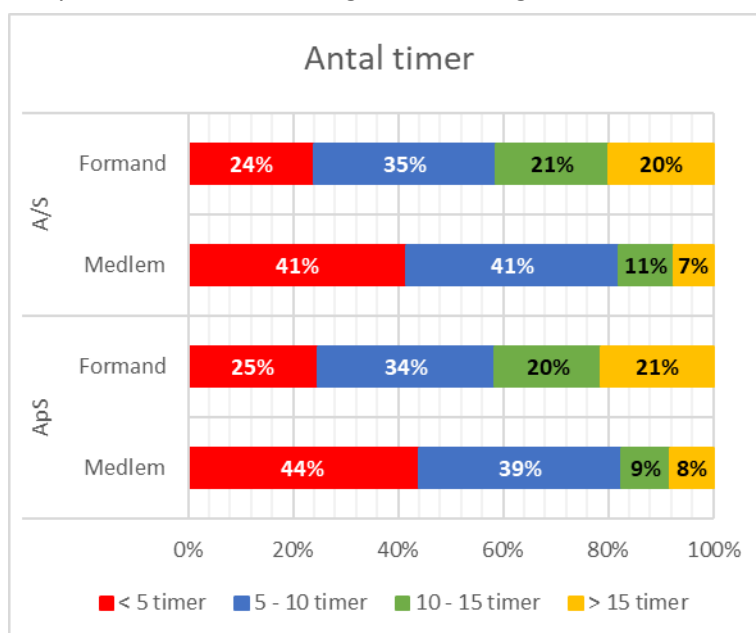
## 14

### TIDSFORBRUG

de anvender på bestyrelsesarbejdet. Vi har spurgt til tidsforbrug ud over de egentlige bestyrelsesmøder.

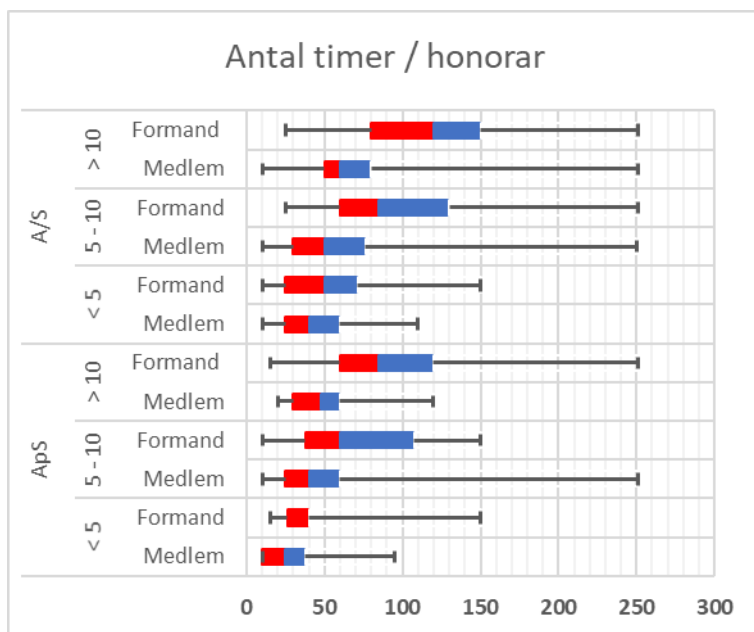
Undersøgelsen viser, at tidsfordelingen i A/S og ApS'er er omtrentlig den samme for både medlemmer og formænd.

Vi har i afsnit 13 belyst, at der er en sammenhæng imellem aflønning og antallet af møder og dermed forventeligt også tidsforbruget. For at få en tydeligere indikation af tidsforbrugets betydning for aflønningen har vi i spørgeskemaet bedt bestyrelsesmedlemmerne angive, hvor mange timer om måneden



Som det fremgår af grafikken, er andelen af medlemmer der anvender under 5 timer om måneden på 41 – 44%, mens andelen af formænd, der kun anvender under 5 timer om måneden, er på blot 24 – 25%. I den anden ende af skalaen anvender 17 – 18% af medlemmerne mere end 10 timer, mens andelen er 41% for formændene.

