

Bestyrelsesrapporten

2024

Bestyrelsesrapporten 2024 er udarbejdet af Bestyrelsesnetværket BoardPartner.

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

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



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

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

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

© BoardPartner F.M.B.A & forfatterne.
ISBN: 978-87-975124-0-1

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

Januar 2024

Kære læser

BoardPartners bestyrelsesrapport har over årene fundet en plads i bestyrelsesøkosystemet og det er en fornøjelse at se, at den bliver bredt anvendt i bestyrelses regi samt på en række bestyrelsesuddannelser.

Det er også en fornøjelse at bemærke, at flere af de emner bestyrelsesrapporten har fokuseret på gennem årene, er blevet bredt citeret i pressen.

En dybdegående analyse af bestyrelsens værdiskabelse førte i 2023 til udgivelsen af de '7 Gode Bestyrelsesvaner'. Når bestyrelsen arbejder efter "de 7 gode bestyrelsesvaner", her ejerleder, direktør og bestyrelse en fælles opfattelse af at skabe værdi for virksomheden. Med en tilsvarende analyse af tallene bag Bestyrelsesrapporten 2024 forventer vi at udgive en opdateret version af de '7 Gode Bestyrelsesvaner' i 2025. Bl.a. ser der ud til, at der er behov for at forbedre det forberedende materiale til bestyrelsen, for at styrke den oplevede værdiskabelse.

Det er en fornøjelse at se, at flere af bestyrelsens specialeemner, som BoardPartner har bragt til torvs, har udviklet sig i positiv retning. Det gælder fx. øget brug af åben rekruttering og evaluering af bestyrelser, forsikringsforhold og skattemæssig korrekt udbetaling af honorar. Det er interessant at bemærke, at Bestyrelsesrapporten 2024 viser at bestyrelsesmedlemmer er blevet mere 'allignet' om honoraret. Før den første honorarstatistik i Bestyrelsesrapporten 2017 var der ingen tal tilgængelige for SMV området. 2024 rapporten viser, at bestyrelsesmedlemmerne er langt mere bevidste om, hvad de med rimelighed kan kræve i honorar, og at det understøttes af, hvad direktører og ejerledere mener, de bør have i honorar, og dermed hvad bestyrelsesmedlemmer bidrager med af værdi.

Grøn Omstilling har fyldt meget i medierne i de seneste år, ligesom lovgivningen skærpes og en række bestyrelsesmedlemmer har løftet kompetencerne. Det er derfor glædeligt at se, at temaet fylder mere i bestyrelserne og at flere virksomheder arbejder aktivt med ESG rapportering. Virksomhedernes ansvar for den grønne omstilling er steget, og det selvstændige initiativ (igangsat konkrete aktiviteter uden krav udefra) for at skubbe på den grønne omstilling er markant større end for bare to år siden. Men jeg er samtidig forbavset over, at der stadig er en række bestyrelser, som ikke arbejder med området. Til alle dem vil jeg gerne komme med en kraftig opfordring. Få lavet en konkret handlingsplan, som dokumenterer virksomhedens ressourceforbrug og affald og sæt mål for, hvordan virksomheden skal forbedre sig.

Der skal lyde en stor tak til alle respondenter. Uden jer, ingen rapport. Også tak til BoardPartners samarbejdspartnere Dansk Industri, BetterBoard og Keystones. Slutteligt en stor tak til teamet bag Bestyrelsesrapporten. I år med en speciel tak til Michael Staal, der efter at have været en af de drivende kræfter i flere år, har valgt at takke af og gå på pension fra såvel bestyrelsesarbejde som bestyrelsesrapporten.

Med venlig hilsen

Marlene Haugaard
Formand for BoardPartner

Bestyrelsesrapporten 2024

INDHOLDSFORTEGNELSE

I.	Rapportens formål og datagrundlag.....	6
1.	Executive summary	6
2.	Datagrundlag og metode	8
3.	Anvendte begreber	10
II.	Bestyrelsens demografi og diversitet	12
4.	Bestyrelsens kønsdiversitet	12
5.	Bestyrelsens aldersdiversitet	14
6.	Bestyrelsens uddannelsesdiversitet.....	16
7.	Antal bestyrelser	16
8.	Bestyrelsesuddannelse.....	17
9.	Bestyrelsens størrelse og sammensætning.....	18
10.	Bestyrelsesansvarsforsikring	19
III.	Rekruttering, åremål og hovederhverv	21
11.	Rekruttering til bestyrelser	21
12.	Bestyrelsesmedlemmernes hovederhverv	22
13.	Åremål for bestyrelsesposter	24
IV.	Bestyrelsens kompetencer	26
14.	Kompetencer	26
V.	Bestyrelsens rammer og arbejdsmodus	29
15.	Forretningsordenen	29
16.	Bestyrelseskontrakt.....	30
17.	Bestyrelsesportal.....	31
18.	Forberedende materiale	32
19.	Økonomi rapportering	34
20.	Anvendelse af årshjul	35
21.	Antal bestyrelsesmøder	37
22.	Afholdelse af strategimøde.....	38
23.	Risiko på dagsordenen	39
24.	Dialog mellem møderne.....	40
25.	Bestyrelsesevaluering	42
VI.	Særlige fokusområder	44
26.	Målsætninger og langsigtet ejerskab.....	44
27.	IT og Cyber risiko på dagsordenen	45

28.	Geopolitik.....	46
29.	Bæredygtighed (esg)	47
30.	Krav til grøn omstilling	49
31.	ESG Rapportering	50
VII.	Bestyrelsens bidrag til værdiskabelse.....	51
32.	Værdiskabelse	51
VIII.	Bestyrelsens honorering.....	55
33.	Bestyrelseshonorar	55
34.	Formandshonorar	56
35.	Tilfredshed med honorar	57
36.	Udvikling i bestyrelseshonorarer	59
37.	Faktorer der påvirker honorar	59
38.	Afregning af honorar	62
IX.	Kildehenvisning.....	64
39.	Om forfatterne	66

I. RAPPORTENS FORMÅL OG DATAGRUNDLAG

Bestyrelsesrapporten 2024 er den femte i rækken af undersøgelser, som BoardPartner har udgivet siden 2017^[Note 1], med det formål at skabe større transparens og mere viden om bestyrelsesarbejde i danske virksomheder.

Vores formål med rapporten er desuden at dokumentere hvad der sker, og hvad der aktuelt er på agendaen i de danske bestyrelser, hvorfor vores spørgeramme, med enkelte undtagelser er i datid, for der er selvfølgelig stor forskel på hvad men gerne vil, og hvad man faktisk nående.

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

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

1. Executive summary

Bestyrelsesrapporten 2024 bygger videre på en metodik, som vi introducerede i Bestyrelsesrapporten 2020^[Note 1], hvor vi skelner mellem:

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

For tredje gang kan vi med bestyrelsesundersøgelse 2024 ligesom i de tidligere bestyrelsesundersøgelser^[Note 1] (2020 og 2022) konstatere, at der er meget stor diskrepans mellem hhv. bestyrelsens egen og ejerlederens/CEO's opfattelse af bidraget til værdiskabelsen. I 2024 kan vi også konstatere at der er en række forhold i arbejdsmodus, der påvirker opfattelsen af værdiskabelsen, samt tilstedeværelsen af et A og B-hold. Endnu engang viser bestyrelsesundersøgelsen at de bestyrelser, som arbejder med 6-7 gode bestyrelsesvaner, har en højere opfattelse af værdiskabelse både for bestyrelsen og ejerledere/CEO's. Virksomhedsejere og bestyrelsesmedlemmer får med denne rapport en checkliste, der kan anvendes til en overordnet kravsspecifikation til 'en værdiskabende bestyrelse' og professionalisering af bestyrelsesarbejdet. Vi planlægger derfor en opdateret version af de 7 Gode Bestyrelsesvaner^[Note 2] i 2025.

Det er ikke tilfældigt, at nogen bestyrelser er bedre til at bidrage til virksomhedens værdiskabelse. Væsentlige forklaringer og årsager findes i den måde, som bestyrelser arbejder på. Vi har i denne rapport fokuseret på et antal parametre, der generelt anbefales af God selskabsledelse, bestyrelsesuddannelser og bøger på området. Eksempler her på er anvendelse af årshjul, afholdes af strategimøde, passende antal møder, risiko, bestyrelsesevaluering mv.

I år har vi udvidet undersøgelse af bestyrelsens arbejdsmodus til også at afdække rammer for bestyrelsens arbejde med udgangspunkt i selskabsloven og anbefalinger til god selskabsledelse. Denne viser, at der er plads til at forbedre områder som bl.a. økonomirapportering og det forberedende bestyrelsesmateriale, og derved øge den opfattede værdiskabelse.

Desuden har vi medtaget parametre, der allerede har eller i stigende grad vinder indpas i bestyrelsernes arbejde/fokus, dels affødt af forventede nye krav til virksomhederne, dels affødt af nye fokusområder for værdiskabende bestyrelsesarbejde. Eksempler herpå er målsætning for bestyrelsens arbejde og dialog om det langsigtede ejerskab, samt den geopolitiske dagsorden.

Endvidere har vi ligesom i 2022^[Note 1] undersøgt nærmere, hvordan virksomhederne arbejder med IT/Cyber risiko, samt ESG og den grønne omstilling. Vi ser en fremgang i virksomheder, der har IT/Cyber risiko på bestyrelsens dagsorden, men der er fortsat 1/3, som ikke har det på dagsordenen.

ESG fylder mest på bestyrelsens dagsorden i de store selskaber, men findes også i mindre selskaber. ESG-rapportering er derimod næsten udelukkende på dagsordenen i de store virksomheder. Virksomhedernes ansvar for den grønne omstilling er steget siden 2022, og selvstændigt initiativ for at skubbe den grønne omstilling er markant større end for to år siden.

Vi har i år kigget nærmere på kompetencerne i bestyrelsen. Kun halvdelen af bestyrelserne finder at de i høj grad har de nødvendige kompetencer. Desuden finder især en del bestyrelsesmedlemmer at deres særlige kompetencer ikke bringes-ofte i spil. Store virksomheder efterspørger i højere grad nyere kompetencer som ESG og digitalisering, mens de mindre virksomheder efterspørger mere klassiske virksomhedskompetencer. Efterspørgsel af strategiske kompetencer er dog højt for alle typer af virksomheder.

Bestyrelsesrapporten 2024 viser, at forandringshastigheden i bestyrelser og selve bestyrelsesarbejdet, set over de seneste seks år, er lav. Det kommer ikke som en stor overraskelse, men er ikke desto mindre en fortsat motivation for os. Vi engagerer os i at skabe mere og fremfor alt bedre bestyrelsesarbejde i danske virksomheder.

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

På et område er dog sket en betydelig forandring, idet antallet af kvindelige bestyrelsesmedlemmer steget med 26%, hvilket skyldes en tilsvarende forøgelse af at antallet af bestyrelser i ApS'er. Bestyrelse er frivilligt for ApS'er og en betydelig ledelsesmæssig opgradering af disse virksomheder.

De demografiske forhold er ikke overraskende ganske konstante over de seneste seks år, men en tendens til mindre udvikling ses. Således er køns-, alders- og uddannelsesdiversitet den samme i hele perioden om end der ses en tendens til højere alder for bestyrelsesmedlemmer og en forskydning mod mere akademiske uddannelsesbaggrund. Ligeledes er antal bestyrelsesposter per medlem konstant, mens åremål pr bestyrelsespost er steget.

Rekruttering til bestyrelsesposter er fortsat primært netværk, men gennem de seneste fire år har vi set en tendens mod flere åbne opslag og professionel rekruttering.

Honorarniveauet er steget i perioden 2020 til 2024 med ca. 7,7% om året. Den primære indtægtskilde for bestyrelsesmedlemmer er anden lønindkomst. Honoraret for professionelt bestyrelsesarbejde er noget højere end for medlemmer, hvis indkomst primært er anden lønindkomst.

Ligesom i 2022^[Note 1] finder vi en tendens til at formandshonoraret vokser fra gennemsnitligt at være 200% af menig medlemmers honorar, til at nærme sig 300%.

For første gang har vi undersøgt bestyrelsesmedlemmernes tilfredshed med honoraret. Denne viser, at medlemmerne kun finder honoraret passende såfremt honoraret ligger over medianen.

For 6. år i træk kan vi konstatere at der fortsat er bestyrelsesmedlemmer, der får udbetalt deres honorar på basis af faktura, hvilket iht skattelovgivningen er en ulovlig praksis. Denne andel er dog faldet i perioden.

Startupvirksomheder afviger af gode grunde på flere forhold fra etablerede virksomheder. Ligesom i 2022 har vi kunnet udskille startup i denne rapport, hvilket sammenlignet med mindre virksomheder bl.a. viser:

- Langt færre bestyrelsesmedlemmer med bestyrelsesansvarsforsikring.
- Holder flere bestyrelsesmøder og i højere grad afholder strategiseminar, samt har risiko på dagsorden.

Datagrundlaget for alle Bestyrelsesrapporterne er indhentet ens over årene, og besvarelser er rekrutteret fra de samme målgrupper. Antallet af besvarelser har været stabilt omkring 1.400 bestyrelsesposter over årene. Der har været en betydelig udskiftning af respondenter fra gang til gang, således at det samlede antal respondenter i undersøgelsen er væsentlig højere end det bi-årige antal besvarelser. Disse forhold og de konsistente resultater betyder, at Bestyrelsesrapporten er en valid kilde til belysning af bestyrelsesarbejdet i danske virksomheder – uden at vi dog vil postulere absolut nøjagtighed af den grund.

2. Datagrundlag og metode

Bestyrelsesrapporten er den 5. udgave af resultaterne fra BoardPartner's undersøgelser af bestyrelsesarbejde i danske virksomheder.^[Note 1]

Selve undersøgelsen er udført som en internetbaseret anonym spørgeskemaundersøgelse blandt aktive bestyrelsesmedlemmer, ejerledere og ansatte direktører i et bredt udsnit af danske virksomheder.

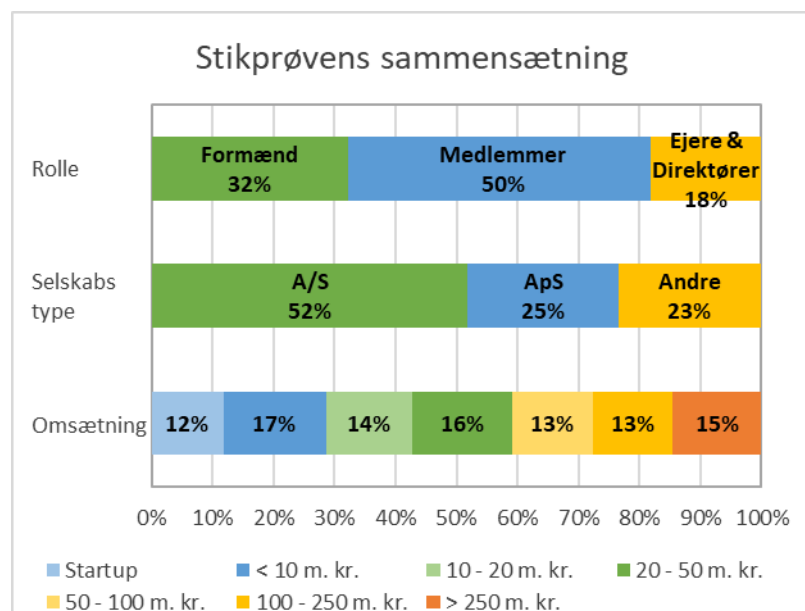
I denne udgave af Bestyrelsesrapporten har DI – Dansk Industri og bestyrelsesportalen BetterBoard A/S bistået med indsamling af besvarelser og markedsføring af rapporten. Vi har desuden fået bistand til indsamling af besvarelser fra Erhvervshus Hovedstaden, Ejerlederen (CBS: Center for ejerledede virksomheder), Keystones, flere bestyrelsesnetværk og en række personligheder indenfor Bestyrelses økosystemet.

Bestyrelsesrapporten er baseret på i alt 1.354 bestyrelsesposter fordelt med 425 rapporteret af bestyrelsesformænd og 586 medlems poster rapporteret af bestyrelsesmedlemmer. Ejerledere og ansatte direktører har indrapporteret 343 bestyrelser, hvor de er medlem af bestyrelsen eller rapporterer til denne. 158 af bestyrelsesposterne er i Startup virksomheder.

Datagrundlaget for alle Bestyrelsesrapporterne er indhentet ens over årene, og besvarelser er rekrutteret fra de samme målgrupper. Antallet af besvarelser har været stabilt omkring 1.200 - 1.450

bestyrelsesposter over årene. Der har været en betydelig udskiftning af respondenter fra gang til gang, og alligevel kan vi se, at vi i mange sammenhænge, kommer frem til den samme normalfordeling.

I denne udgave af Bestyrelsesrapporten^[Note 1] har respondenterne i gennemsnit afgivet besvarelser for 1,1 virksomheder mod tidligere i 2022 for 1,8 virksomheder, og rapporten er dermed baseret på et endnu større repræsentativt udsnit af målgruppen.



Besvarelserne fordeler sig med 32% formænd, 50% medlemmer og 18% med rollerne Direktør og/eller Ejer, og er fuldstændig på linje med Bestyrelsesrapporten 2022^[Note 1]. På selskabssiden har vi besvarelser fra 52% A/S'er, 25% ApS'er og 23% andre konstruktioner. Ser man isoleret på fordelingen mellem A/S'er og ApS'er, så udgør A/S'erne 67% og ApS'erne 33%, hvilket er meget tæt på de seneste estimater for fordelingen af bestyrelser A/S'er og ApS'er imellem, hvor A/S'erne udgør 62% og ApS'erne 38%, se endvidere [kapitel 7](#) om vækst i antallet af bestyrelser.

På omsætningssiden udgør selskaber med mindre end 10 m. kr. 29%, hvoraf lidt under halvdelen er startups, de andre omsætningsintervaller udgør mellem 13% og 16%.

Disse forhold og de konsistente resultater betyder, at Bestyrelsesrapporten^[Note 1] er en valid kilde til belysning af bestyrelsesarbejdet i danske virksomheder - uden at vi dog vil postulere absolut nøjagtighed af den grund, idet vi i sagens natur primært får besvarelser fra aktive bestyrelsesmedlemmer. I rapporten holder vi os ikke til en stringent opdeling på omsætning eller selskabstype, idet vi forsøger at identificere brydningspunkterne i det pågældende område.

Respondenterne har besvaret selskabskonstruktionen for den virksomhed de er i bestyrelsen for, ejer af, eller direktør for, med tilføjelse af fond, forening eller andet. Vi har desuden bedt respondenterne besvare et spørgsmål om ejerforhold, der strækker sig fra ejerledede, familie ejet, over kapital fondsejet, børsnoteret til offentligt ejet eller forbruger ejet selskab.

Vi opgør selskaberne på deres omsætning som vi ligestiller med deres størrelse. Vi har for at begrænse spørgerammen ladet spørgsmålet om antal ansatte udgå.

Vi har anvendt en traditionel opdeling af virksomheds størrelse i omsætnings kroner i 6 intervaller fra < 10 millioner kroner til > 250 millioner kroner, i tillæg er respondenterne blevet anmodet om, at hvis omsætningen blev oplyst til under 10 millioner kroner at besvare spørgsmål om hvorvidt virksomheden er et startup.

I honorar opgørelser medtages ikke honorar oplyst til nul kroner, med det formål at give et mere retvisende billede af honoraret, hvor det finder sted.

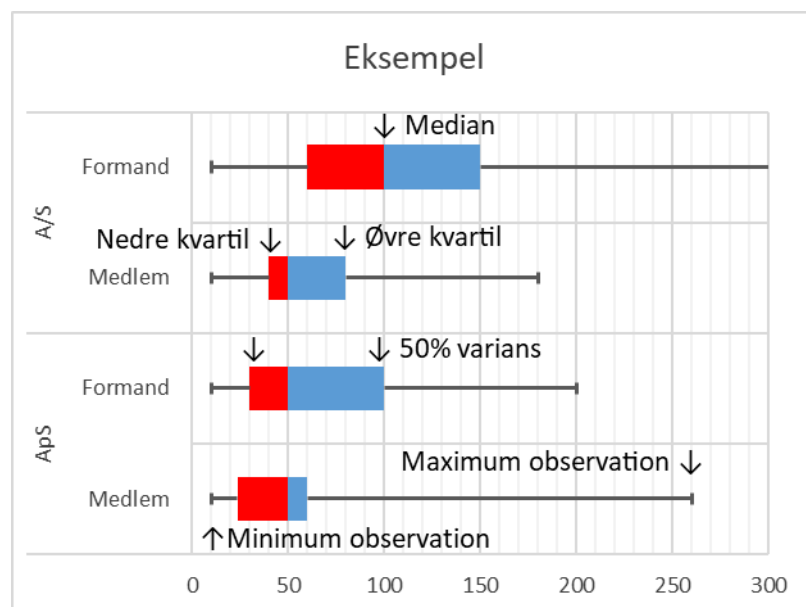
Vi har spurgt respondenterne om deres hovedindtægtskilde, som vi efterfølgende sidestiller med deres hovederhverv. De primære grupper, der indgår i opgørelsen er: Lønindkomst, Konsulent indtægt, Bestyrelseshonorar, samt Pension og Kapital indkomst. Andelen der angiver Juridisk bistand eller Anden indkomst er så begrænset, at vi ikke har medtaget disse.

Alle målinger er baseret på selskabskonstruktionerne A/S og ApS, medmindre andet er angivet. De andre typer af konstruktioner vil indgå i en opdateret version af 2023 rapporten '7 Gode Bestyrelsesvaner'^[Note 2] som vi forventer at udgive i 2025.

3. Anvendte begreber

Flere grafer i rapporten er opdelt i kvartiler, og vi anvender så vidt muligt median fremfor gennemsnit i helheds betragtninger.

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



Den nedre kvartil (25% kvartilen) angiver honoraret for en person, hvor 25% af de adspurgte har samme eller lavere honorar, og 75% af de adspurgte har et højere honorar. 25% kvartilen er angivet som venstre side af den røde bjælke.

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

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

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

I rapporten anvender vi betegnelsen Bestyrelsesformand, idet dette er den lovformelige betegnelse for lederen af bestyrelsen. Der er meget debat om en mere kønsneutral betegnelse, men Erhvervsministeriet har i en forespørgsel i Folketingets Erhvervsudvalg ^[Note 6] oplyst at Bestyrelsesformand er den lovformelige betegnelse som skal anvendes indtil en ændring, er gennemført i et antal forskellige love.

II. BESTYRELSENS DEMOGRAFI OG DIVERSITET

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

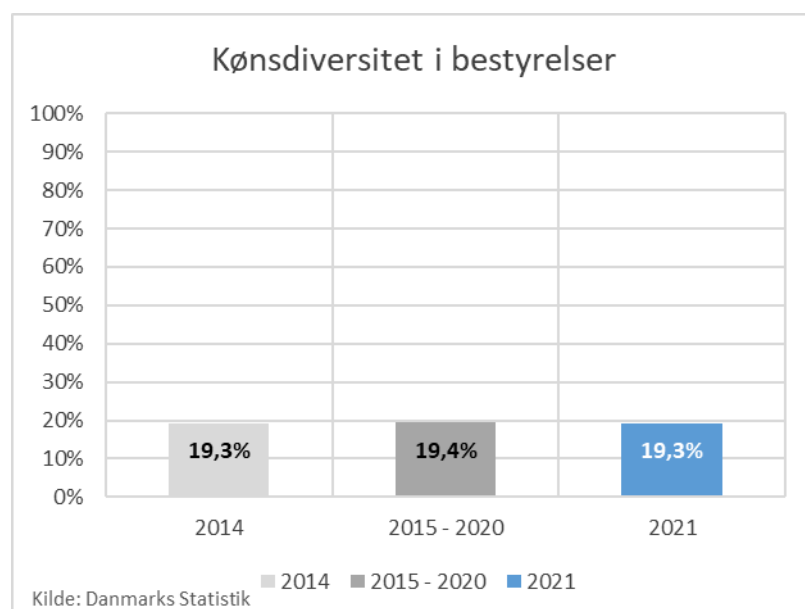
Bestyrelsesmedlemmers køn, alder og uddannelse er belyst i Danmarks Statistiks ^[Note 3] seneste opgørelse fra 2023, der er baseret på data indsamlet i 2021. Danmarks Statistiks opgørelse omfatter alle bestyrelsesmedlemmer i danske aktie- og anpartsselskaber.

Danmarks Statistik offentliggør opdaterede statistikker på område i begyndelsen af 2024, og du vil fra marts 2024, kunne se vores analyse af tallene på <https://boardpartner.dk/ds2024/intro>

Data vedrørende bestyrelsesuddannelse, sammensætning, og ansvarsforsikring kommer fra Bestyrelsesundersøgelsen 2024.

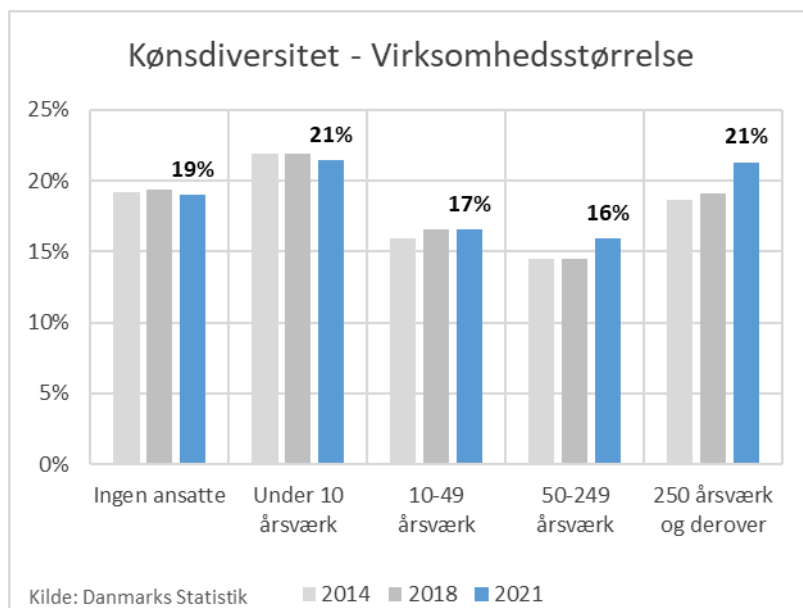
4. Bestyrelsens kønsdiversitet

Kønsdiversiteten i Danske bestyrelser har ikke udviklet sig i den periode som Danmarks Statistik ^[Note 3] har målt på området. De første tal er fra 2014 hvor 19,3% af bestyrelsesposterne var besat af kvinder. De seneste tilgængeligt tal er opgjort i 2021, hvor andelen fortsat var på 19,3%.



I Bestyrelsesrapporten 2024 er fordelingen i besvarelser 28,5% kvinder, som er på linje med besvarelserne til 2022 rapporten.

Den største vækst i andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer finder vi i virksomheder med flere end 50 ansatte, hvor vi kan notere en fremgang på 1,4 – 2,6 procentpoint. Gruppen 'ingen ansatte' er typisk Holding selskaber.



Dansk Industri har i december 2023 udgivet rapporten^[Note 5] 'Kønsdiversitet i bestyrelseslokalet' som viser at 17,5% af de generalforsamlings valgte bestyrelsesmedlemmer i virksomheder med mere end 50 ansatte er kvinder. En næsten tilsvarende analyse af Danmarks Statistik tal opgjort i 2021^[Note 3], viser 17,2%, og der er dermed ikke sket en markant udvikling siden de seneste tal fra Danmarks Statistik. Dansk Industris rapport viser desuden, at ca. 50% af bestyrelserne ikke har medlemmer af begge køn. I vores stikprøve undersøgelse er det 40% af virksomhederne, der ikke har bestyrelser med kønsdiversitet.

Paradoksalt er antallet af kvindelige bestyrelsesmedlemmer steget betragteligt med 7.762 (26%) medlemmer i perioden 2018 til 2021, og i perioden er antallet af virksomheder med en bestyrelse ligeledes steget, hvilket du kan læse mere om i [kapitel 7 – Antal bestyrelser](#).



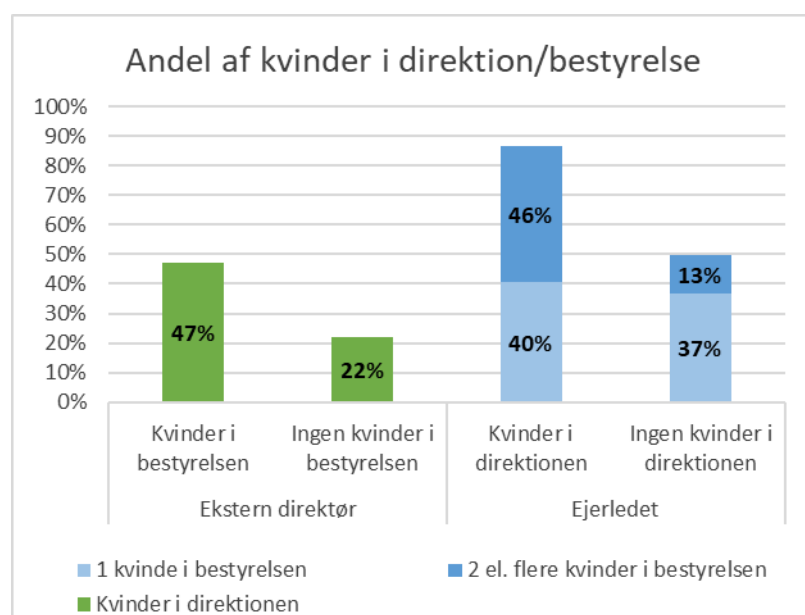
+ 7.762



Vi har i undersøgelsen spurgt om der i de enkelte virksomheder er hhv. kvindelige direktions- og bestyrelsesmedlemmer. Såfremt selskabet ledes af en ekstern direktør, som må forudsættes ansat af bestyrelsen, så er der i 47% af virksomhederne kvinder i direktionen, hvis der er kvinder i bestyrelsen. I de tilfælde hvor der ingen kvinder er i bestyrelsen, er der kun er i 22% tilfælde kvinder i direktionen.

I de ejerledede virksomheder, der har det særkende at direktøren vælger bestyrelsen, er der 86% af selskaberne, som har en eller flere kvinder i bestyrelsen, såfremt der er en eller flere kvinder i direktionen. Hvis direktionen ingen kvinder har, falder andelen af bestyrelser med kønsdiversitet til 50%.

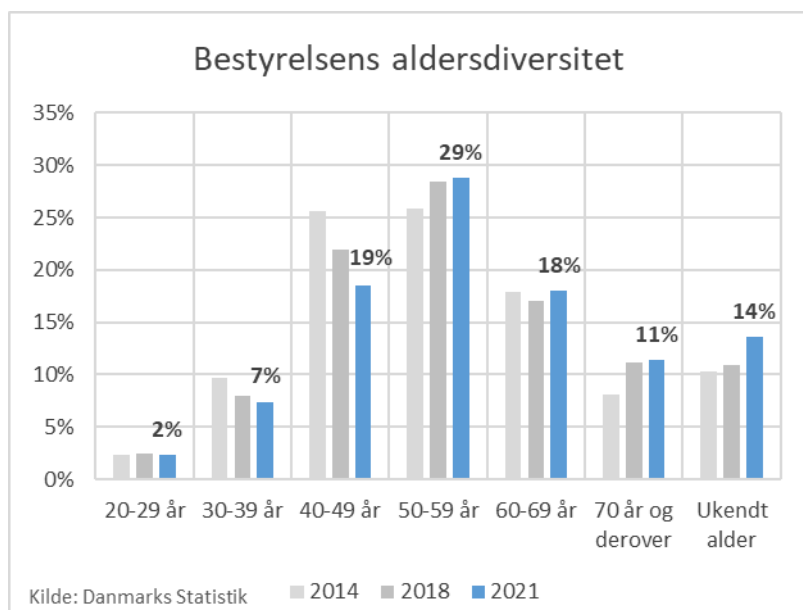
Kønsdiversiteten hos den ansættende part har således en betydelig indflydelse på kønsdiversiteten i både direktion og bestyrelse.



5. Bestyrelsens aldersdiversitet

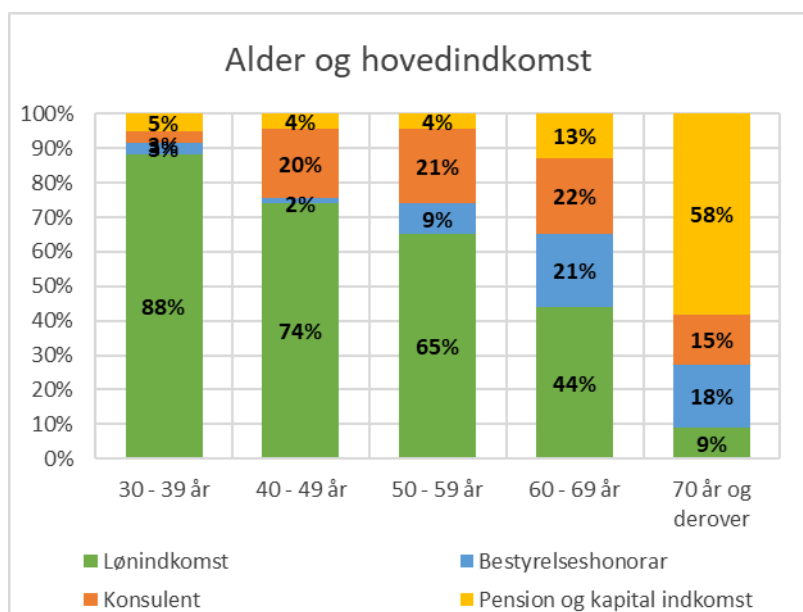
Opgørelsen fra Danmarks Statistik^[Note 3] viser, at den største gruppe af bestyrelsesmedlemmer på 29% har en alder på mellem 50 – 59 år, den næststørste gruppe på 19% er de 40 – 49 årige og den tredje største gruppe på 18% er 60 – 69 årige. Udviklingen fra 2014 til 2021 viser, at der er en tendens til bestyrelsesmedlemmer med en højere alder.

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



Det er selvfølgelig positivt at vi alle har en længere levealder end tidligere, og at bestyrelsesmedlemmer løbende bliver ældre, har vi kunne konstatere siden de første Bestyrelsesrapporter. ^[Note 1]

I undersøgelsen til Bestyrelsesrapporten 2024 har vi også spurgt ind til bestyrelsesmedlemmernes hovederhverv og alder, hvorfor vi har mulighed for at levere en krydstabulering på alder og hovederhverv, som vi opdeler i fire indkomstgrupper, der repræsenterer 95% af besvarelserne.

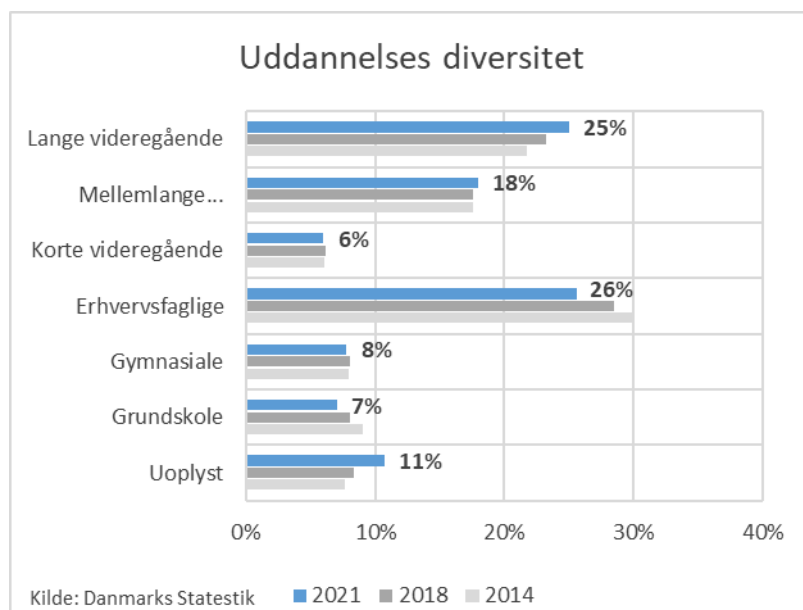


Grafikken viser de fleste bestyrelsesmedlemmers hovedindtægtskilde er lønindkomst. Personer, der angiver at deres hovederhverv er konsulentarbejde, udgør 20% af bestyrelsesmedlemmerne og at denne andel er stabil fra 40 år frem til 69 år. De personer der oplyser at deres hovederhverv er bestyrelsesarbejde, udgør ca. 9% i aldersgruppen 50 – 59 år, hvorefter den stiger til 21% i aldersgruppen 60 – 69 år, hvorefter andelen falder.

Vi har ikke inkluderet aldersgruppen under 30 år, idet besvarelserne er så relativt få.

6. Bestyrelsens uddannelsesdiversitet

Danmarks Statistik^[Note 3] belyser desuden bestyrelsesmedlemmernes uddannelsesbaggrund.



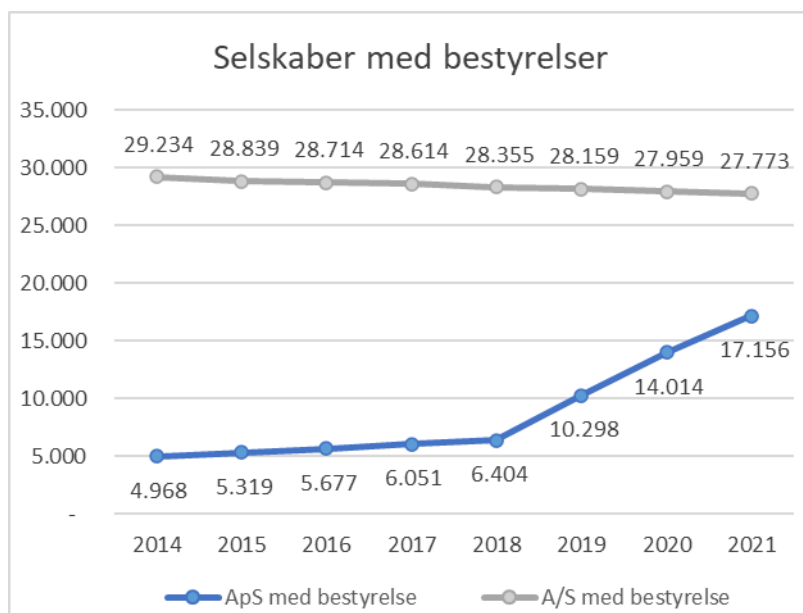
Det er her interessant at bemærke, at andelen der har en erhvervsfaglig uddannelse, stød i perioden er gået tilbage fra 30% til 26%, mens andelen der har en lang videregående uddannelse, er gået næsten tilsvarende frem fra 22% til 25%. Samme tendens ses i befolkningen som helhed, om end knap så tydeligt for de Erhvervsfaglige uddannelser, og mere tydeligt for de lange videregående uddannelser.

7. Antal bestyrelser

De seneste tal fra Danmarks Statistik^[Note 3] viser, at det totale antal af bestyrelsesmedlemmer i aktie- og anpartsselskaber er steget med 27 pct. fra 151.000 til 192.500 i perioden fra 2018 til 2021.

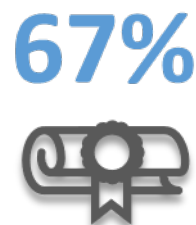
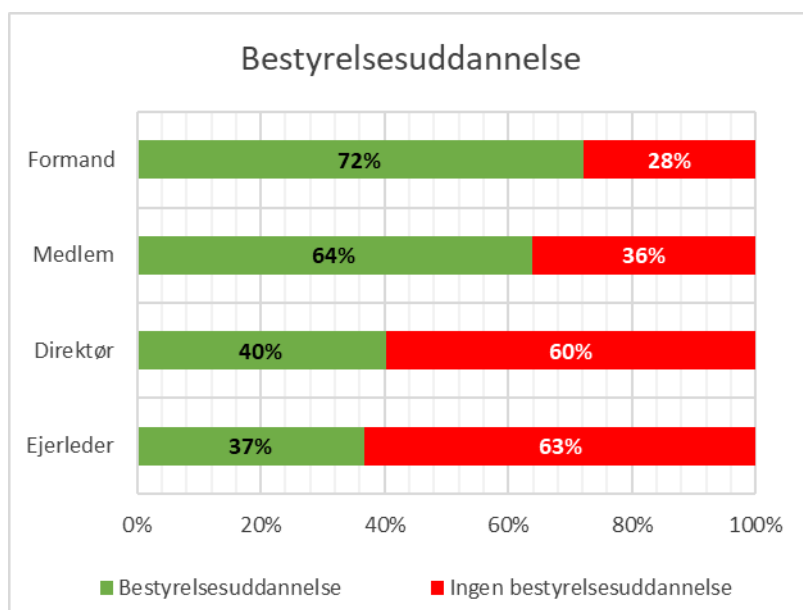
I samme periode er antallet af aktieselskaber faldet en anelse^[Note 4] fra 28.355 til 27.773 – et fald svarende til cirka 2%. De mange nye bestyrelsesmedlemmer er altså indtrådt i anpartsselskaber, som dermed gennemgår en betydelig ledelsesmæssig opgradering i disse år.

Vi har omregnet antallet af bestyrelsesmedlemmer til antal bestyrelser, baseret på gennemsnitligt antal bestyrelsesmedlemmer fra tidligere bestyrelsesrapporter^[Note 1] og som man kan se, er antallet af anpartsselskaber med en bestyrelse mere end fordoblet i perioden 2018 - 2021 – fra ca. 6.400 til ca. 17.000 bestyrelser. Ca. 38% af selskabsbestyrelserne er således nu bestyrelser i anpartsselskaber, hvor det som bekendt er et frivilligt tilvalg at etablere en bestyrelse.



8. Bestyrelsesuddannelse

Bestyrelsesrapporten følger udviklingen i andelen af personer med en bestyrelsesuddannelse.



Som det fremgår af grafikken har ca. 3/4 del af formænd en bestyrelsesuddannelse, mens ca. 2/3 del af alle menige bestyrelsesmedlemmer har en sådanne. Vi kan også se, at omkring 1/3 del af Direktører og Ejerledere har en bestyrelsesuddannelse. Ca. 1/2 delen af direktørerne oplyser at de ikke er i nogen bestyrelser og dermed har en bestyrelsesuddannelse, idet de referer til en bestyrelse. Ligeledes oplyser ca. halvdelen af ejerlederne at de ikke er medlem af flere bestyrelser end deres egen. Begge grupper har dermed formodentligt gennemført en bestyrelsesuddannelse udelukkende med det formål at bedre kunne varetage selskabets tarv, igennem en bedre forståelse af bestyrelsens vilkår og arbejdsmodus.

Bestyrelsesrapporten har målt på omfanget af bestyrelsesmedlemmer med bestyrelsesuddannelse siden den første rapport i 2018^[Note 1] og siden 2020^[Note 1] har andelen af bestyrelsesmedlemmer med en bestyrelsesuddannelse ligget stabilt på ca. 2/3 del.

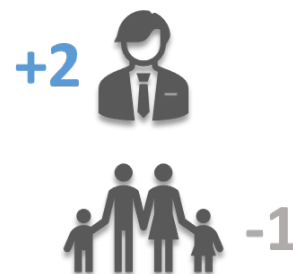
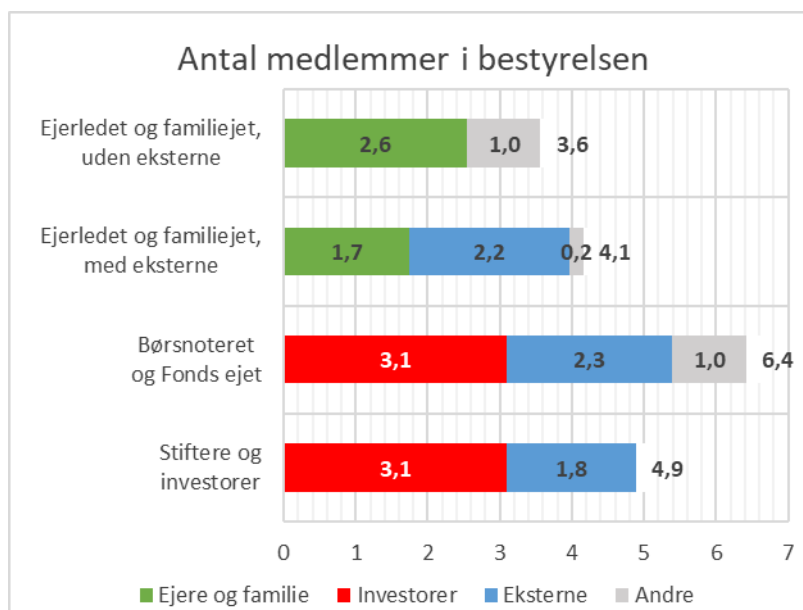
9. Bestyrelsens størrelse og sammensætning

I dette kapitel ser vi nærmere på bestyrelsernes størrelse og sammensætning. Besvarelsene er grupperet i fire ejerforholds kategorier.