Tallene indikerer dermed tydeligt, og ikke overraskende, at formænd generelt anvender væsentlig mere tid end deres medlems kollegaer. Dog indikerer tallene også, at formændene ikke tilnærmelsesvis anvender dobbelt så meget tid (eller mere) end de menige bestyrelsesmedlemmer.



For formænd i A/S'er ses en klar sammenhæng imellem honorar og antallet af timer i kategorierne 'mindre end 5 timer' og '5 - 10 timer' og i kategorien 'mere end 10 timer'. I kategorien 'mindre end 5 timer' er medianhonoraret kr. 50.000,- med en nedre kvartil på kr. 25.000,- og en øvre kvartil på kr. 71.250,-. I kategorien '5 - 10 timer' er medianhonoraret kr. 85.000,- med en nedre kvartil på kr. 60.000,- og en øvre kvartil på kr. 130.000,-. I den sidste kategori 'mere end 10 timer' er medianhonoraret kr. 120.000,- med en nedre kvartil på kr. 80.000,- og en øvre kvartil på kr. 150.000,-

For medlemmer i A/S'er ligger medianhonoraret fra kr. 40.000,- i kategorien 'mindre end 5 timer', og er kr. 50.000,- i kategorien '5 - 10 timer' og kr. 60.000,- i kategorien 'mere end 10 timer'.

*Perspektivering: Panelet er af den opfattelse, at såfremt tendensen til professionalisering af SMV bestyrelserne skal understøttes, er det som ejer værd at overveje, om de bestyrelsesmedlemmer, der knyttes til virksomheden, har tid til at løse konkrete opgaver mellem møderne. Hvis et gennemsnitligt tidsforbrug faktisk er, som undersøgelsen viser, giver det helt naturligt en øvre grænse for, hvor mange bestyrelsesposter den enkelte kan bestride. Fra udlandet ved vi, at flere selskaber har krav til hvor mange bestyrelsesposter den enkelte maksimalt kan have. Måske det også kommer i Danmark på et tidspunkt? Undersøgelsen viser også, at selv om formænd aflønnes med minimum en faktor 2 mere end menige bestyrelsesmedlemmer, så er den tidsmæssige indsats for formændene ikke i nærheden af at være dobbelt så stor. Det peger dermed også tydeligt på, at formændenes større honorarer i stort omfang må tilskrives andre forhold. Vurderingen er, at det er betaling for formændenes særlige kompetencer, der her kommer til udtryk i både A/S'er og ApS'er.*

For ApS'er ses også en klar sammenhæng imellem honorar og antallet af timer i alle tre kategorier.

I kategorien 'mindre end 5 timer' er formandsmedian honoraret kr. 40.000,- med en nedre kvartil på kr. 26.250,- og en øvre kvartil på kr. 40.000,-

I kategorien '5 - 10 timer' er medianhonoraret kr. 60.000,- med en nedre kvartil på kr. 37.500,- og en øvre kvartil på kr. 107.500,-

I den sidste kategori 'mere end 10 timer' stiger medianhonoraret til kr. 85.000,- med en nedre kvartil på kr. 60.000,- og en øvre kvartil på kr. 120.000,-

For medlemmer i ApS'er ligger medianhonoraret fra kr. 25.000,- i kategorien 'mindre end 5 timer', og er hhv. kr. 40 og 47.500,- i de to andre kategorier.

*Perspektivering: Panelet peger på, at der efter deres erfaring, er stor forskel på krav til og honorering af 'fremmøde' bestyrelser kontra mere 'aktive bestyrelser', hvor opgaver ikke pålægges en ofte allerede overbebyrdet ejerleder/direktion, men hvor arbejdsopgaver uddelegeres til løsning af bestyrelsesmedlemmerne imellem møderne, hvilket naturligvis afspejles i honoraret til bestyrelsesmedlemmerne og i særdeleshed til formanden.*

## 15

### REGIONELLE FORSKELLE

En af de ting som undersøgelsen vil afklare er, om der er regionale forskelle i aflønningen af bestyrelsesarbejde.

Resultatet viser at forskellene er marginale og i særdeleshed for de menige medlemmer.

For A/S'er er der nogen variation i medianformandshonoraret, mens nedre kvartil ligger rimeligt fast omkring 50 – 60.000 kr.

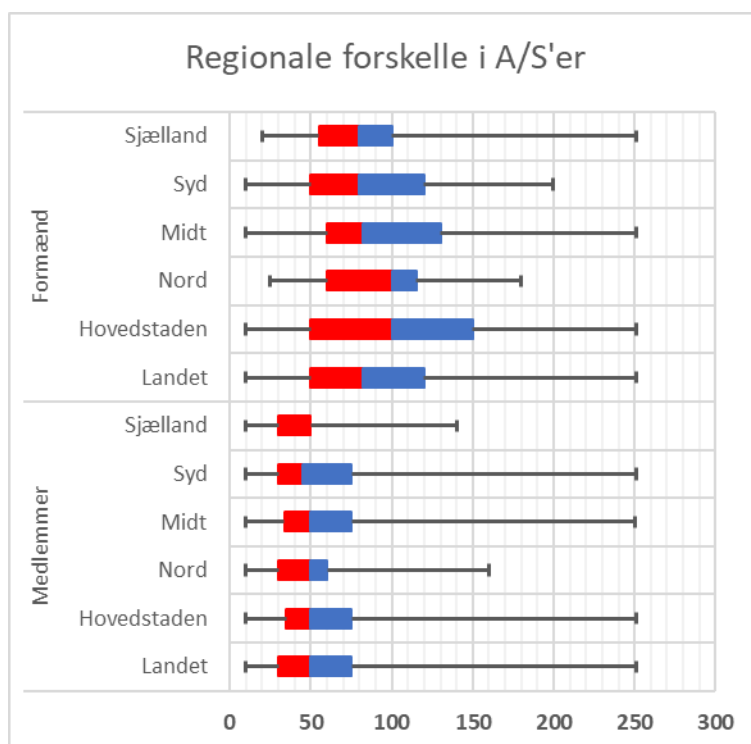
Landet:	82.500,- (Nedre: 50.000, Øvre: 120.000)
Hovedstaden:	100.000,- (Nedre: 50.000, Øvre: 150.000)
Region Nord:	100.000,- (Nedre: 60.000, Øvre: 115.000)
Region Midt:	82.500,- (Nedre: 60.000, Øvre: 130.000)
Region Syd:	80.000,- (Nedre: 50.000, Øvre: 120.000)
Region Sjælland:	80.000,- (Nedre: 55.000, Øvre: 100.000)

For de menige medlemmer ses som nævnt en endnu mere ens aflønning, hvor medianhonoraret fordeler sig som følger:

Landet:	50.000,- (Nedre: 30.000, Øvre: 75.000)
Hovedstaden:	50.000,- (Nedre: 35.000, Øvre: 75.000)
Region Nord:	50.000,- (Nedre: 30.000, Øvre: 60.000)
Region Midt:	50.000,- (Nedre: 33.750, Øvre: 75.000)
Region Syd:	45.000,- (Nedre: 30.000, Øvre: 75.000)
Region Sjælland:	50.000,- (Nedre: 30.000, Øvre: 50.000)

Det er slående hvor tæt disse tal ligger på hinanden. På et overordnet niveau tør vi derfor konkludere, at bestyrelsesarbejdet i danske SMV er professionaliseret så langt, at det i hvert fald kan aflæses i en nogenlunde ensartet opfattelse af hvor aflønningen bør ligge.