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

Det gennemsnitlige antal bestyrelsesmedlemmer i ApS'er og A/S'er i omsætning intervallet < 10 m. kr. til 250 m. kr. er 4,3, og i selskaber på over 250 m. kr. på 6,4.

I de ejerledede og familie ejet selskaber, uden eksterne medlemmer, er gennemsnittet 3,6 medlemmer som stiger til 4,1 hvis der er eksterne medlemmer af bestyrelsen. Interessant er det at bemærke at hvis der er eksterne medlemmer i bestyrelsen for en ejerledede eller familiejet selskab så er der lidt flere end to eksterne medlemmer, og andelen af ejere/familie medlemmer falder med 0,9 medlem.



I de selskaber som angiver at ejerforholdet er stiftere og investorer er det gennemsnitlige antal bestyrelsesmedlemmer 4,9 medlemmer, hvoraf 3,1 er stiftere og investorer.

10. Bestyrelsesansvarsforsikring

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

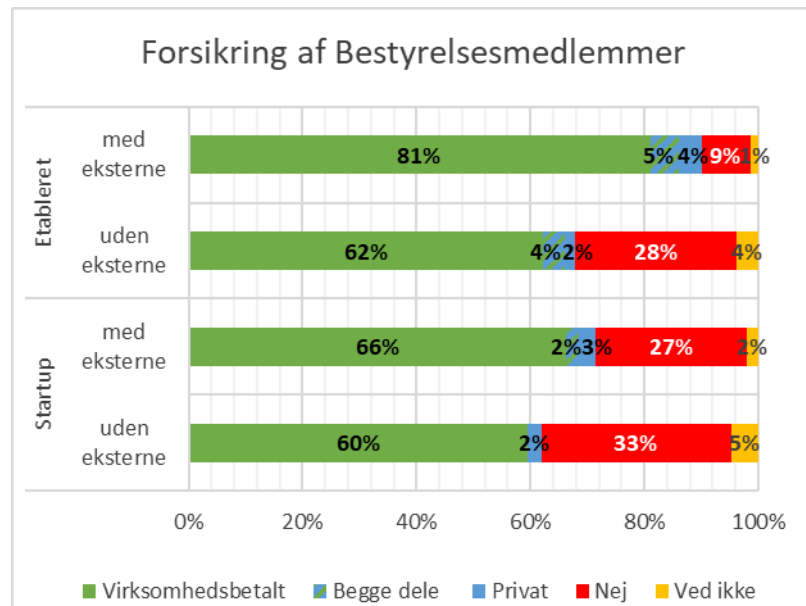
Senest blev undladelsesdelen skærpet den 1. januar 2021 ifm. en ændring af selskabsloven, ved ikrafttrædelse af den såkaldte Kontrolpakke. ^[Note 8 og 9]

Ligesom i 2022 rapporten ^[Note 1] har vi anvendt et opgørelsesprincip der forsøger at afdække hvem de uforsikrede er.

Selskaber er opdelt i hhv. 'etablerede virksomheder' og 'startup'. Herefter er de underopdelt i forhold til, om der er eksterne medlemmer i bestyrelsen. Respondenterne svarer på, om de er omfattet af en forsikring, og hvis det er tilfældet, om den er virksomhedsbetalt eller privat tegnet. Op til 5% er både omfattet af en virksomhedsbetalt og en privat tegnet forsikring.

Ligesom i 2022 rapporten ^[Note 1], stiger andelen af forsikrede betragteligt såfremt der er eksterne medlemmer i bestyrelsen. Dette skyldes sandsynligvis, at de er mere opmærksomme på det personlige ansvar, der er forbundet med bestyrelsesarbejdet.

Udover om der er eksterne i bestyrelsen er der også en klar forskel på om bestyrelsesmedlemmerne har gennemført en bestyrelsesuddannelse, hvor et af emnerne typisk er bestyrelses- og direktions ansvar.

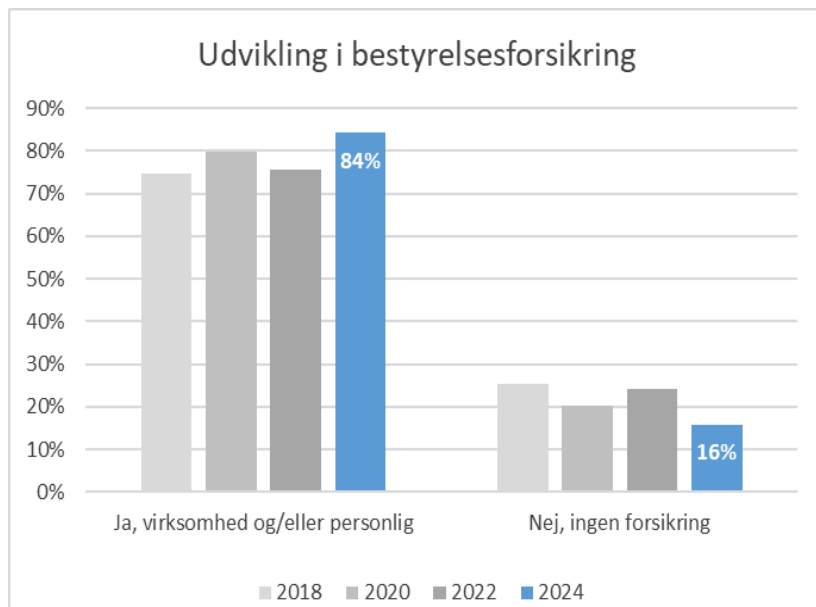


For de besvarelser hvor respondenterne har gennemført en bestyrelsesuddannelse er andelen af uforsikrede ca. 12%, mens den er ca. 26% for de respondenter der ikke har gennemført en bestyrelses uddannelse.

Andelen af forsikrede i startupsegmentet har ændret sig betragteligt siden 2022 rapporten ^[Note 1], hvor vi fandt at i bestyrelser uden eksterne medlemmer, var hele 82% af bestyrelserne uden en

forsikring, dette tal har nu ændret sig til 38% og er dermed på linje med de etablerede virksomheder.

Blandt de 38% uforsikrede i 'startup uden eksterne' er næsten alle besvarelser fra personer, der ikke modtager et honorar for deres bestyrelsesarbejde. Måske er de ikke opmærksomme på, at ulønnet bestyrelsesarbejde også er omfattet af personligt ansvar?



84%

16%

Andelen af uforsikrede bestyrelsesmedlemmer har taget et dyk ned, således at det nu er blot er ca. 16% af medlemmer, der ikke er dækket af en forsikring.

Grafikken viser udviklingen af bestyrelsesmedlemmer, der er omfattet af en bestyrelsesansvars forsikring, som er gået fra 75% i 2018 til 84% i 2024. Det lille dyk i andelen af forsikrede i fra 2020 til 2022 skyldes, at vi i 2022 fik mange besvarelser fra Startup virksomheder, der som førnævnt havde en stor andel af uforsikrede bestyrelsesmedlemmer.

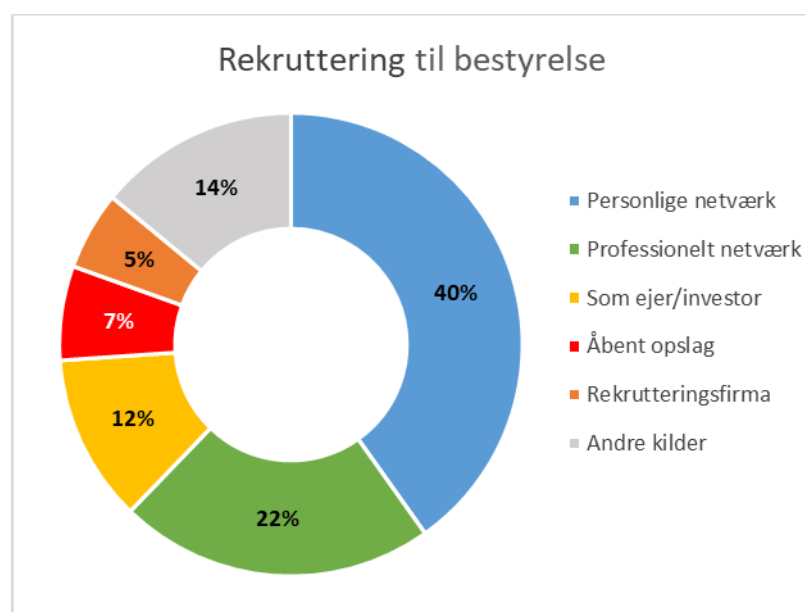
III. REKRUTTERING, ÅREMÅL OG HOVEDERHVERV

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

11. Rekruttering til bestyrelser

Vi har bedt bestyrelsesmedlemmerne angive, hvordan de kom i betragtning til deres seneste bestyrelsespost, samt hvorledes virksomheden rekrutterede det seneste bestyrelsesmedlem.

Det har været almindeligt kendt, at rekruttering til bestyrelser ofte er foregået via netværk, og selvom den praksis ser ud til at være under forandring, så er det fortsat netværket, der spiller hovedrollen.



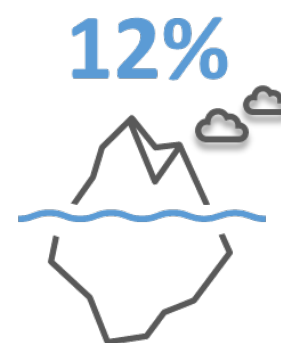
Erhvervsfremmesystemet, bankerne, koncernrelationer og andre veje er stadig små kilder til en bestyrelsespost, ligesom medejerskab ligger stabilt fra år til år. De er alle inkluderet i gruppen 'Andre kilder'.

40% angiver, at de er kommet i betragtning til deres seneste bestyrelsespost, eller rekrutteret det seneste bestyrelsesmedlem, via deres eget netværk. Det er et fald fra 2022 hvor det var 48% og yderligere et fald fra 2020, hvor 59% angav at netværket var primær kilde til at få en bestyrelsespost.

Så det personlige netværk spiller stadig hovedrollen – selvom den er faldende. Det professionelle netværk ligger derimod nogenlunde stabilt – i årets tal er det 22%, der har fået deres seneste post via et professionelt netværk.

Betragter man "netværk" under et, dvs. det personlige og det professionelle lagt sammen, viser det igen i år utvetydigt at netværket spiller hovedrollen med 62%, der finder deres bestyrelsespost ad denne kanal. Et tal, der tidligere var 67% (2022) og 82% (2020). Netværket har altså afgørende, men vigende betydning.

Derimod ser det ud til, at åbent opslag og rekruttering er i vækst. Tidligere udgjorde åbent opslag og rekruttering en forsvindende lille del af grundlaget, men det er nu under forandring. Hvor det i 2022^[Note 1] var 8% der fandt deres post via åbent opslag eller rekruttering, er det i de nye tal 12%. Den lille stigning repræsenterer klar tendens i forhold til de tidligere år – i 2020^[Note 1] var andelen blot 3%. Måske er der også her en tendens mod øget professionalisering og transparens i gang.



Erhvervsfremmesystemet, bankerne, koncernrelationer og andre veje er stadig små kilder til en bestyrelsespost, ligesom medejerskab ligger stabilt fra år til år. De er alle inkluderet i gruppen 'Andre kilder'.

12. Bestyrelsesmedlemmernes hovederhverv

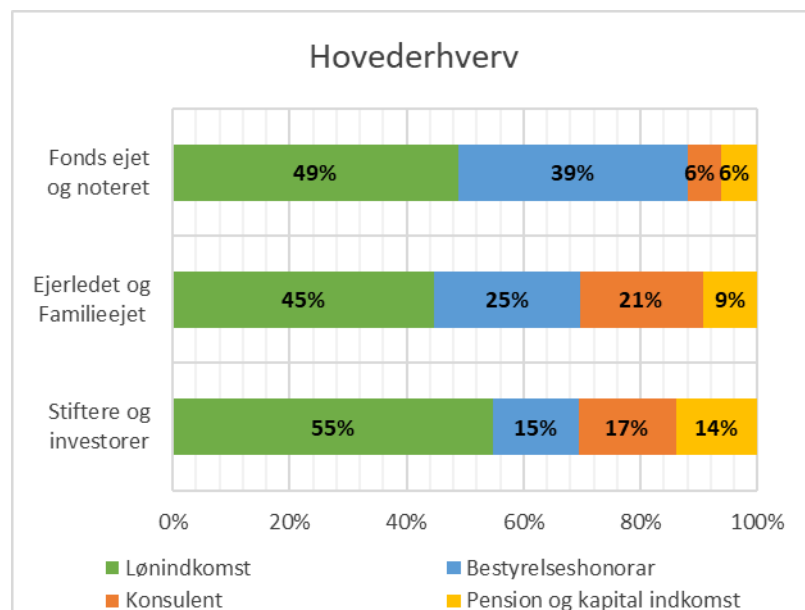
Dette afsnit beskriver, hvilke profiler virksomhederne har tilknyttet i deres bestyrelser ud fra personernes hovedindtægtskilde, som vi sidestiller med deres hovederhverv. Vi har igen opdelt hovederhverv i fire indkomstgrupper, som repræsenterer 95% af besvarelsene.

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

For virksomheder, der er helt eller delvist fondsejet eller børsnoteret, er det dog nogenlunde ligeligt fordelt, idet 49% af bestyrelsesmedlemmerne har lønindkomst som deres primære erhverv mens en lidt mindre gruppe på 39% har bestyrelseshonorar som hovedindtægtskilde.

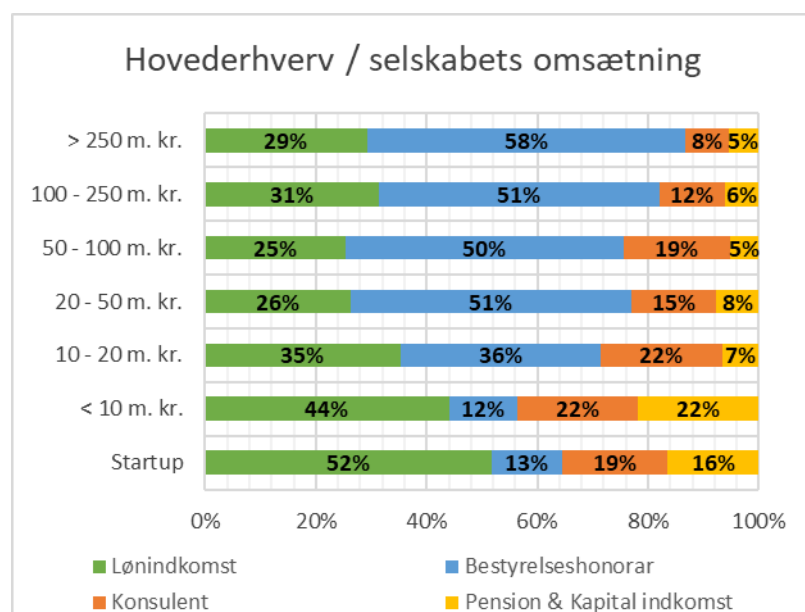
For ejerledede og familievirksomheder gælder, at 45% af bestyrelsesmedlemmerne har lønindkomst udover bestyrelseshvervet, mens 25% har bestyrelseshonorarer som primær indtægt.

Endelig er der Startupvirksomheder (angivet som 'Stiftere og Investorer'). I dette segment er lønindkomstgruppen højest med 55% fulgt af bestyrelseshonorar og konsulentgruppen med hhv. 15% og 17%.



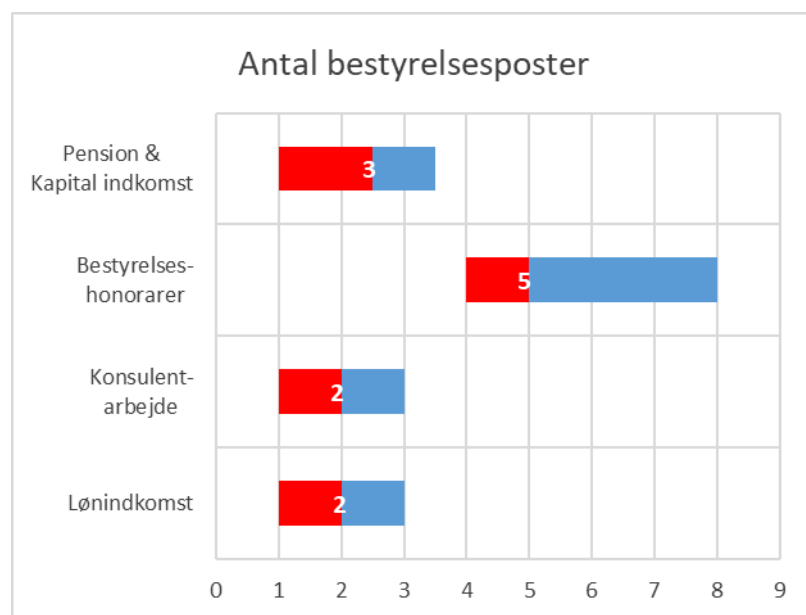
Disse resultater indikerer, at hovedparten af bestyrelsesmedlemmer har deres primære indkomst fra lønindkomst. De fondsejede og noterede virksomheder har den største andel af dem, der har bestyrelseshonoraret som primær indtægt (44%) og ikke overraskende har startupvirksomheder den mindste andel (15%).

Bestyrelsesmedlemmer med de forskellige hovederhverv arbejder ikke i de samme selskabsstørrelser. Som det fremgår af grafikken ovenfor, er de personer der angiver at bestyrelsesarbejde er den primære indtægtskilde dominerende i selskaber med en omsætning på over 20 m. kr., hvor de fortrænger bestyrelsesmedlemmer hvis hovederhverv er lønindkomst fra andet primært job.



I de mindre selskaber med en omsætning på under 10 m. kr. eller som er startup's er lønindkomst den primære indtægtskilde kombineret med hhv. konsulentarbejde og Pension og kapital indkomst.

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



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

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

Kategorien 'Bestyrelseshonorar' angiver 5 poster som medianværdi, hvilket er det samme som den fra seneste Bestyrelsesrapport 2022^[Note 1], hvor tallet også var 5. Det ser således ud til, at de der primært lever af at være bestyrelsesmedlem, har et markant højere antal bestyrelsesposter.

Gruppen med 'Pension & Kapitalindkomst' angiver tre poster som median – det samme som i 2022.

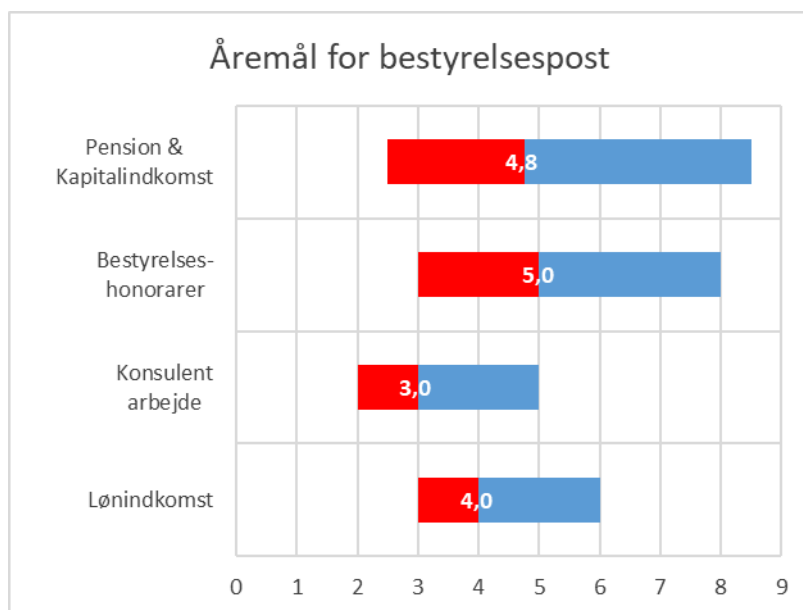
13. Åremål for bestyrelsesposter

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

Vi tager igen udgangspunkt i respondenternes hovedindtægts kilde, inddelt i fire hovedkategorier, der som tidligere nævnt står for mere end 95% af bestyrelsesposterne.

Bestyrelsesmedlemmer der lever af deres bestyrelseshonorar, og personer, der lever af deres pension eller kapitalindkomst, arbejder i gennemsnit længere i bestyrelsen (5 år) end konsulenter (3 år) og dem der har en løn ved siden af (4 år).

I kategorien 'Lønindkomst' angiver respondenterne, at de havde den seneste post i 4 år – en lille stigning ift. seneste Bestyrelsesrapport^[Note 1] fra 2020 hvor tallet var 3 år. 'Konsulent' kategorien angiver igen 3 år som median – det samme som undersøgelsen for 2 år siden.



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

I kategorien bestyrelseshonorar er der en stigning. Denne gang angiver man 5 år som medianværdi. Det tilsvarende tal var 4 år i 2022^[Note 1] og altså en klar tendens til, at dem der lever af bestyrelsesarbejde, er længere i deres poster.