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



## 16

### BETALING AF HONORAR

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

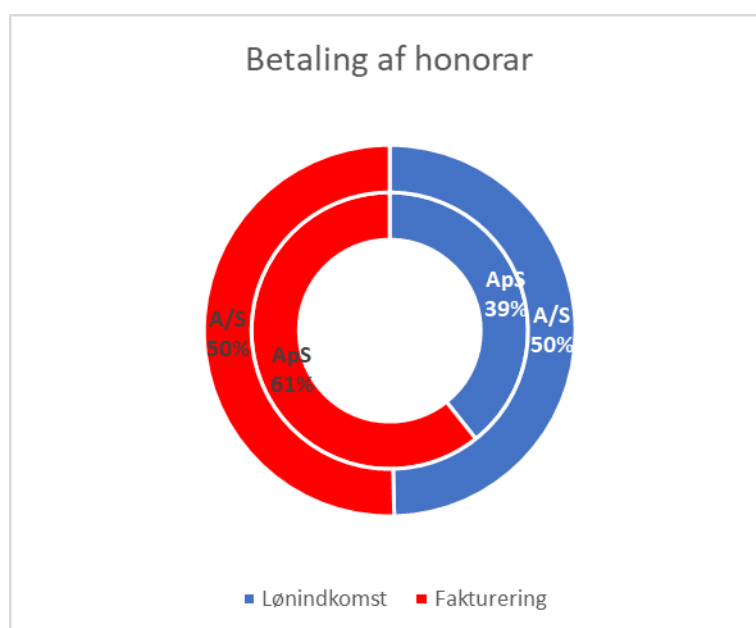
Skattemyndighedernes tilgang til beskatning af bestyrelsesarbejde er, at bestyrelseshonorar som udgangspunkt altid er personlig indkomst.

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

for erhvervmæssig virksomhed.

Undersøgelsen viser, at mellem 50 og 61% af bestyrelsesposterne aflønnes ved, at bestyrelsesmedlemmet fakturerer for sine ydelser.

Når vi sammenholder med, at kun 30% (for A/S) og 37% (for ApS) af bestyrelsesmedlemmerne (se afsnit 6) har konsulentarbejde som hovederhverv, gruppen hvori advokater tillige primært indgår, kan dette indikere, at der for en del bestyrelsesmedlemmer og virksomheder kan foreligge en risiko for ikke at overholde gældende skattelovgivning.



For nuværende afholder vi os fra, at anvende de indkomne besvarelser til at belyse resultatet i flere detaljer. I stedet overvejer vi, hvorledes BoardPartner kan bidrage til oplysning og debat på dette område. Indtil da vil vi blot anbefale, at bestyrelser og virksomheder vurderer, om udbetaling af honorarer sker på en korrekt måde i dialog med selskabets revisor.

## 17

### BESTYRELSES- FORSIKRING

Et af de emner som undersøgelsen vil afklare er, hvor stor andelen af forsikrede bestyrelsesmedlemmer er, samt om de er omfattet af en virksomhedsbetalt bestyrelsesansvarsforsikring eller en privattegnet forsikring.

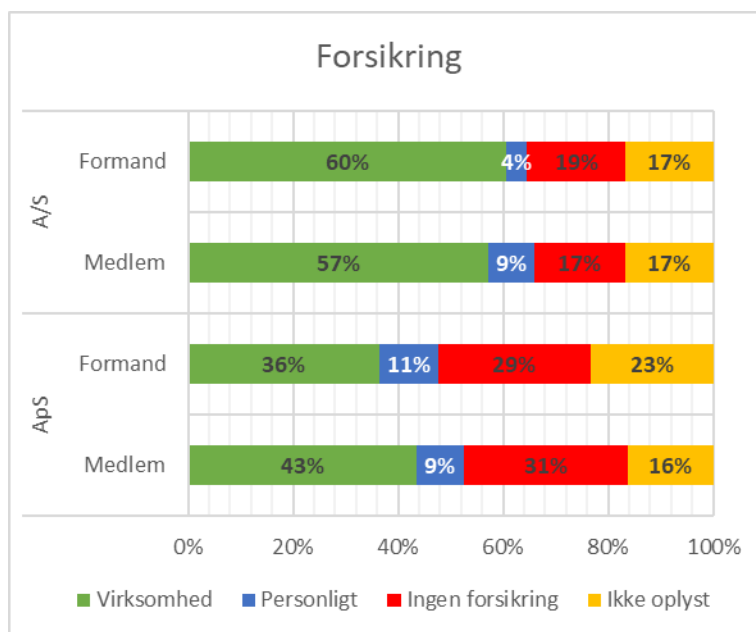
Undersøgelsen viser, at bestyrelsesmedlemmer i A/S'er generelt er bedre forsikret end medlemmer i ApS'er. I A/S'er er 57% - 60% af medlemmerne omfattet af en virksomhedstegnet forsikring, og 4 - 9% har en privat tegnet forsikring. 17 - 19% af medlemmerne er ikke omfattet af en forsikring.

I ApS'er er andelen af medlemmer, der er omfattet af en virksomhedstegnet forsikring, kun på 36 - 43%, og 9 - 11% har en privat tegnet forsikring. Hele 29 - 31% af medlemmerne er ikke omfattet af en forsikring.

16 - 23% af respondenterne har valgt ikke at besvare spørgsmålet omkring forsikring, hvilket måske skyldes manglende viden omkring området for bestyrelsesansvar?

For BoardPartner er der ingen tvivl. Alle bør have forsikringsforholdene i orden, både for at sikre den enkeltes økonomiske uafhængighed, og for at understøtte det forhold, at det kræver et vist personligt mod, at være en værdifuld sparringspartner, der evner at have egne holdninger, også når disse går imod ejerens eller den øvrige bestyrelses holdninger.

Endeligt er det også i ejernes og selskabets interesse, at bestyrelsesmedlemmers risiko er afgrænset.



## 18

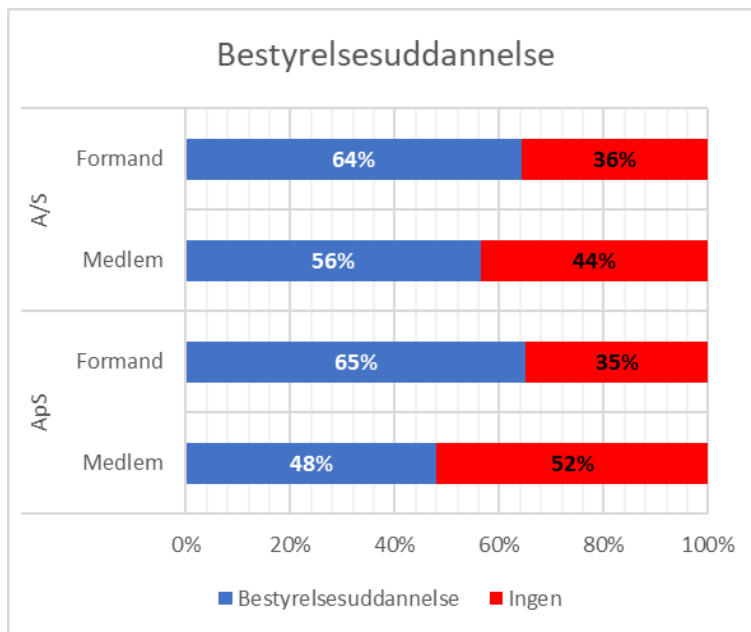
BESTYRELSES-  
UDDANNELSE

er andelen af menige medlemmer, der har en bestyrelsesuddannelse, noget lavere end andelen af formænd, der har en bestyrelsesuddannelse. Den mindste andel finder vi ikke overraskende hos menige medlemmer i ApS'er.

I afsnit 20 vil vi kigge nærmere på, om brugen af bestyrelsesevalueringer er mere udbredt i bestyrelser, hvor formanden har en formel bestyrelsesuddannelse.