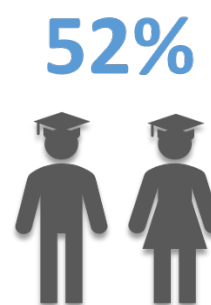
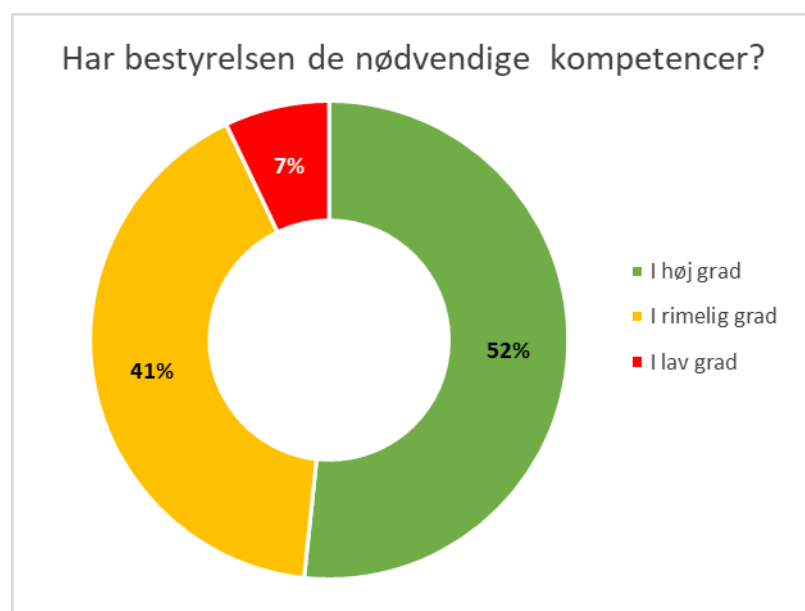
Det ser altså ud til, at bestyrelsesmedlemmerne generelt har deres poster længere, og at de bestyrelsesmedlemmer der lever af deres honorar eller af deres kapitalindkomst, arbejder et par år længere i deres bestyrelser.

IV. BESTYRELSENS KOMPETENCER

Et vigtigt element i en værdiskabende bestyrelse er tilstedeværelsen af de nødvendige kompetencer og i hvilken grad de bringes i anvendelse.

Som et nyt element i 2024 rapporten, har vi i dette afsnit spurgt ind til i hvilken grad det opleves at bestyrelsen har de nødvendige kompetencer og hvilke kompetencer der efterspørges. Vi har ligeledes spurgt ind til i hvilken grad bestyrelsesformænd og medlemmer oplever at deres særlige kompetencer bringes i spil.

14. Kompetencer

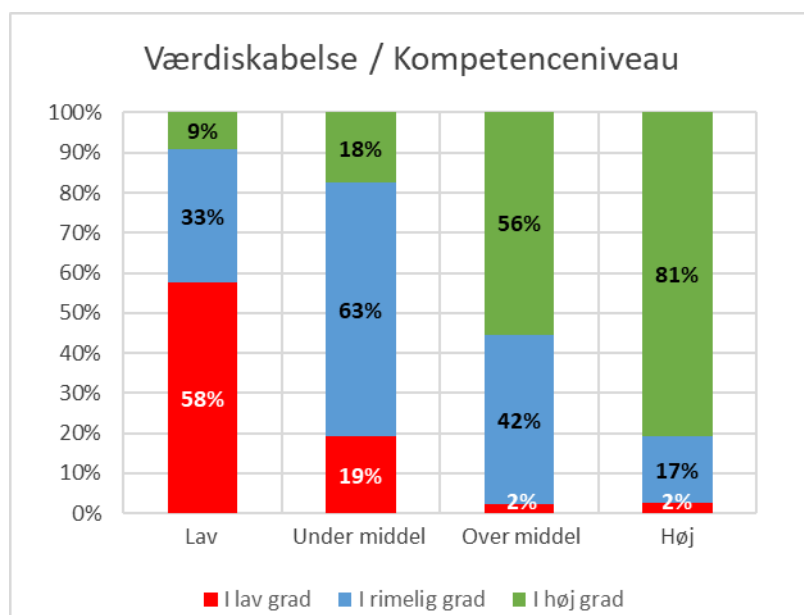


Det kan måske umiddelbart opfattes positivt, at kun 7% svarer at de "i lav grad" har de nødvendige kompetencer og at over halvdelen (52%) svarer at de nødvendige kompetencer "i høj grad" er til stede. Ambitionen for en bestyrelse må dog forhåbentlig være at have en "høj grad" af nødvendige kompetencer til stede. Der er således i næsten halvdelen (48%) af besvarelserne en oplevelse af at kompetenceniveauet i bestyrelsen nok kunne forbedres. Der er ikke umiddelbart nogen væsentlig forskel på besvarelserne i forhold til størrelsen af selskaberne.

Der fremgår dog en klar sammenhæng imellem den oplevede værdiskabelse bestyrelserne bidrager med og det oplevede kompetenceniveau. Det fremgår af nedenstående, at de bestyrelser der opleves at bidrage med 'høj/over middel' værdiskabelse, har en markant højere oplevelse af en 'høj grad' af kompetenceniveau (hhv. 81% og 56%) end for de bestyrelser der opleves af bidrage med 'under middel/lav' værdiskabelse (kun hhv. 18% og 9%).

Der synes således at være en god grund til stille skarpt på de enkeltes bestyrelses kompetenceniveau, som en væsentlig faktor for at få mest muligt værdi af denne. Men som det også

fremgår, er en oplevet ”høj grad” af kompetenceniveau ikke en garanti for en høj oplevet værdiskabelse – der er også andre faktorer i spil, som behandles andre steder i rapporten.



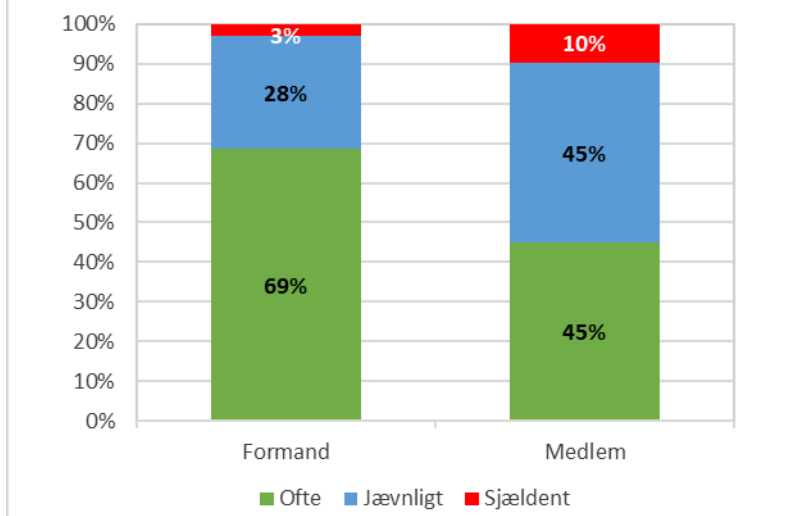
Hvad er det så for primær kompetence der efterspørges af dem, der ikke har svaret at bestyrelsen ’i høj grad’ har de nødvendige kompetencer? Af de foretagne besvarelser er der uanset virksomhedsstørrelse udtrykt et behov for at styrke sig indenfor ’Strategi/forretningsudvikling’ som den væsentligste kompetence. Der synes dog at være en skillelinje mellem virksomheder over og under 50 m. kr. i omsætning i forhold til primært efterspurgt kompetence og top tre ser således ud for disse grupper:

Top tre efterspurgte kompetencer	
< 50 m. kr.	> 50 m. kr.
1. Strategi / Forretningsudvikling	1. Strategi / Forretningsudvikling
2. Salg/Marketing	2. ESG
3. Ledelse/Organisationsudvikling	3. Digitalisering

Dette giver en indikation af, at ESG og digitalisering fylder mest på dagsordenen hos de større virksomheder, hvor behovet for compliance og omstilling måske opleves større og fylder mere. De mindre virksomheder synes at have størst fokus på at supplere med kommercielle og ledelsesmæssige kompetencer. Der er en del der ikke har anført, hvilken kompetence der er behov for og det kan skyldes, at man måske ikke er bevidst eller afklaret omkring sine behov. Der er også en vis spredning på besvarelserne, hvor top3 udgør samlet ca. 60% for begge grupper – og de resterende 40% er fordelt på syv andre kompetenceområder. Det udtrykte behov for styrkelse af kompetencer kan både være i form af en kompetencemæssig opgradering af de eksisterende bestyrelsesmedlemmer, eller tilføjelse af kompetencer i form af ændringer i bestyrelsen – dette må den enkelte bestyrelse naturligvis forholde sig til ud fra deres aktuelle situation.

I hvilken grad vurderes det at bestyrelsesmedlemmernes særlige kompetencer bringes i spil? Det er her interessant at se den markante forskel på besvarelserne, hvor formænd i lang højere grad (69%) end medlemmer (45%) oplever at deres særlige kompetencer bringes ofte i spil.

Hvor ofte kommer dine særlige kompetencer i spil?



Det paradoksale er, at det i høj grad må betragtes som bestyrelsesformandens opgave/ansvar at kende til og ikke mindst anvende bestyrelsens kompetencer i bedst muligt omfang. Der kan her være et potentiale til at få udnyttet kompetencerne bedre, men dette skal naturligvis også ses i sammenhæng med en vurdering af om bestyrelsen har de nødvendige kompetencer. Der fremgår ikke at være nogen markant forskel i forhold til størrelsen af bestyrelserne, størrelse af selskaberne eller hvilken ledelsesform disse har.

V. BESTYRELSENS RAMMER OG ARBEJDSMODUS

I dette afsnit ser vi nærmere på rammer og arbejdsmodus for bestyrelsens arbejde. Inspiration til de valgte områder kommer fra Selskabsloven, anbefalinger fra god selskabsledelse og begreber relateret til 'værdiskabende bestyrelsesarbejde'.

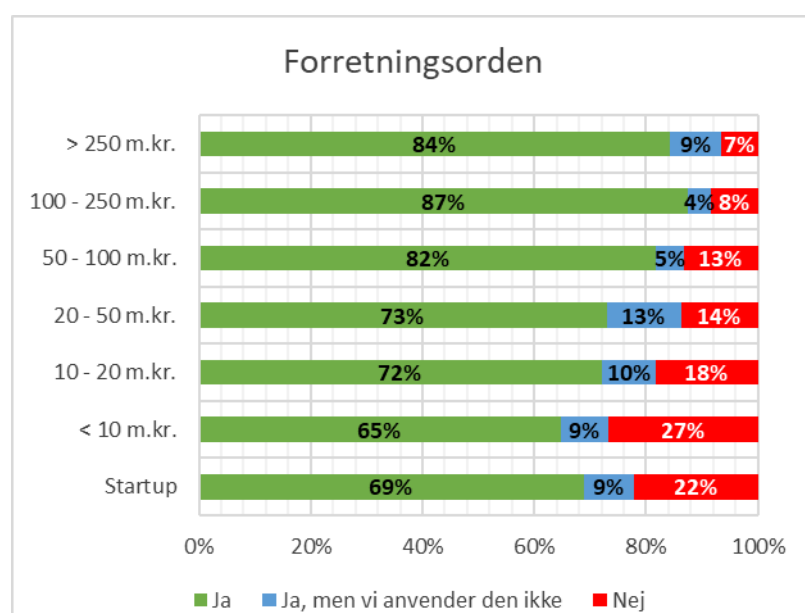
Ifølge Selskabsloven §115^[Note 11] skal bestyrelsen varetage den overordnede og strategiske ledelse af virksomheden, samt sikre en forsvarlig organisation af kapitalsekskabets virksomhed dvs. sikre rette ledelse, rette strategi, samt rigtig og korrekt styring af virksomhedens aktiver.

Anbefalingerne fra god Selskabsledelse fra Corporate Governance^[Note 12], peger med sine seneste anbefalinger i at store virksomheder skal udarbejde en redegørelse omfattende: 1) Samspil med selskabets interessenter, 2) Bestyrelsens opgaver og ansvar, 3) Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering, 4) Ledelsens vederlag, 5) Risikostyring. Punkt 3 har vi uddybet i afsnit IV Bestyrelsens kompetencer, mens punkt 5 bliver uddybet i afsnit VII Bestyrelsens honorering.

I udvælgelsen har vi lagt vægt på områder der dels fokuserer på bestyrelsens basale arbejde, der sikrer 'orden i penalhuset' og dels områder med fokus på udvikling af selskabet og koblet dette med indflydelse på bestyrelsens værdiskabelse. Endelig har det vejet tungt at undersøgelsen omfatter virksomheder af alle størrelser.

15. Forretningsordenen

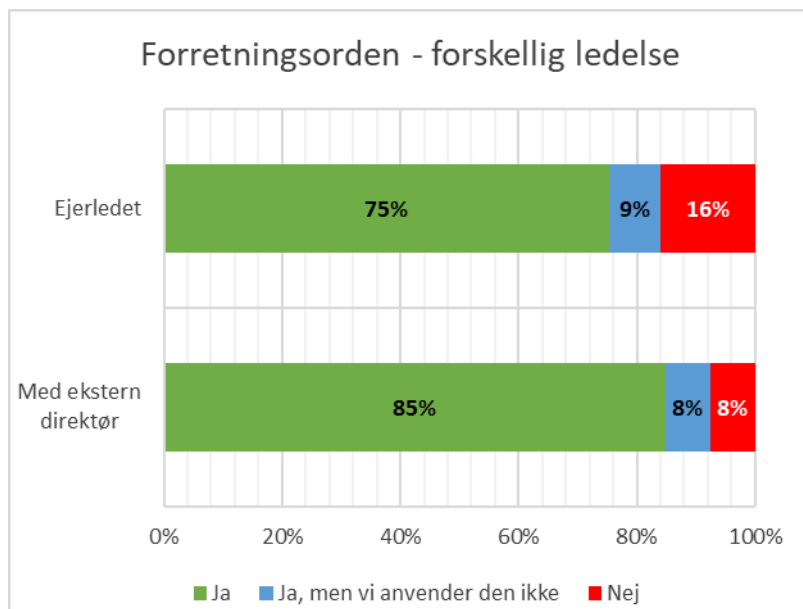
Ifølge selskabsloven § 130^[Note 13] skal alle anparts- og aktieselskaber med mere end et bestyrelsesmedlem have en forretningsorden for dens arbejde. Forretningsorden sikrer, at det enkelte bestyrelsesmedlem ved inden for hvilke rammer bestyrelsens arbejde foregår.



Trods dette er der mellem 7 og 27% af virksomhederne, som ikke har en forretningsorden og yderligere ca. 10% som ikke anvender deres forretningsorden. Dette er mest udtalt for mindre virksomheder, men det eksisterer også for større virksomheder.

I startup er det 22% som ikke har en forretningsorden, hvilket stort set svarer til andelen for virksomheder < 10 m. kr. i omsætning.

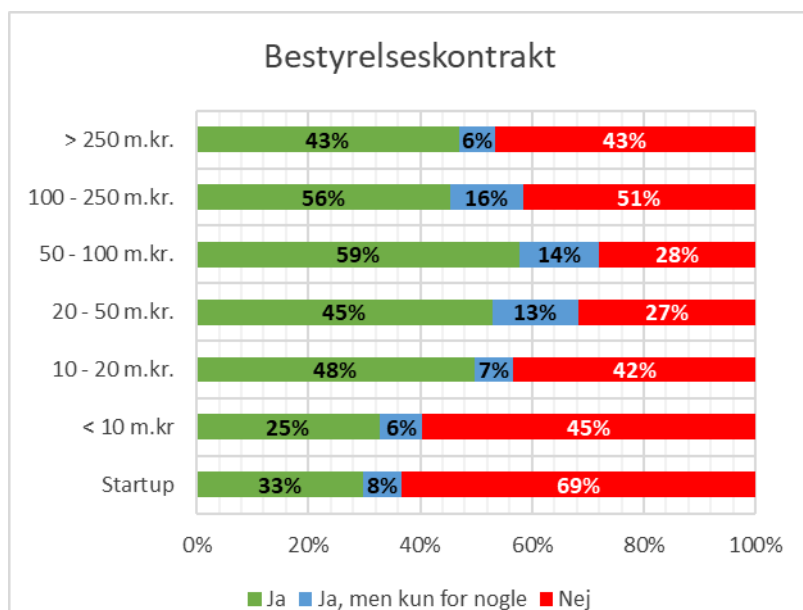
Kigger vi nærmere på ejerskabet og ledelsen, er det 16% der ikke har forretningsorden med flere ejere, mens selskabet med ekstern direktør er det kun 8% som ikke har en forretningsorden.



I selskaber med en forretningsorden vurderer 82% af respondenterne at værdiskabelse har været høj eller over middel mod 71% i selskaber uden forretningsorden.

16. Bestyrelseskontrakt

Halvdelen af alle bestyrelsesmedlemmer har ingen kontrakt på deres bestyrelsesarbejde og i startup er det 69%. I bestyrelser uden eksterne bestyrelsesmedlemmer er det 80% der, ingen kontrakt har.

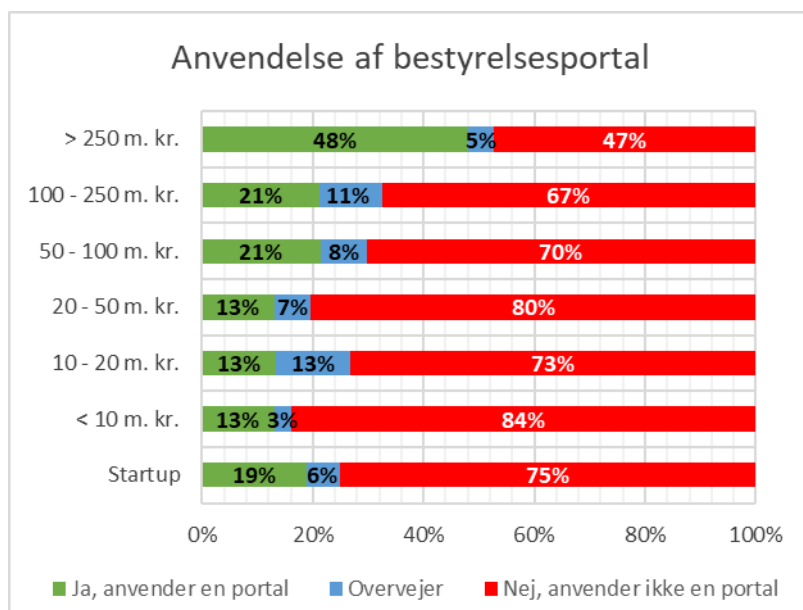


Selskabsloven stiller ingen krav om at der skal indgås kontrakt med bestyrelsesmedlemmer. Imidlertid er en bestyrelseskontrakt et vigtigt bidrag til forventningsafstemning af hvad der forventes af det enkelte bestyrelsesmedlem i form af arbejdsomfang, evaluering, periode, honorar, forsikring m.m.

17. Bestyrelsesportal

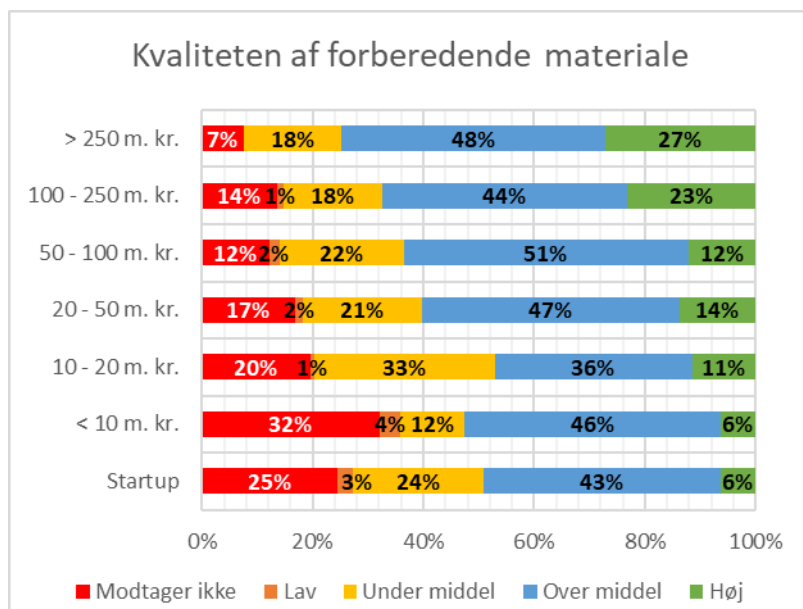
Der er over de senere år fremkommet en række systemer for administration og dokumentation af bestyrelsens arbejde. Portalerne kan samtidigt medvirke til at sikre at bestyrelsen overholder GDPR reglerne.

Vi har spurgt respondenter om de anvender en sådan bestyrelsesportal, eller om de planlægger at gøre det. Som det fremgår af nedenstående grafik, anvendes bestyrelsesportaler af ca. halvdelen af de større virksomheder med en omsætning på over 250 m. kr., og i segmentet 50 – 250 m. kr. anvender ca. 1/5 del en bestyrelsesportal. For de mindre virksomheder med under 50 m. kr. i omsætning, er det ca. 13% der anvender en sådan.



18. Forberedende materiale

Et vigtigt element i understøttelsen af bestyrelsens arbejde og ansvar er kvaliteten af det materiale der modtages og arbejdes med. I gennemsnit oplever ca. 2/3 kvaliteten som værende over middel/høj, mens der for ca. 1/5 opleves en under middel/lav standard – og 1/7 der slet ikke modtager noget forberedende materiale.

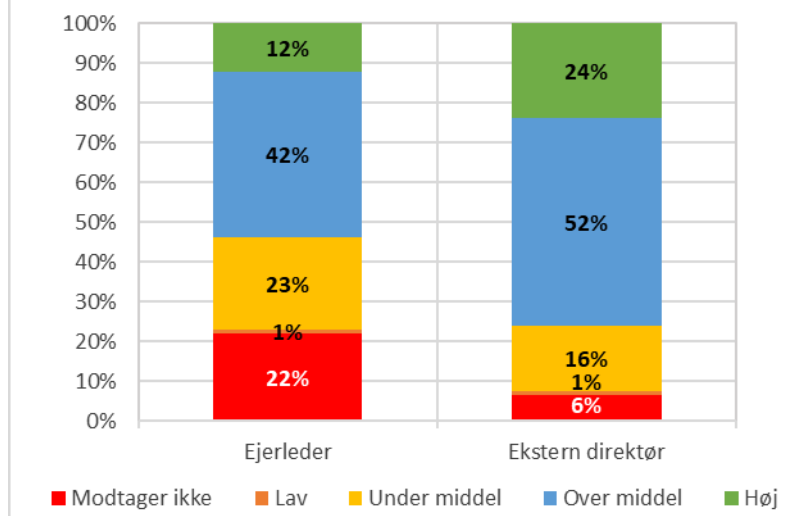


+ 2/3

 - 1/3

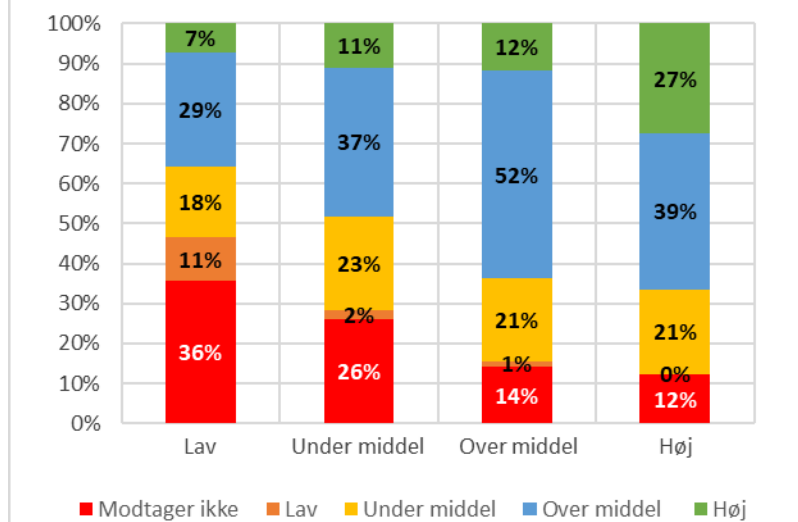
Der er i besvarelserne en direkte sammenhæng mellem virksomhedsstørrelse og oplevelsen af kvaliteten af det forberedende materiale. Hvor 75% af virksomheder >250 m. kr. oplever en høj/over middel kvalitet af materialet, er dette næsten jævnt faldende ned til kun ca. 50% af virksomheder under 20 m. kr., der oplever en høj/over middel kvalitet. Det efterlader tilsyneladende et potentielt stort forbedringsområde for mange bestyrelser at højne niveauet af forberedende materiale, og dermed nok også kvaliteten og værdien af selve bestyrelsesmøderne.

Kvalitet af forberedende materiale / ledelsesform



Der er også en markant forskel på den oplevede kvalitet af det forberedende materiale, når man ser på om virksomheden er ledet af en eksternt ansat direktør eller er ejerledet. I kun 54% af de ejerledede virksomheder vurderes kvaliteten til at være 'høj/over middel' – mod 76% i virksomheder ledet af ekstern direktør. Der også er markant højere andel, der slet ikke modtager forberedende materiale i ejerledede virksomheder. Det kunne tyde på en mere uformel eller afslappet tilgang til forberedelse i ejerledede virksomheder – eller måske en højere grad af professionalisme i eksternt ledede.

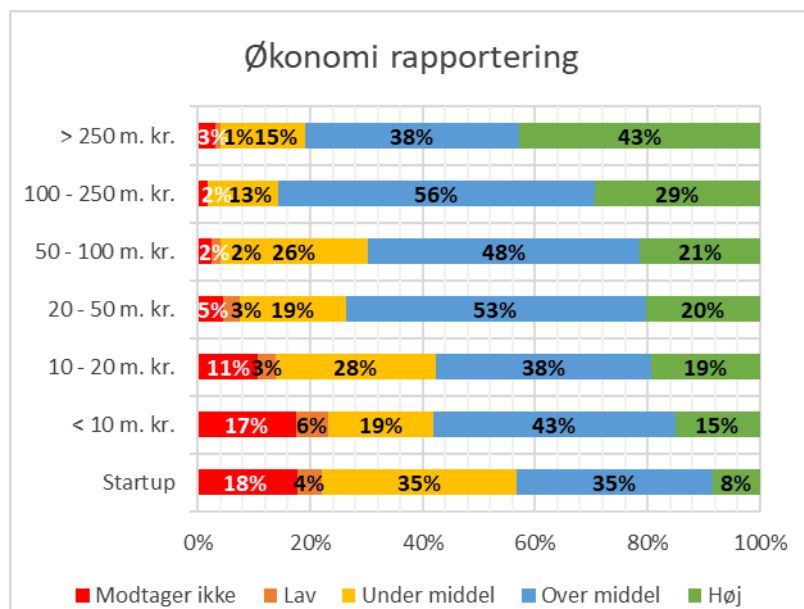
Værdiskabelse / Forberedende materiale



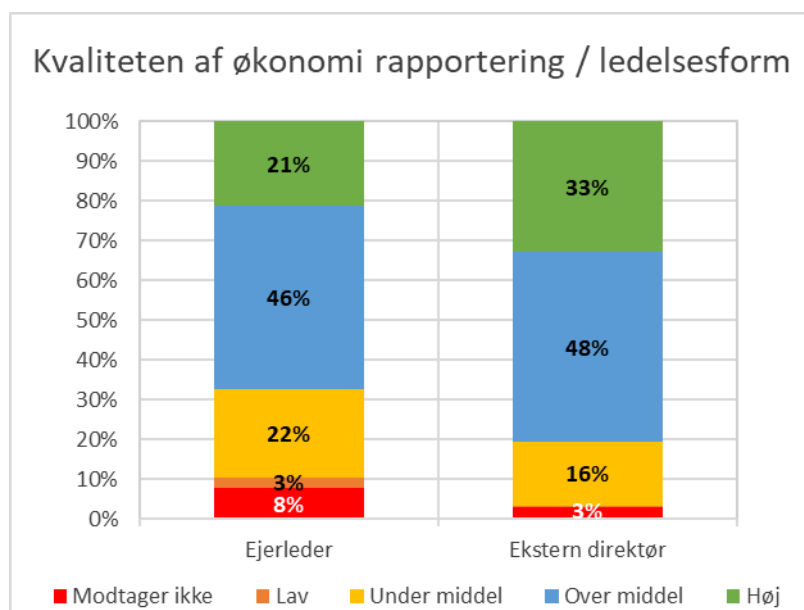
Når man sammenholder den oplevede kvalitet af forberedende materiale med det oplevede bidrag til værdiskabelse af bestyrelsen, ser man også en sammenhæng. Der er en væsentlig større del af de bestyrelser, der vurderes højt/over middel på værdiskabelse, som har en høj/over middel vurderet kvalitet af forberedende materiale.

19. Økonomi rapportering

Et væsentligt element i at sikre en professionel styring af virksomheden og efterleve bestyrelsens ansvar, er at sikre et løbende økonomisk overblik (jf. §115 i Selskabsloven^[Note 11]). Kvaliteten af den økonomiske rapportering er derfor et relevant område at se nærmere på.



I gennemsnit oplever ca. 70% kvaliteten af deres økonomi rapportering som værende 'høj/over middel'. Ca. 1/4 oplever at denne er 'under middel/lav' og næsten 1/10 svarer at de slet ikke modtager økonomirapportering. Som det fremgår, er der dog en markant forskel og sammenhæng i forhold til virksomhedsstørrelse og kvaliteten af rapporteringen – hvor over 80% oplever en 'høj/over middel' tilfredshed i virksomheder >100 m. kr. og faldende til 43% for Startups.



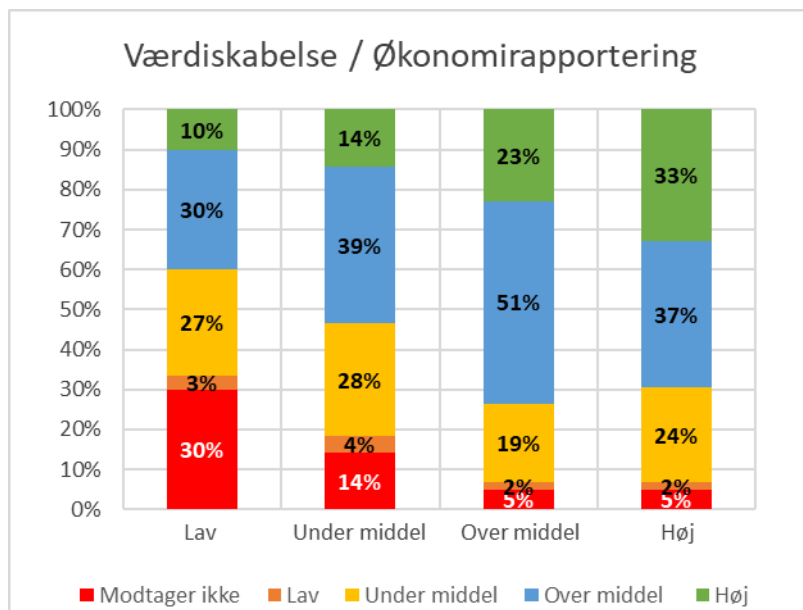
70%

10%

I lighed med "kvaliteten af forberedende materiale" er der forskel på om virksomheden er ejerledet eller er ledet af ekstern direktør. Eksternt ledede har 81% i 'høj/overmiddel' oplevet kvalitet med

økonomirapporteringen og ejerledede har kun 67%. Der er dog en væsentlig mindre forskel end til 'kvaliteten af forberedende materiale' – og dermed nok også et udtryk for at økonomidelen respekteres i højere grad.

Det ændrer dog ikke på, at der tilsyneladende er en del bestyrelser der med fordel kunne se nærmere på behovet for at forbedre kvaliteten af deres økonomirapportering.

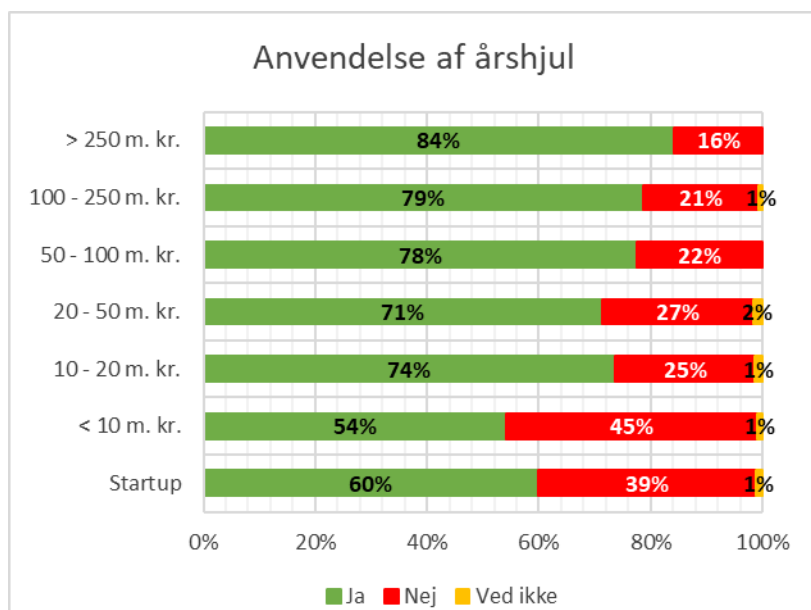


Når man sammenholder den oplevede kvalitet af økonomirapportering med den oplevede værdiskabelse af bestyrelsen, ser man også en sammenhæng. Der er en væsentlig større del af de bestyrelser der vurderes højt/over middel på værdiskabelse, som har en høj/over middel vurderet kvalitet af økonomirapportering.

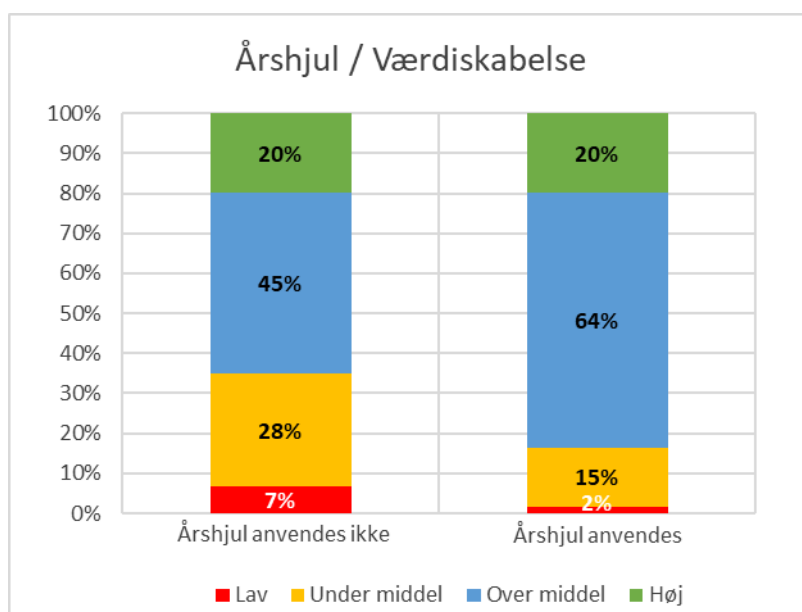
20. Anvendelse af årshjul

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

Analysen viser, at der er en klar sammenhæng mellem selskabets størrelse / modenhed og anvendelsen af årshjul. Hvor næsten 9 ud af 10 af de største selskaber (> 250 m. kr. i omsætning) anvender årshjul, så er det jævnt faldende i forhold til virksomhedsstørrelse, hvor det for mindre virksomheder (< 10 m. kr. i omsætning) og startups er faldende til under ca. 2/3 der anvender årshjul.



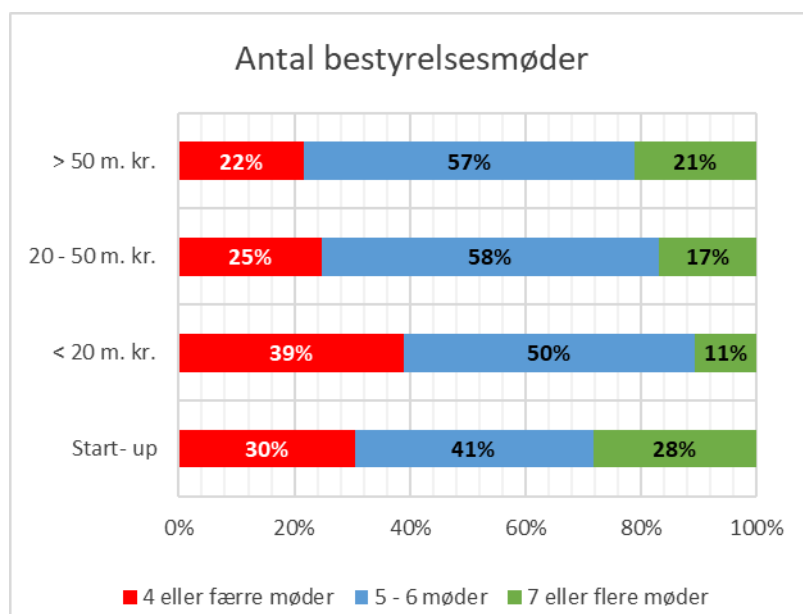
Det fremgår desuden at de bestyrelser, der anvender årshjul, oplever en højere værdiskabelse - 84% i høj/over middel – i forhold til kun 65% for de bestyrelser, der ikke anvender årshjul. Der er således en hel del bestyrelser, hvor dette med fordel bør være et opmærksomhedspunkt fremadrettet i deres planlægning og prioritering – selv om værdien i anvendelse af årshjul naturligvis også afhænger af en række andre faktorer.



Medianen for bestyrelser, der anvender årshjul eller lign., er 6 møder i bestyrelsen om året i forhold til kun 5 i de bestyrelser, der ikke anvender dette. Det kunne tyde på, at anvendelse af årshjul – og dermed planlægning af fokusområderne hen over året, giver anledning til flere møder i disse bestyrelser – se også [kapitel 22](#) om afholdelse af strategiseminar.

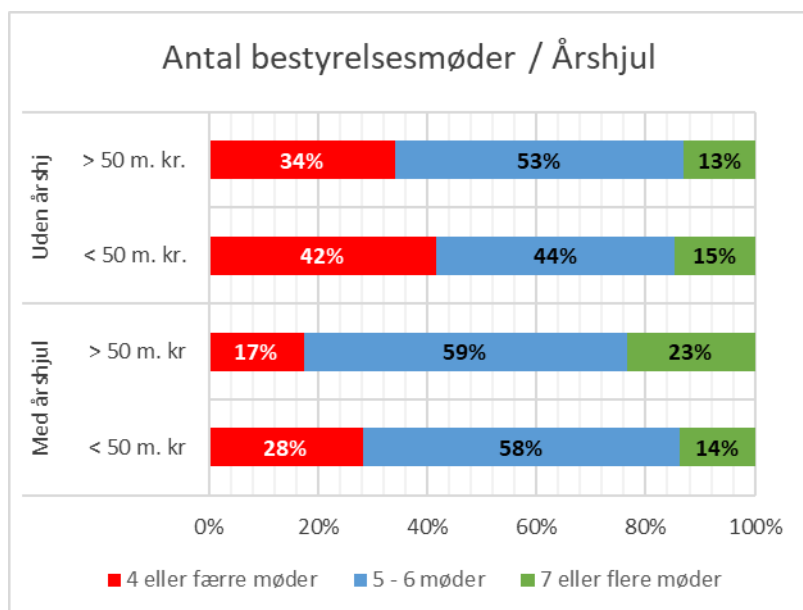
21. Antal bestyrelsesmøder

I dette afsnit belyser vi det typiske antal af bestyrelsesmøder. Respondenter er bedt om at besvare hvor mange bestyrelsesmøder inkl. Workshops, der afholdes om året. Medianen er 5 møder om året og antallet af møder stiger svagt med virksomhedens omsætning. Antallet af bestyrelsesmøder ligger på samme niveau, som vi konstaterede i tidligere Bestyrelsesrapporter^[Note 1] fra 2018, 2020 og 2022.



Startup afviger dog fra det generelle billede, idet startup holder betydelig flere møder end mindre virksomheder. Denne tendens er øget fra 2022 og hænger formodentlig sammen med at der er mange forhold, der skal håndteres i en startup virksomhed dels pga. virksomhedens alder og dels pga. af den hurtige udvikling i startup.

Ligesom i sidste Bestyrelsesrapport^[Note 1] fra 2022, har vi også her kigget på om brugen af årshjul har en betydning for antallet af møder. Dette ud fra den hypotese om, at et vel planlagt bestyrelses-år med resulterer i flere møder, end hvis de planlægges ad hoc, som året skrider frem. Analysen viser, ligesom i 2022 at brugen af årshjul medfører, at bestyrelsens holder flere møder. Medianen stiger fra 5 til 6 møder om året når årshjul anvendes. Andelen af selskaber, der afholder 4 eller færre møder, halveres når der anvendes årshjul uanset omsætningen.

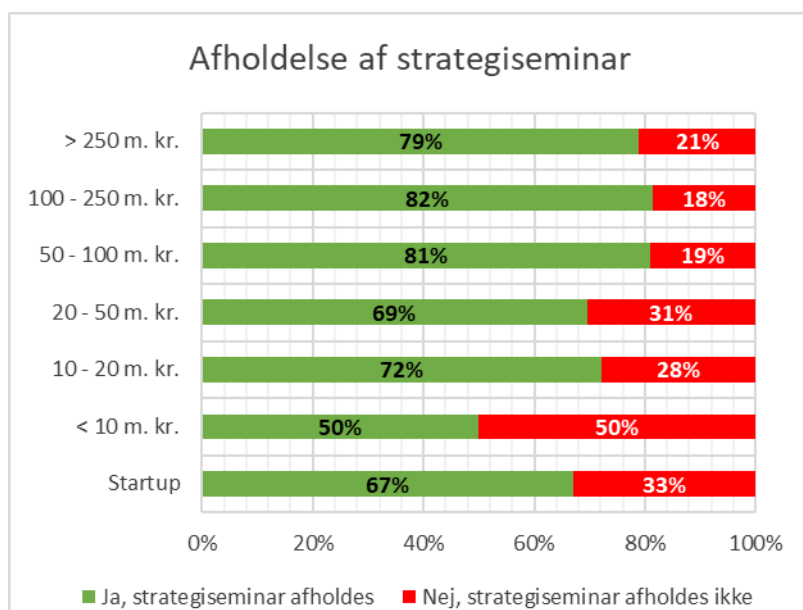


22. Afholdelse af strategiseminar

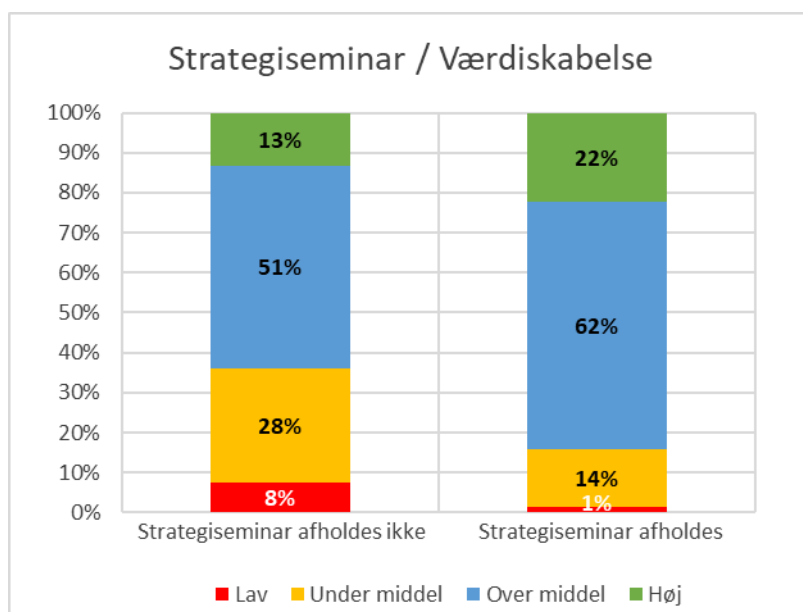
Det overordnede strategiske ansvar ligger hos bestyrelsen (jf. §115 i selskabsloven) og afholdelse af årligt strategiseminar eller lign. vil være en naturlig måde at sikre varetagelsen af dette ansvar og virksomhedens langsigtede udvikling.

Ud fra de modtagne besvarelser, er det ca. 75% af alle virksomhederne der gennemfører årlige strategiseminarer – med den største andel hos virksomheder med > 50 m. kr. i omsætning (på ca. 80%) og en lidt mindre andel for virksomheder med < 50 m. kr. og startups.

Vi ser et ca. 10 procentpoint fald over hele spektret i forhold til 2022 rapporten, hvilket kan skyldes, at vi i 2022 rapporten anvendte udtrykket strategimøde, mens vi i 2024 undersøgelsen anvender udtrykket strategiseminar. Faldet kan måske også være et udtryk for at nogle bestyrelser tager strategidialogen på møderne hen over året.