Et andet emne som undersøgelsen vil afklare er omfanget af bestyrelsesmedlemmer med en bestyrelsesuddannelse. Bestyrelsesuddannelser har i de senere år været meget populære og udbydes i dag af en række aktører. Undersøgelsen ønsker endvidere at afklare, om bestyrelsesuddannelser er mere populære hos formænd end hos menige medlemmer.

Undersøgelsen viser, at ca. halvdelen af bestyrelsesmedlemmer i SMV segmentet i dag har en bestyrelsesuddannelse. Overordnet



## 19

BRANCHESPECIFIKKE  
KOMPETENCER

En af de ting som undersøgelsen vil afklare er, i hvor høj grad branchekendskab er en faktor, når ejerne vælger sine bestyrelsesmedlemmer.

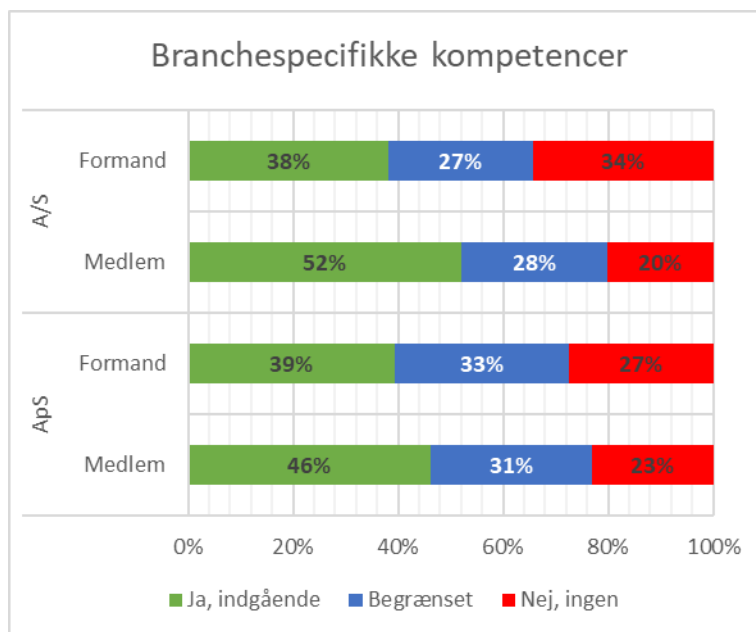
Undersøgelsen viser, at de menige medlemmer i både A/S'er og ApS'er for 46 - 52% vedkommende har et indgående kendskab til den pågældende branche, mens dette kun gælder for 38 - 39% af formændene. 27 - 33% af formændene angiver et 'begrænset kendskab', og for medlemmerne er dette tal 28 og 31%. Gruppen af 'Ingen branchekendskab' er 27 - 34% for formændene, og 20 - 23% for de menige medlemmer.



Disse resultater var for os lidt overraskende og positive i den forstand, at de nedbryder et dogme om hvor essentielt vigtigt branchekendskab er. Vi tror, at også disse resultater viser en større grad af professionalisering af bestyrelsesarbejdet i danske SMV, i hvert fald i de virksomheder, der er repræsenteret i undersøgelsen. Resultaterne, tror vi, indikerer, at formænd og bestyrelsesmedlemmer i høj grad også udvælges efter deres andre kompetencer og erfaringer eksempelvis indenfor digitalisering og Industri 4.0. I den sammenhæng

tror vi også på, at stadig flere ejere vælger at tage bestyrelsesmedlemmer ind med erfaring fra andre brancher, for at det kan bidrage til nytænkning og videns overførsel i den pågældende virksomhed.

Med andre ord ser vi resultatet som et tegn på, at bestyrelser i stigende grad sammensættes ud fra virksomhedens behov for kompetencetilførsel baseret på en objektiv vurdering af de udfordringer og opgaver, bestyrelsen skal arbejde med over en given strategisk periode.