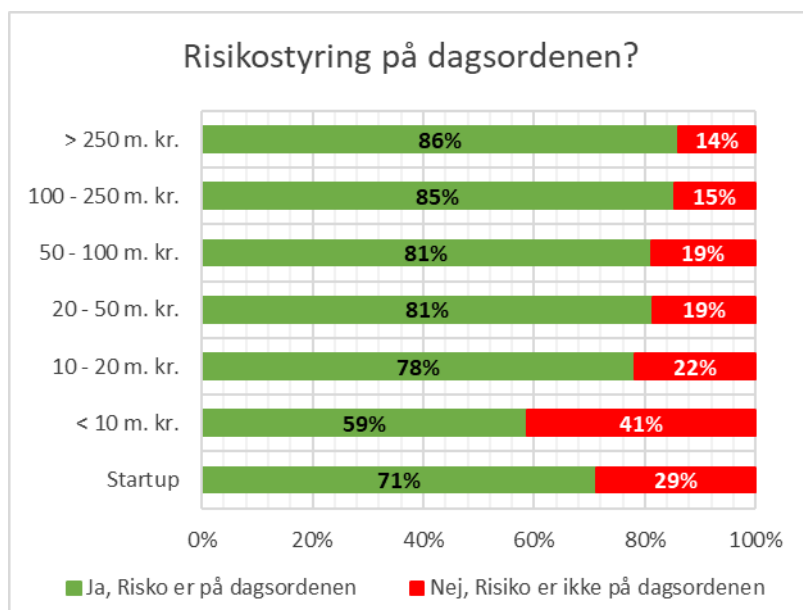
Det fremgår desuden at de bestyrelser, der afholder årlige strategiseminarer, oplever en højere værdiskabelse - 84% i høj/over middel – i forhold til kun 64% for de bestyrelser, der ikke afholder strategiseminar. Der er således en hel del bestyrelser, hvor dette med fordel kan være et opmærksomhedspunkt fremadrettet.



I bestyrelser, der afholder årlige strategiseminar eller lign., er medianen 6 møder om året i forhold til kun 4 for de bestyrelser, der ikke afholder dette. Det tyder således på, at afholdelse af strategiseminar er en ekstra tidsmæssig investering for disse bestyrelser - der til gengæld også bidrager til værdiskabelsen, udover at sikre varetagelsen af det strategiske ansvar.

23. Risiko på dagsordenen

Bestyrelsens rolle og ansvar i forhold til risikostyring er beskrevet i selskabsloven kapitel 7 §115.^[Note 11] Her fremgår det af stk. 2, at bestyrelsens skal påse, at: *”der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller”*. Som følge af det lovmæssige krav, og idet bestyrelsen har det endelige ansvar for at godkende rammerne for virksomhedens risikostyring, bør bestyrelsen spille en aktiv rolle i risikostyringen, både når det gælder fastsættelse af risikoappetit, samt den løbende monitorering af rapporterede af risici og hændelser.

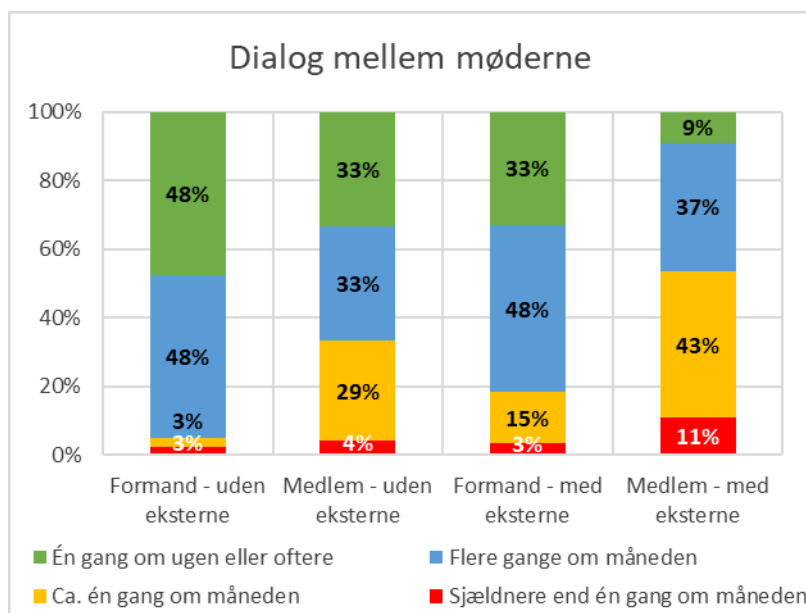


Risiko er på dagsordenen for ca. 6 ud af 10 selskaber med en omsætning på under 20 m. kr. og for kategorien 'startup'. I de resterende grupper er det lidt over 8 ud af 10 selskaber, der har risiko på dagsordenen. I gruppen 'over 250 m. kr. i omsætning' er det næsten 9 ud af 10 virksomheder, der har risiko på dagsordenen. Det samme billede fandt vi i 2022^[Note 1] undersøgelsen.

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

24. Dialog mellem møderne

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

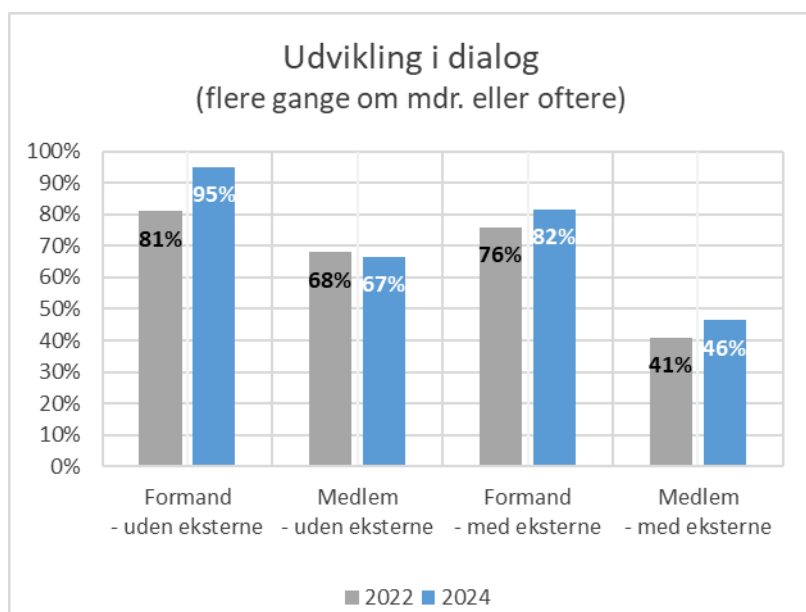


Analysen viser, at 81 - 96% af formændene både i bestyrelser med og uden eksterne bestyrelsesmedlemmer har dialog med direktionen/andet bestyrelsesmedlem flere gange om måneden eller oftere.

For medlemmerne er det derimod kun 46 - 66% af medlemmerne, der har dialog med direktion/andet bestyrelsesmedlem.

Den betydelige forskel i dialog mellem formænd og medlemmer understøtter den forskellige rolle og arbejdsindsats, der er for hhv. formand og medlem.

Der er en tendens til at dialog for både formænd og medlemmer i bestyrelser uden eksterne medlemmer er højere end tilsvarende i bestyrelser med eksterne medlemmer. Forklaringen på denne forskel kan være, at medlemmer i bestyrelser uden eksterne har flere berøringsflader med direktionen og den øvrige bestyrelse.



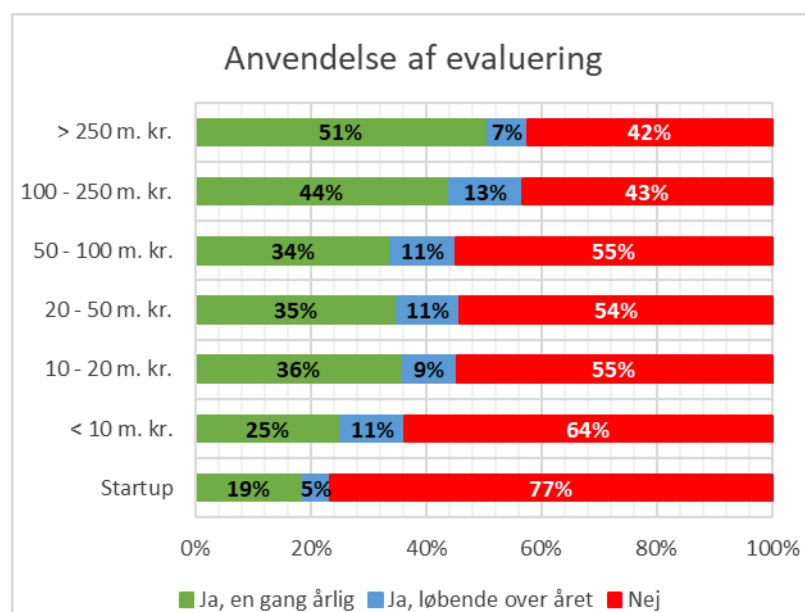
Sammenlignet med 2022^[Note 1] er der i 2024 en tendens til mere dialog mellem formand og direktør/direktion/bestyrelsesmedlem end for medlemmer både med og uden eksterne medlemmer.

25. Bestyrelsesevaluering

Komiteéen for god Selskabsledelse ^[Note 12] anbefaler:

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

Bestyrelsesundersøgelsen har målt på anvendelse af bestyrelsesevaluering siden den første undersøgelse i 2018^[Note 1], og tallene indikerer en faldende tendens med et gennemsnit på 45% i 2024. Et fald på ca. 8 procentpoint. Dette fald kan skyldes, at formuleringen af spørgsmålet i 2024 er ændret, således at 'fast tilbagevendende' (f.eks., hvert andet eller tredje år) ikke længere er omfattet af spørgsmålet. Faldet kan måske også tages til udtryk for at nogle bestyrelser evaluerer sig selv årligt, og andre gør det hvert andet eller tredje år.

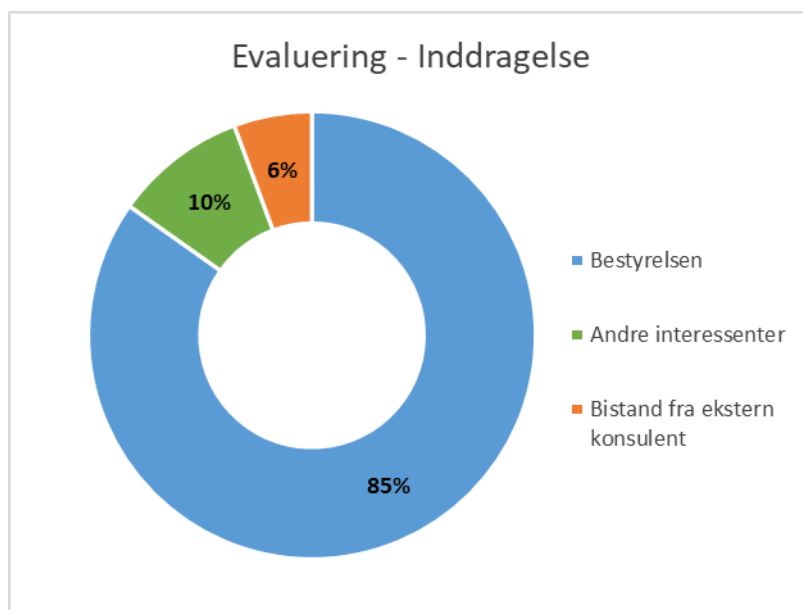


Ser man på omsætningsintervallerne for virksomhederne i forhold til bestyrelsesevaluering, tegner der sig et klart billede: Jo større virksomheden er, i desto større omfang bruger man evaluering.

Ikke overraskende anvender startup næsten ikke evalueringer, mens de allerstørste for næsten 60% vedkommende gør. Midtergruppen med mellem 10 og 100 m. kr. i omsætning ligger ret ens, hvor cirka en tredjedel evaluerer én gang årligt, mens over halvdelen slet ikke gør brug af værktøjet.

Vi kan også påvise, at bestyrelser, hvor formanden har en formel bestyrelsesuddannelse, gennemfører 6 ud af 10 bestyrelserne bestyrelseevaluering. I bestyrelser med en formand uden en formel bestyrelsesuddannelse, gennemfører kun 4 ud af 10 bestyrelserne en årlig evaluering.

Denne gang har vi undersøgt om bestyrelsen inddrager en ekstern facilitator, fx en konsulent, til at bistå i evalueringen. Kun 6% går den vej, mens hele 84% foretager selvevaluering.



Den evaluering, der foretages, er hovedsageligt intern. Fordelene ved at evaluere bestyrelsesarbejdet er bl.a.: God selskabsledelse, compliance, kontinuerlig læring og forbedring. Men ved alene at selvevaluere, kan der være risiko for, at man ikke får skabt et rum af tillid til at drøfte de rigtig svære områder, fx indsats, kompetencer m.m.

VI. SÆRLIGE FOKUSOMRÅDER

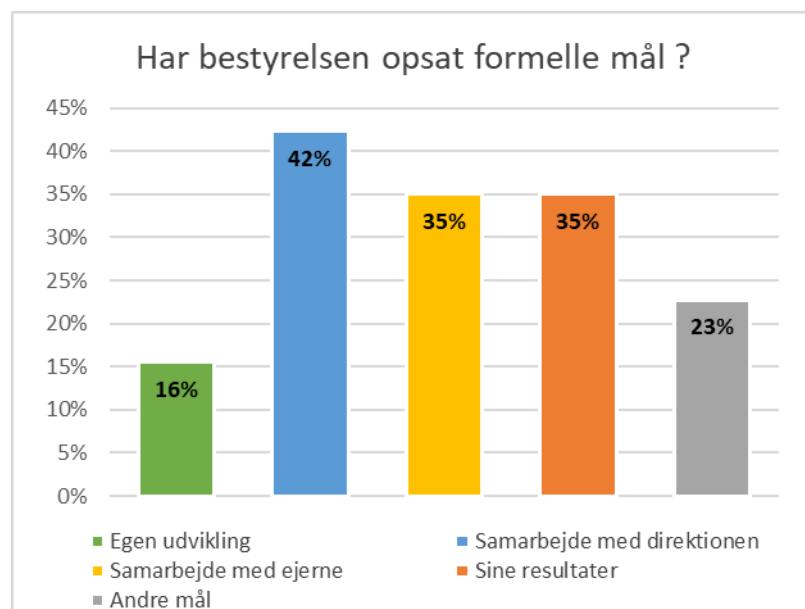
I denne sektion ser vi nærmere på nye områder, der allerede har eller i stigende grad vinder indpas i bestyrelsens arbejde. Dels affødt af forventede nye krav til virksomhederne og dels affødt af nyere anbefalinger fra god selskabsledelse, samt nye fokusområder for værdiskabende bestyrelsesarbejde.

I dette års undersøgelse har vi valgt at kigger nærmere på målsætninger for bestyrelsen og dialog om det langsigtede ejerskab, samt den geopolitiske dagsordens indflydelse i bestyrelsesarbejdet.

Endvidere har vi ligesom i 2022^[Note 1] bestyrelsesundersøgelsen kigget nærmere på hvordan virksomhederne arbejder med IT/Cyber risiko, samt ESG og den grønne omstilling. Alle områder der potentielt kan ende med at blive en mere fast del af rammer og arbejdsmodus for værdiskabende bestyrelsesarbejde.

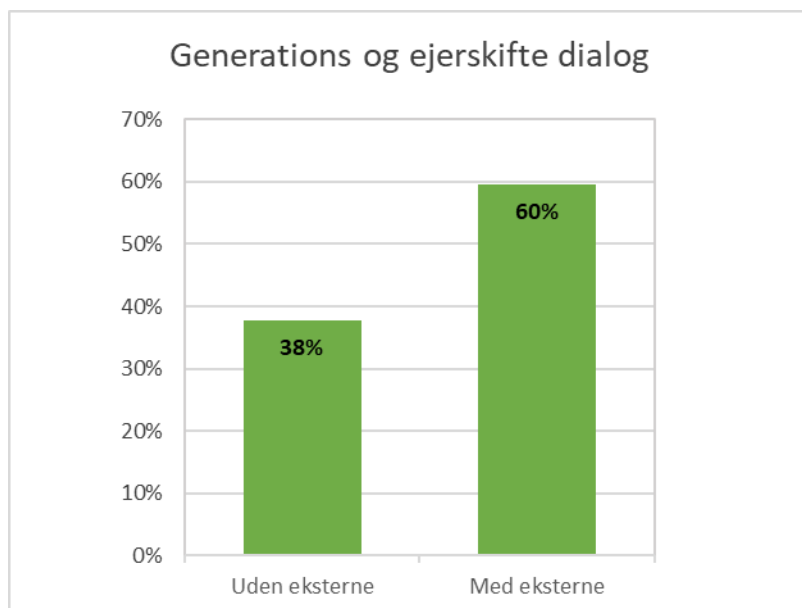
26. Målsætninger og langsigtet ejerskab

To ud af tre bestyrelser (65%) sætter et eller flere mål for deres arbejde. Først og fremmest for samarbejdet med direktionen, og dernæst for samarbejdet med ejerne og egne resultater. Kun 16% sætter mål for egen udvikling. I [kapitel 32 – Værdiskabelse](#), viser vi hvorledes værdiskabelsen styrkes med målsætningen.



Når vi zoomer ind på de familie-ejede og ejerledede virksomheder, træder forskellen på at have eksterne medlemmer af bestyrelsen eller ej tydeligt frem, når det gælder dialogen om det langsigtede ejerskab. Andelen af bestyrelser, som drøfter det langsigtede ejerskab (generations- eller ejerskifte) med et eller flere eksterne medlemmer (60%), er signifikant større end andelen uden eksterne medlemmer (38%). Det kan være svært at diskutere virksomhedens langsigtede tarv indenfor familien eller en lukket ejerkreds. Der kan eksterne medlemmer være med til at åbne op for de svære spørgsmål.

CBS forskning under Center for Ejerledede Virksomheder^[Note10] viser, at det kun er en ud af fem ejerledere, der har en nedskrevet plan for ejerskifte, mens 50% har diskuteret det med andre. Tilsvarende viser CBS rapporten, at de virksomheder, som klarer sig bedst gennem ejerskifte, har en klar langsigtet plan og ejerne har et klart billede af deres egen rolle efter ejerskiftet.



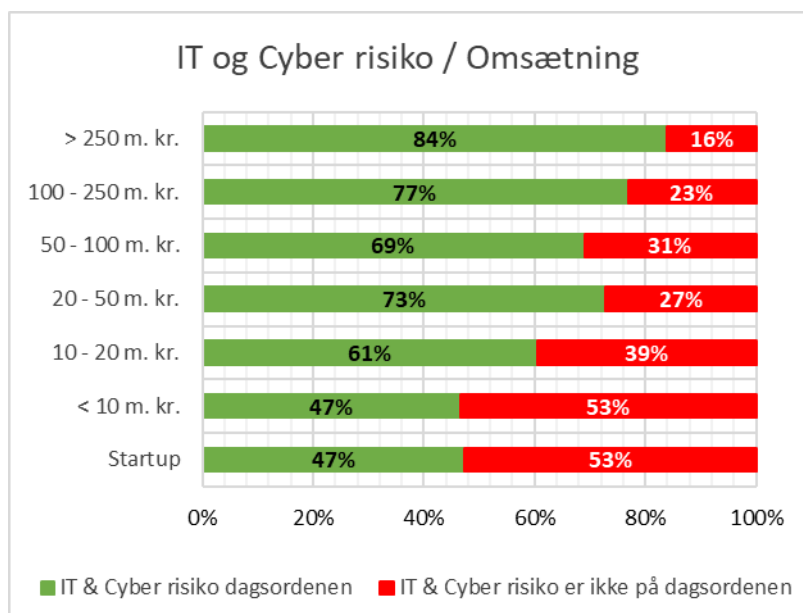
38%

60%

27. IT og Cyber risiko på dagsordenen

IT & Cyber er på dagsordenen i ca. 7 ud af 10 virksomheder, hvilket er en fremgang på 19 procentpoint, i forhold til 2022^[Note1]. Tendensen er uafhængig af selskabets omsætning, og der er samlet fremgang på 19 procentpoint, i forhold til 2022^[Note1]. Det er dog foruroligende, at hele 31% af bestyrelserne forsat ikke beskæftiger sig med emnet.

Startups og selskaber med en omsætning under 10 m. kr. er fortsat den svagest gruppe i undersøgelsen efterfulgt af selskaber med en omsætning på 10 - 20 m. kr.



Hvis bestyrelsen beskæftiger sig med risikostyring, er der ca. 10% point flere af virksomhederne, som også har IT Cyber risiko på dagsordenen.

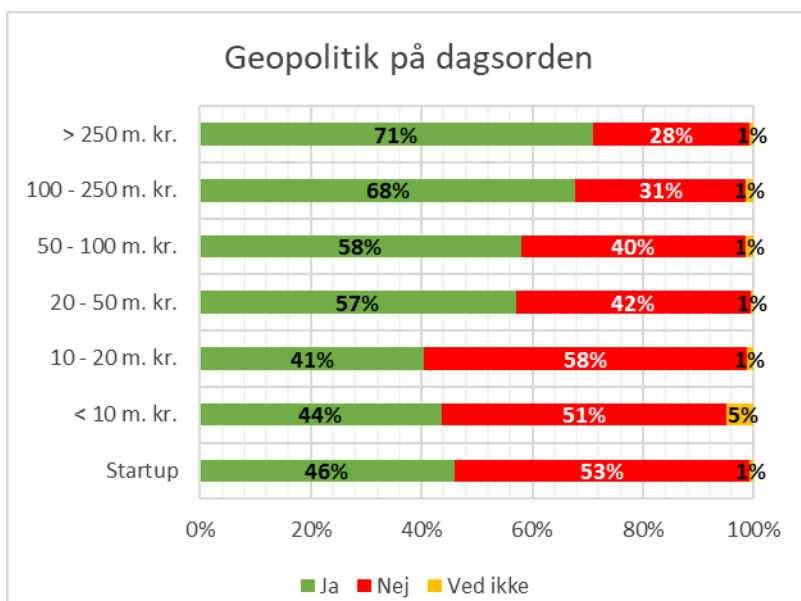
I takt med øgede reguleringer (GDPR, NIS2, DORA, mm), hvor bestyrelserne pålægges mere ansvar, bliver det endnu vigtigere at sikre tilstrækkelige IT og Cyber kompetencer i bestyrelserne. Bestyrelserne bør derfor evaluere behovet for opgradering af egne IT og Cyber kompetencerne, eller indsættelse af nye kompetencer i bestyrelsen.