## 20

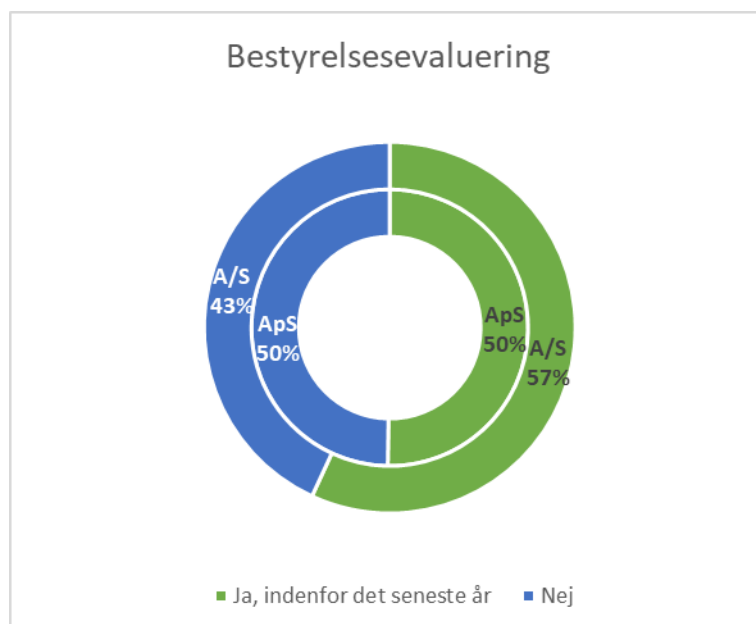
### BESTYRELSES EVALUERING

halvdelen af alle bestyrelser med eksternt aflønnede medlemmer. I A/S er det 57% af bestyrelserne, der løbende anvender bestyrelsesevalueringer, mens det er lidt mindre udbredt i ApS'er, hvor kun 50% anvender bestyrelsesevalueringer.

Vi har endvidere forsøgt at afdække, om brugen af bestyrelsesevaluering i A/S bestyrelser er højere hvis formanden har en formel

En af de ting som undersøgelsen vil afdække, er brugen af løbende bestyrelseevaluering.

Bestyrelseevalueringer i SMV segmentet er formodentlig inspireret af bestyrelseevalueringer i større virksomheder, hvor i særdeleshed Nørby udvalgets arbejde for 'Anbefalinger for god Selskabsledelse' har haft sin indflydelse. Undersøgelsen viser, at brugen af bestyrelseevaluering er blevet hverdag for ca.





bestyrelsesuddannelse. Tallene viser dog tydeligt, at der ikke er forskel på anvendelse af bestyrelsesevaluering, alt efter om formanden har en formel bestyrelsesuddannelse.

I det næste afsnit vil vi afdække, om brugen af bestyrelsesevalueringer øger dynamikken i bestyrelseslokalet med hensyn til udskiftninger af bestyrelsesmedlemmer.

*Perspektivering: Panelet finder det glædeligt, at så mange virksomheder benytter sig af jævnlige bestyrelsesevalueringer, idet dette giver en god mulighed for at få drøftet forbedringspotentialer i bestyrelsesarbejdet – både i den enkeltes performance og gruppen som helhed, samt for at sikre den løbende forventningsafstemning mellem bestyrelse og daglig ledelse/ejer. Bestyrelsesevalueringer er endvidere med til at sikre, at kompetencegab kan afdækkes i tide, set i forhold til den strategi der er lagt for virksomheden, således at det sikres, at de rette kompetencer er til stede i bestyrelseslokalet.*