Kompetenceudfordring blev også fremhævet i en af hovedkonklusioner fra Digitaliserings og ligestillingsministeriets undersøgelse^[Note 14] fra oktober 23: Digital sikkerhed i danske SMV'er: "64 pct. af danske SMV'ers ledelse er kun i nogen grad, lille grad eller slet ikke involveret i virksomhedens arbejde med digital sikkerhed".

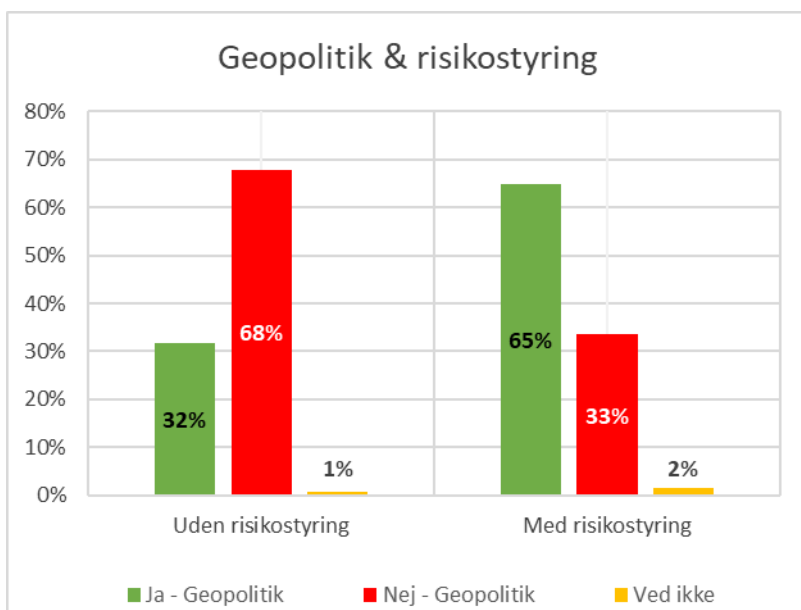
Er man ikke allerede i gang med IT og Cyber risiko, kan vi til de mindre virksomheder anbefale Erhvervsstyrelsens IT-risikoværktøj^[Note 15], og til de større virksomheder Bestyrelsesforeningens Center for Cyberkompetencer anbefalinger^[Note 16]. Center for Cyberkompetencer tilbyder desuden et dagskursus for bestyrelsesmedlemmer i IT & Cyber sikkerhed.^[Note 18]

28. Geopolitik

I disse tider er der store forandringer i verden, som kan påvirke alle virksomheder ift. handels-sanktioner, forsyningskæde forstyrrelser, flytning af produktion, inflation, migration, konjunkturudsving m.v. Vi har derfor spurgt bestyrelserne om disse geopolitiske forhold har været drøftet et eller flere bestyrelsesmøder i det seneste år.



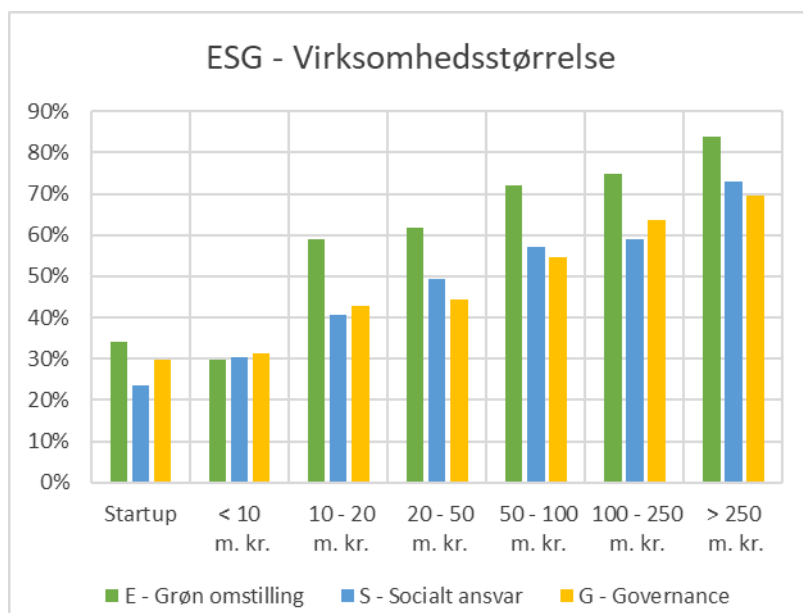
Jo større virksomheden er, jo større en andel af virksomhederne har drøftet geopolitikken i bestyrelsen. I små virksomheder er det ca. 40% og for virksomhederne med en omsætning på mere end 250 m. kr. er det 71%.



Virksomheder, der har risikostyring på bestyrelsesdagsordenen, har også i højere grad geopolitik på bestyrelsesdagsordenen. Dette hænger naturligt sammen, da geopolitik er en naturlig del af risikostyringen.

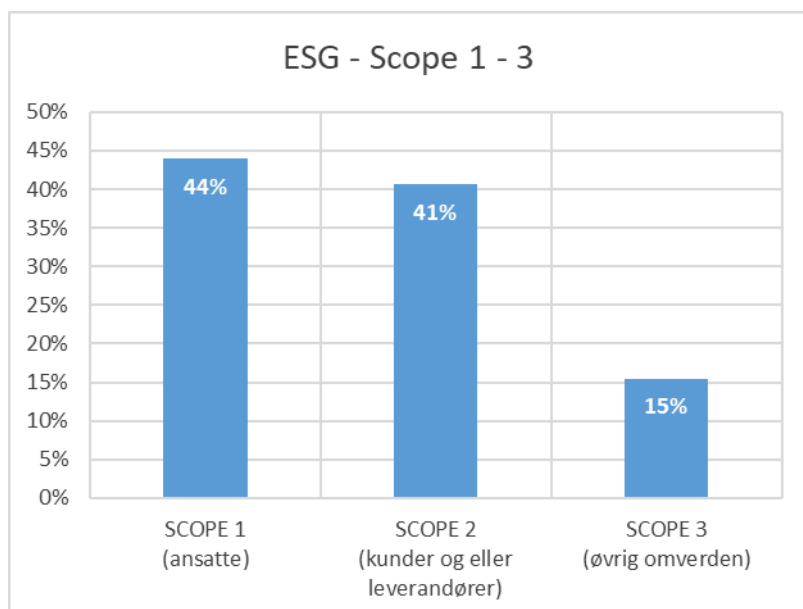
29. Bæredygtighed (ESG)

Kravene til virksomhedernes 3-dobbelte bundlinje bevæger sig kun i én retning og med CSRD for de største virksomheder er rapporteringskravene fuldt på linje med den finansielle rapportering. Udviklingen peger på, at virksomhedens ansvar rækker langt ud over ansvaret for virksomhedens tarv. Vi har i flere omgange interesseret os for, om dette ansvar også når til bestyrelsen.



Grafen viser hvor stor en andel af virksomhederne, der sætter ESG på bestyrelsens agenda. Den gode nyhed er, at bæredygtighed finder vej ind i bestyrelserne fra de store selskaber og nedefter. 84% af selskaber med en omsætning over 250 m. kr. har den grønne omstilling på dagsordenen. Blandt de største (>250 m. kr.) har 70% social ansvarlighed og 69% governance på bestyrelsesagendaen. Gennemsnittet for alle virksomheder viser, at 64% allerede har fokus på miljø/grøn omstilling, 50% på social ansvarlighed og/eller governance.

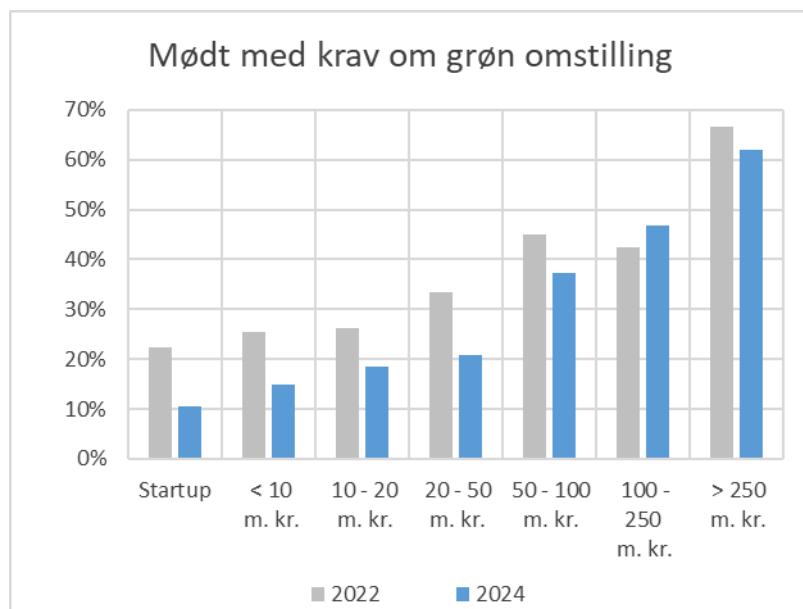
Mange bestyrelser arbejder med social ansvarlighed foregår på et generelt niveau og uden specifik fokus. Blandt de virksomheder, som har målrettet deres sociale indsats, fokuserer de fleste på egne ansatte (44%) eller kunder og leverandører (40%), hvorimod et fåtal (16%) når udover SCOPE 1 og 2 til den øvrige omverden (SCOPE 3).



For de fleste bestyrelser er governance nok fortsat en lidt diffus størrelse, som ikke måles og rapporteres kvantitativt, men pakkes ind i det generelle bestyrelsesansvar.

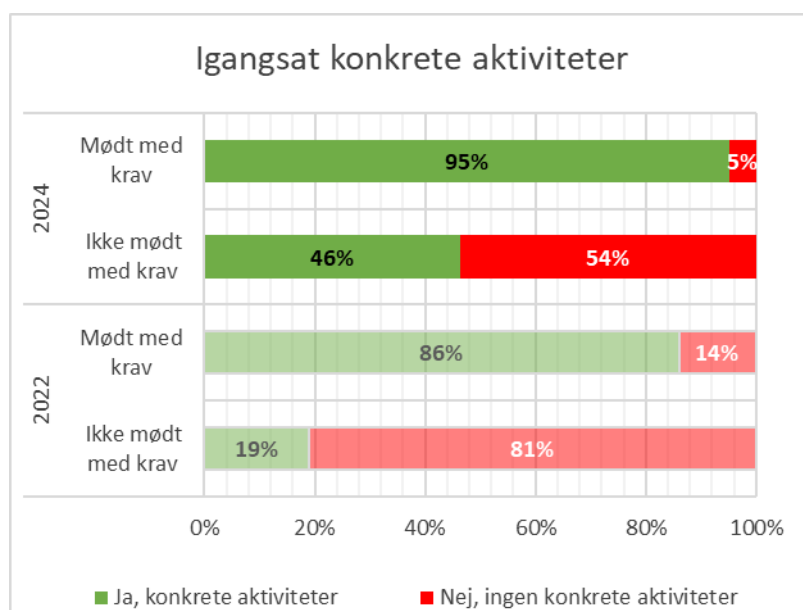
30. Krav til grøn omstilling

I Bestyrelsesrapporten 2022^[Note 1] spurgte vi første gang til virksomhedernes motivation for at igangsætte konkrete aktiviteter i den grønne omstilling.



Da var det næsten 9 ud af 10 virksomheder (86%), som var blevet mødt med krav udefra fx. myndigheder, kunder, forbrugere etc., der havde igangsat konkrete aktiviteter. Kun hver femte (19%) havde taget initiativ til konkrete aktiviteter af egen drift.

Generelt set oplever færre virksomheder af alle størrelser krav om grøn omstilling end ved bestyrelsesundersøgelsen i 2022^[Note 1]. Det er næppe tilfældet, men mere et udtryk for, at alle i større grad har vænnet sig til at blive mødt med krav på dette område.



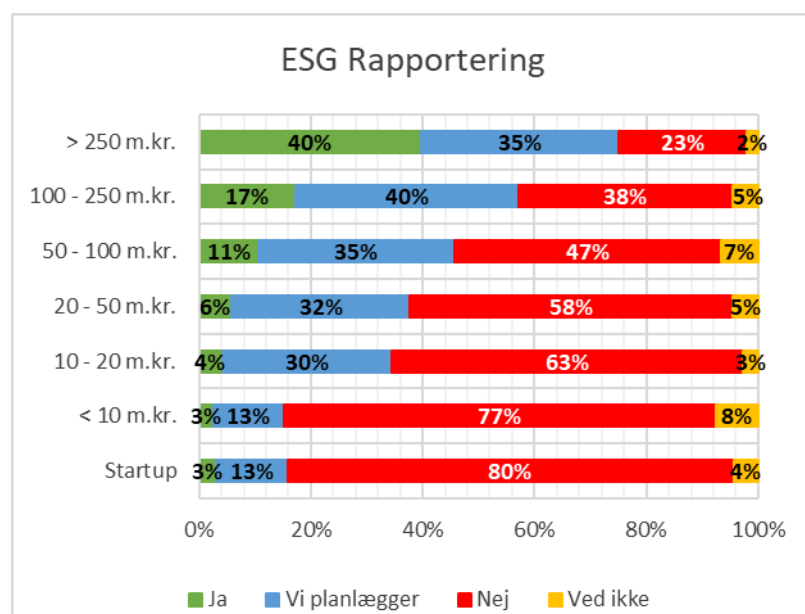
I 2024 drives virksomhedernes indsats (spørgsmål: Har I igangsat konkrete aktiviteter?) for miljø/grøn omstilling fortsat primært af krav, som kommer udefra. Stort set alle krav udefra leder til

konkrete aktiviteter (97%) og det er positivt at se, at næsten halvdelen af alle de virksomheder (48%), som ikke er blevet mødt med krav endnu, i dette års undersøgelse igangsætter aktiviteter af eget initiativ. I 2022^[Note 1] gjaldt dette kun for hver femte virksomhed (19%).

Med andre ord er virksomhedernes ansvar for den grønne omstilling steget og det selvstændige initiativ (konkrete aktiviteter uden krav udefra) for at skubbe på den grønne omstilling markant større end for bare to år siden.

31. ESG Rapportering

Egentlig ESG rapportering er indtil videre kun nået til de største virksomheder (38% >250 m. kr./17% >100 m. kr.), hvorimod mindre virksomheder ikke har taget hul på dette, selvom ambitionerne ikke mangler. For hver virksomhed, der allerede udfører ESG rapportering, har yderligere 2-3 virksomheder (31% af alle virksomheder) planer om at etablere rapportering.



VII. BESTYRELSENS BIDRAG TIL VÆRDISKABELSE

I dette afsnit ser vi nærmere på bestyrelsens værdiskabelse, hvorledes denne opfattes af hhv. direktion/ejere og bestyrelsen selv, og vi redegør for et antal værdiskabende faktorer.

I oktober 2019 udgav CBS, Center for Ejerledede Virksomheder, en rapport om Bestyrelser i Ejerledede Virksomheder^[Note 18]. Rapporten, som er den første større af sin art, sammenligner virksomhedernes performance udtrykt i form af omsætning og værditilvækst, og sammenholder dette med bestyrelsessammensætningen set i forhold til antal eksterne medlemmer.

CBS rapporten^[Note 18] konkluderer, at *”for alle små og mellemstore selskaber gælder, at både værditilvækst og omsætning pr. ansat er højere for selskaber, hvor der ingen familiemedlemmer sidder omkring bestyrelsesbordet.”*

CBS rapporten^[Note 18] slog dermed en gang for alle fast, at en bestyrelse med eksterne medlemmer skaber væsentlig højere (24% – 47%) værdi end en passiv, såkaldt ‘tante-bestyrelse’, og alt andet ville da også være tankevækkende.

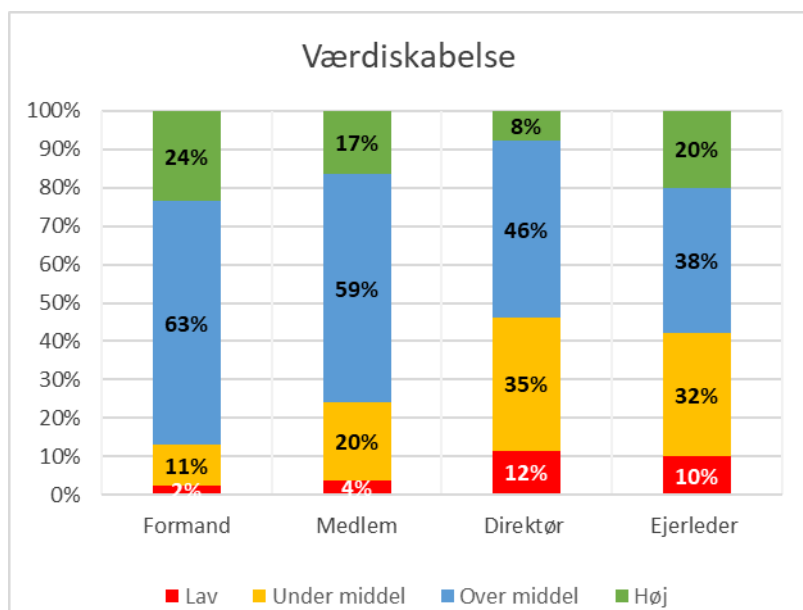
Vi har ingen mulighed for, på samme måde som CBS, at knytte vores data sammen med virksomheders konkrete økonomiske resultater. Den væsentligste årsag er selvfølgelig, at vores Bestyrelsesrapport er baseret på en anonym undersøgelse, men det vil under alle omstændigheder være en nærmest umulig opgave alligevel.

I stedet baserer vi os på de individuelle kvalitative opfattelser af bestyrelsens bidrag til virksomhedens værdiskabelse fra de involverede stakeholders i form af bestyrelsesformænd, bestyrelsesmedlemmer, ejerledere, eksterne direktører og virksomhedsejere. Den foreliggende 2024 Bestyrelsesrapport er den 3. i rækken af rapporter, hvor vi kan konstatere, at der er stor konsistens over årene i besvarelser baseret på nævnte individuelle kvalitative opfattelser af bestyrelsens bidrag til værdiskabelse.

Det giver os en mulighed for at undersøge sammenhænge mellem et større antal faktorer (adfærd, demografi, mm.) og den eftertragtede værdiskabelse. Vi kan, som nævnt i indledningen til denne rapport, ikke postulere fuld validitet og repræsentativitet i vores data. Men det er i vores øjne absolut muligt at føre en mere indsigtfuld diskussion på basis af ‘fakta’ om de forhold, der kan gøre bestyrelser mere værdiskabende. Ikke mindst kan bestyrelser på basis af denne metodik begynde at benchmarke sig selv, både i forhold til andre virksomheder/bestyrelser, samt ikke mindst i forhold til deres egen udvikling over tid.

32. Værdiskabelse

Grafikken nedenfor viser, hvor meget forskellige typer af respondenter mener, at bestyrelsen har medvirket til værdiskabelsen indenfor de seneste 12 mdr. Analysen viser at 87% og 76% af bestyrelsesformænd og bestyrelsesmedlemmer mener, at bestyrelsen har bidraget til ‘over middel’ eller ‘høj’ værdiskabelse. Omvendt mener kun 54% af direktørerne og 58% af ejerlederne, at bestyrelsesarbejdet har bidraget ‘over middel’ eller ‘høj’ værdiskabelse.



Vi konstaterer, som tidligere nævnt, nu for tredje undersøgelse i træk, at dette forhold gør sig gældende, og tillader os at konkludere, at det er et faktum af vedblivende karakter.

I Bestyrelsesrapporten 2022^[Note 1] og 2023 rapporten^[Note 2] '7 Gode Bestyrelsesvaner' opdelte vi bestyrelser i to grupper baseret på deres adfærd på syv kendetegn, som analysen viste var et fælles kendetegn for de to grupper.

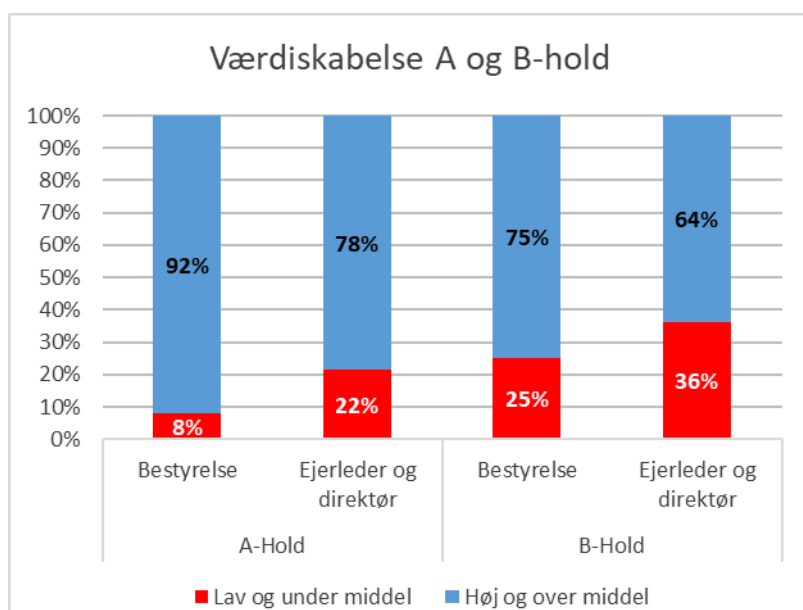
A-holdene:

Bestyrelserne arbejder med seks til syv af de 7 Gode Bestyrelsesvaner.

B-holdene:

Bestyrelserne arbejder med en til og med fem af de 7 Gode Bestyrelsesvaner.