## 21

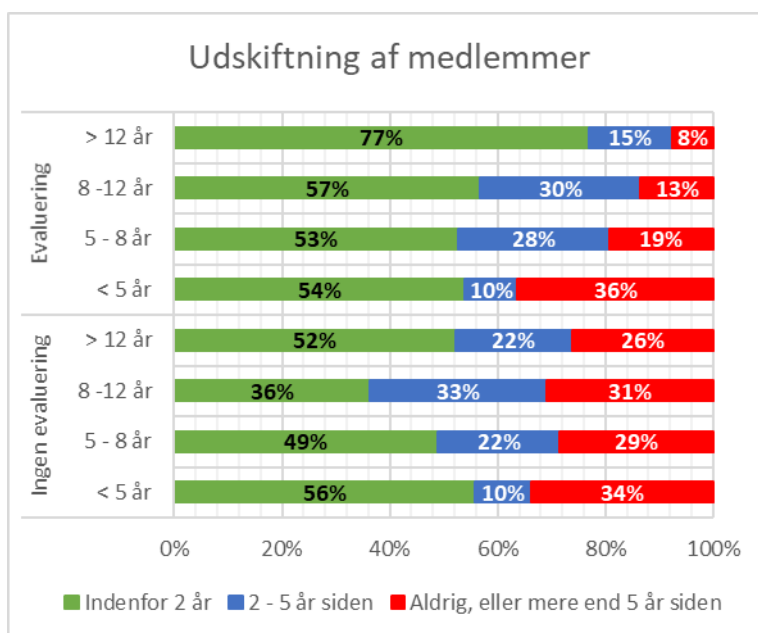
### UDSKIFTNING AF BESTYRELSES- MEDLEMMER

Grafens Y-akse angiver hhv. om der foretages bestyrelsesevaluering, samt hvor længe selskabet har haft en bestyrelse med eksterne bestyrelsesmedlemmer.

De selskaber, der gennemfører en bestyrelsesevaluering, har i 54 – 77% tilfælde udskiftet et eller flere bestyrelsesmedlemmer indenfor de seneste 2 år, hvor andelen kun er 36

Undersøgelsen vil belyse om brugen af bestyrelsesevaluering medfører en højere dynamik i bestyrelseslokalet.

I undersøgelsen er respondenterne blevet spurgt, hvornår der senest er udskiftet et eksternt medlem af bestyrelsen, samt hvor længe selskabet har haft en professionel bestyrelse med eksterne medlemmer.



Tilbage i 2014 blev Nørby udvalgets 'Anbefalinger for god Selskabsledelse' opdateret til at inkludere bl.a. nedenstående afsnit, hvor 3.5.1, 3.5.3 og 3.5.4 er mest relevante i den ejer ledede del af SMV segmentet. For 3.5.3 og .4 er virkeligheden i den ejer ledede del af SMV'er endda nok med omvendt fortegn imellem direktion og bestyrelse.

3.5.1. Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.

3.5.3. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

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

*Kilde: Komitéen for god Selskabsledelse.*

– 56% i de selskaber, hvor der ikke gennemføres en bestyrelsesevaluering.

Der er 2 tydelige tendenser i tallene:

- Virksomheder med bestyrelsesevaluering har en langt lavere forekomst af bestyrelser, hvor udskiftning finder sted "aldrig – eller mere end 5 år siden", og dermed en langt større udskiftning og dynamik end virksomheder, der ikke anvender bestyrelsesevaluering.
- Jo længere tid en virksomhed har haft en bestyrelse med eksterne medlemmer, desto større hyppighed af udskiftning i bestyrelsen. Tendensen er tydeligst i virksomheder, der har bestyrelser med mere end 5 års anciennitet.

*Perspektivering: Panelet mener, at den højere mobilitet i bestyrelseslokalerne er kommet for at blive. Virksomhedernes omverden og markeder flytter sig med stigende hast, og dermed følger behovet for hyppigere justeringer og skift i virksomheders strategi og forretningsudvikling, hvilket kalder på nye kompetencer.*



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

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

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



**Michael Staal** har +30 års CEO og ledererfaring fra maskinrum til koncernledelse i små, mellem og store virksomheder. Erfaringer 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.

#### Panelet:



Panelet består af, fra venstre:

Lone Sejersen, bestyrelsesformand i en række SMV'er.

Bjarne Henning Jensen, bestyrelsesformand i en række SMV'er.

Jóhannus Engholm Hansen, bestyrelsesformand i en række SMV'er.

Jonas Markou, Adm. direktør DK Holding Gruppen ApS.