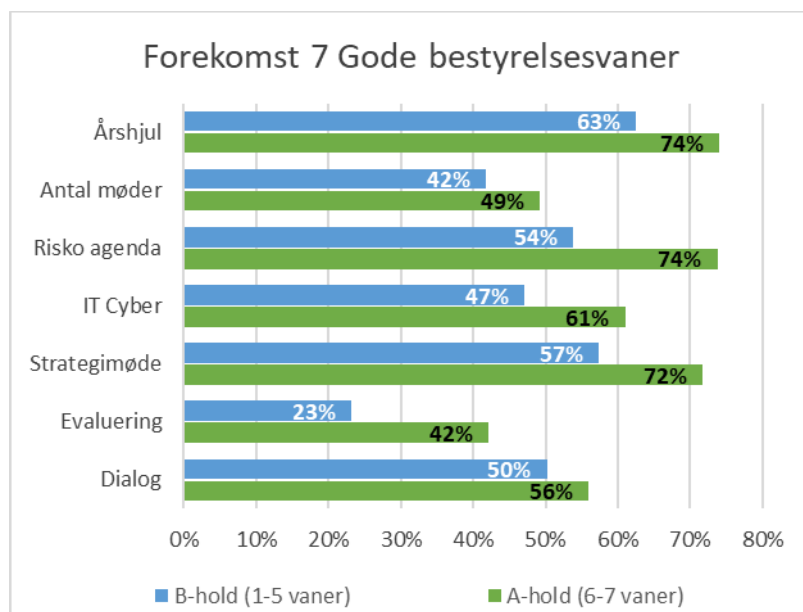
Dette forhold kan vi også dokumentere i denne rapport.



De 7 Gode Vaner (faktorer), som vi anvender til at kategorisere bestyrelser i hhv. A-hold og B-hold er vist i nedenstående grafik. A-hold arbejder med seks eller syv gode bestyrelsesvaner, mens B-hold arbejder med en til fem af de gode vaner.

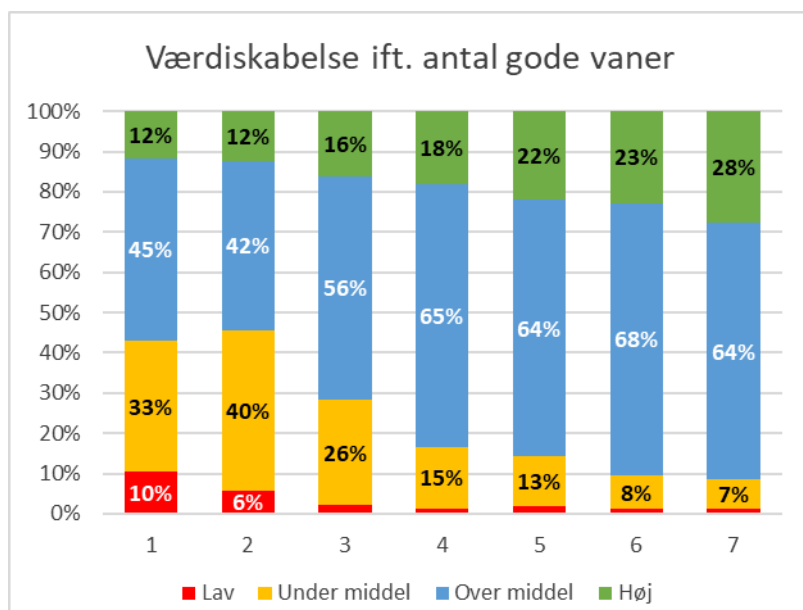
Grafikken viser samtidig forskellen på A- og B-holdenes adfærd på de 7 Gode Bestyrelsesvaner^[Note 2]. Det er tydeligt, at A-holdene arbejder væsentligt mere med alle syv Bestyrelsesvaner.

- De planlægger i højere grad året vha. et årshjul.
- De afholder flere møder
- De har formaliseret risiko arbejdet, både mht. til traditionelle risici, men også IT og Cyber.
- De afholder i højere grad strategimøder.
- De gennemfører også i højere grad bestyrelses evalueringer.
- De er oftere i dialog med virksomhedens ledelse.



Endnu tydeligere bliver billedet, når vi ser på den vurderede værdiskabelse i forhold til antal gode bestyrelsesvaner. Lav og under middel værdiskabelse er på ca. 45% for de bestyrelser der kun arbejder med én til to af de 7 Gode Vaner og falder til ca. 15% for de bestyrelser, der arbejder med fire eller fem af de 7 Gode Vaner.

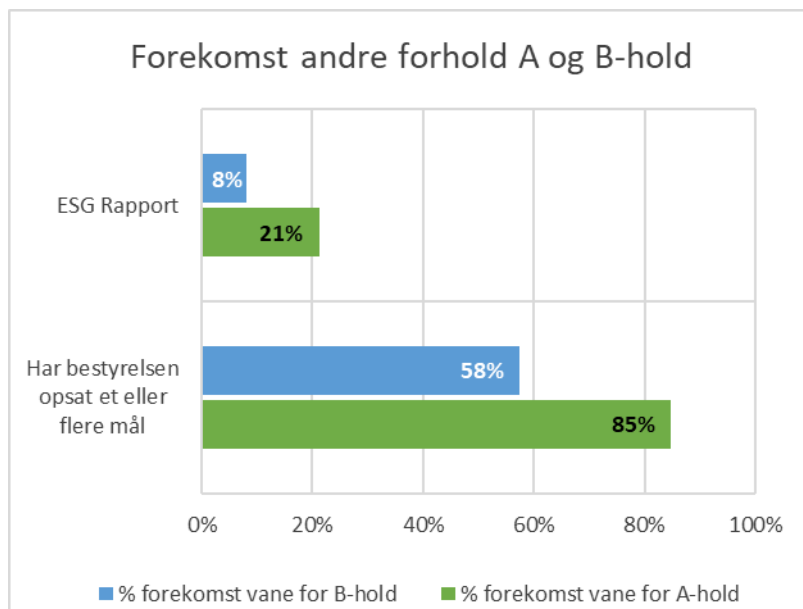
Den følgende grafik viser derudover, at der ikke er garanti for over middel og høj værdiskabelse, blot fordi bestyrelsen arbejder med seks eller syv af de Gode Bestyrelsesvaner, men den falder til ca. 10%.



Der vil være andre forhold, som kan påvirke omfanget af værdiskabelsen. Ikke desto mindre tør vi på denne baggrund godt argumentere for, at værdiskabende bestyrelsesarbejde selvfølgelig tager udgangspunkt i bestyrelsens adfærd.

Vi har i rapporten^[Note 2] 7 Gode Bestyrelsesvaner redegjort for, at A-holdene på mange parametre gør det bedre end B-holdene, hvilket også i denne rapport fremgår af [sektion VIII](#) – Bestyrelsens honorering.

I sammenhæng med temaet værdiskabelse viser vi nedenfor to andre forhold, hvor 'Mål for bestyrelsen' kan betragtes som endnu en god vane, mens udgivelse af 'ESG rapport' er mere et udtryk for virksomhedens evne til at være på forkant med udviklingen i markedet (måske som følge af dialog/samarbejde med bestyrelsen).



I en kommende opdatering af '7 Gode Bestyrelsesvaner'^[Note 2] vil vi gå dybere i en analyse af forskelle mellem A- og B-hold adfærd og andre forhold.

VIII. BESTYRELSENS HONORERING

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

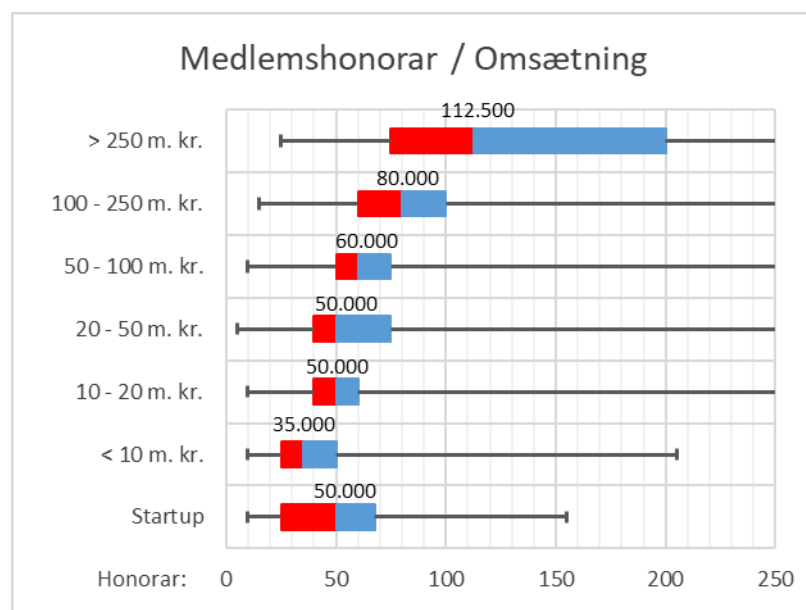
Fra tidligere Bestyrelsesrapporter^[Note 1] ved vi, at den parameter, der har størst indflydelse på honoraret, er virksomhedens størrelse, hvorfor en sådan opgørelse indgår. Vi har igennem årene også undersøgt, hvilke andre faktorer der påvirker honoreringen og her finder vi at bestyrelsesmedlemmets hoved indtægtskilde som vi sidestiller med hovederhverv, spiller en rolle, samt at antallet af bestyrelsesposter som respondenterne besidder ligeledes har indflydelse.

I 2023 rapporten^[Note 2] '7 Gode Bestyrelsesvaner' kunne vi desuden for første gang påvise at Bestyrelsens og direktionens positive opfattelse af bidraget til værdiskabelse også havde en indflydelse. Se endvidere Børsen artikel om rapporten.^[Note 23] Vi har i denne rapport medtaget en tilsvarende sammenligning.

Som et nyt emne i Bestyrelsesrapporten har vi for første gang spurgt ind til bestyrelsesmedlemmernes, direktionens og ejernes opfattelse af honorarets størrelse. Resultaterne er tankevækkende og fremgår af [kapitel 35 – Tilfredshed med honorar](#).

33. Bestyrelseshonorar

Bestyrelseshonoraret for menige medlemmer af bestyrelsen er i Bestyrelsesrapporten 2024 opgjort i syv grupper.



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

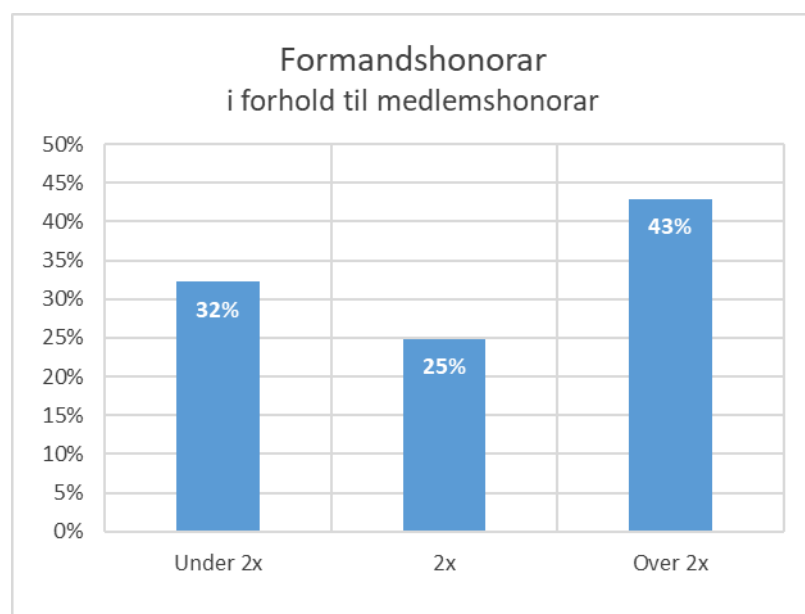
Honoraret i gruppen < 10 m. kr. stikker lidt ud ved at være markant lavere end de to nabogrupper. Det observerede vi også i tidligere rapporter^[Note 1]. Det viser sig også at være den gruppe, der er mest utilfreds med deres honorar, hvilket du kan læse mere om i [kapitel 35 – Tilfredshed med honorar](#).

Virksomheds størrelse	Medlemshonorar				
	Minimums observation	Nedre (1. st.) kvartil	Median	Øvre (3. rd.) kvartil	Maksimums observation
> 250 m. kr.	25.000	75.000	112.500	200.000	490.000
100 - 250 m. kr.	15.000	60.000	80.000	100.000	500.000
50 - 100 m. kr.	10.000	50.000	60.000	75.000	705.000
20 - 50 m. kr.	5.000	40.000	50.000	75.000	715.000
10 - 20 m. kr.	10.000	40.000	50.000	60.000	735.000
< 10 m. kr.	10.000	25.000	35.000	50.000	205.000
Startup	10.000	25.000	50.000	67.500	155.000

34. Formandshonorar

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

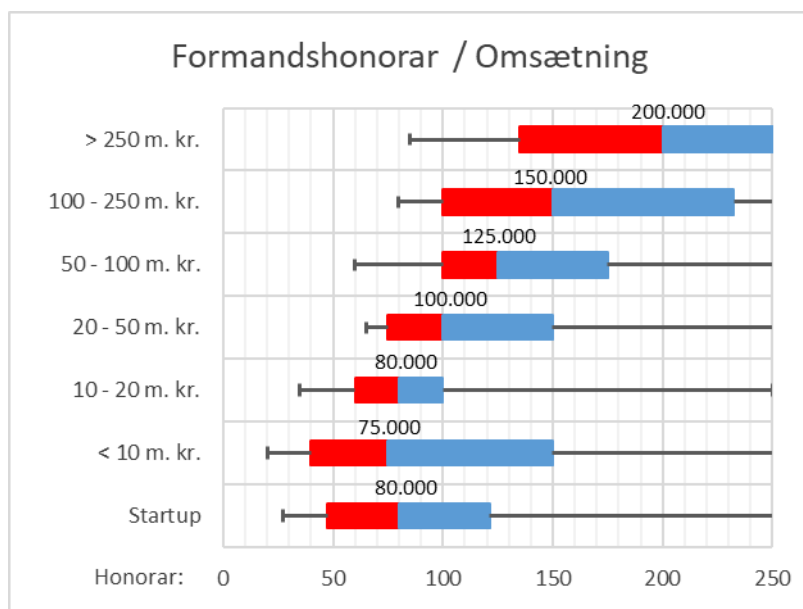
I Bestyrelsesrapporten 2022^[Note 1] dokumenterede vi for første gang, at den almindeligt accepterede praksis med fordobling af formandshonorar måske skal revurderes, idet 46% af respondenterne i 2022 rapporten^[Note 1] fik mere end to gange medlemshonoraret. Tallene i nærværende undersøgelse er stort set identisk med Bestyrelsesrapporten 2022.^[Note 1]



43%
>2x

I de børsnoterede selskaber, dvs. Small Cap, Mid Cap, Large Cap og C-25, viser en undersøgelse foretaget af Jakob Stengel fra Case Rose / InterSearch og BoardNetwork, opdateret i marts 2023^[Note 19], at mellem formandshonoraret ligger på mellem 2,5 og 3,2 gange basishonoraret, før eventuelle udvalgposter.

Nedenstående grafik og tabel viser de formandshonorarer respondenterne til Bestyrelsesrapporten 2024 har angivet.

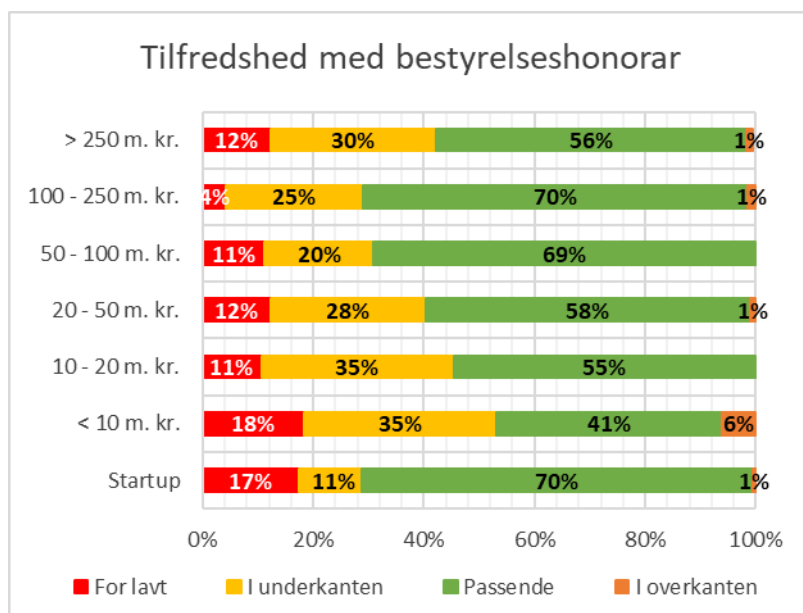


Virksomheds størrelse	Formandshonorar				
	Minimums observation	Nedre (1. st.) kvartil	Median	Øvre (3. rd.) kvartil	Maksimums observation
> 250 m. kr.	50.000	135.000	200.000	375.000	1.000.000
100 - 250 m. kr.	20.000	100.000	150.000	232.500	675.000
50 - 100 m. kr.	40.000	100.000	125.000	175.000	300.000
20 - 50 m. kr.	10.000	75.000	100.000	150.000	430.000
10 - 20 m. kr.	25.000	60.000	80.000	100.000	250.000
< 10 m. kr.	20.000	40.000	75.000	150.000	650.000
Startup	20.000	47.500	80.000	121.250	650.000

35. Tilfredshed med honorar

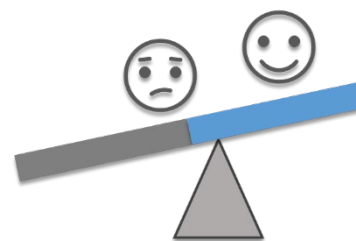
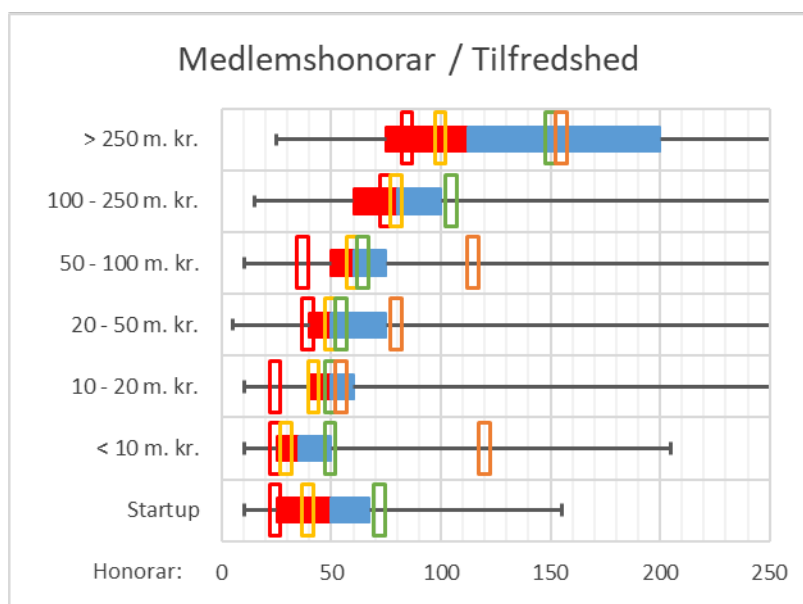
For første gang har vi spurgt ind til, om respondenterne er tilfredse med deres honorar. 58% er af den opfattelse at honoraret er passende, mens 15% mener det er for lavt, og 24% at det er i underkanten, kun 2% mente at det var i overkanten, hele 39% er dermed i større eller mindre grad *ikke* tilfredse med deres honorar.

En tilsvarende analyse af formandsbesvarelser viser et næsten tilsvarende billede.



I grafikken nedenfor har vi beriget honoraropgørelsen fra [kapitel 33 – Bestyrelseshonorar](#) med medianværdien i form af en boks for hhv. Rød for 'For lavt', Gul for 'I underkanten', Grøn for 'Passende', og Orange for 'I overkanten'. Antallet af respondenter der har besvaret spørgsmålet med 'For højt', er så begrænset, at vi har valgt ikke at medtage dem i denne grafik.

Det er interessant at bemærke, at gruppen af respondenter der har angivet, at honoraret er 'passende', typisk har et medianhonorar der ligger mellem medianhonoraret og 3. kvartil honoraret.

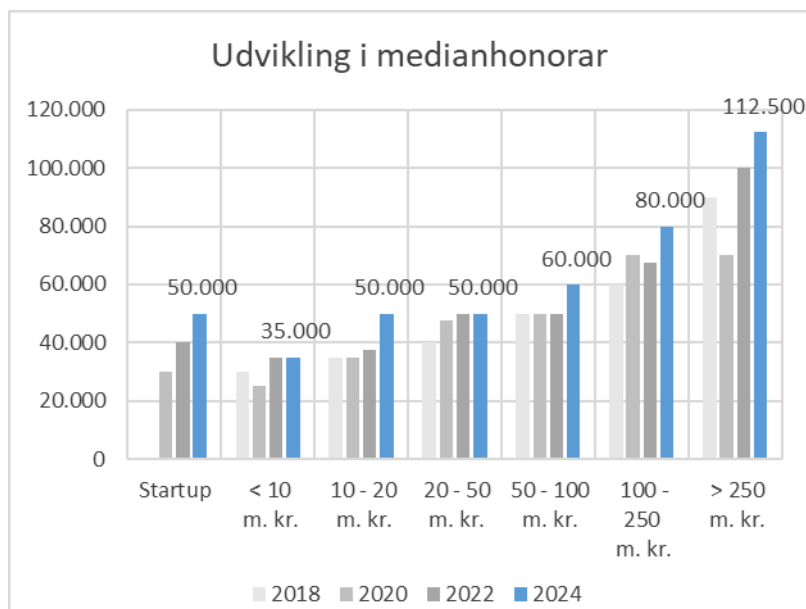


Fælles for gruppen af respondenter, der har angivet, at honoraret er 'I underkanten' eller 'For lavt,' er, at deres median honorar er på niveau eller under medianhonoraret for den pågældende virksomhedsstørrelse.

Vores data indikerer, at direktører, ejere og ejerledere ikke har en væsentlig anden opfattelse af honorarniveauet end bestyrelsesmedlemmerne.

36. Udvikling i bestyrelshonorarer

Vi har siden Bestyrelsesrapporten 2018^[Note 1] løbende monitoreret bestyrelshonorarer. Som det fremgår af grafikken, er der i denne rapport tale om en signifikant stigning i honoraret i alle virksomhedsgrupper undtagen i omsætningsintervallet <10 m. kr. og 20 – 50 m. kr. I grafikken vises medianhonoraret for bestyrelsesmedlemmer opgjort i vores tidligere rapporter med gråt.

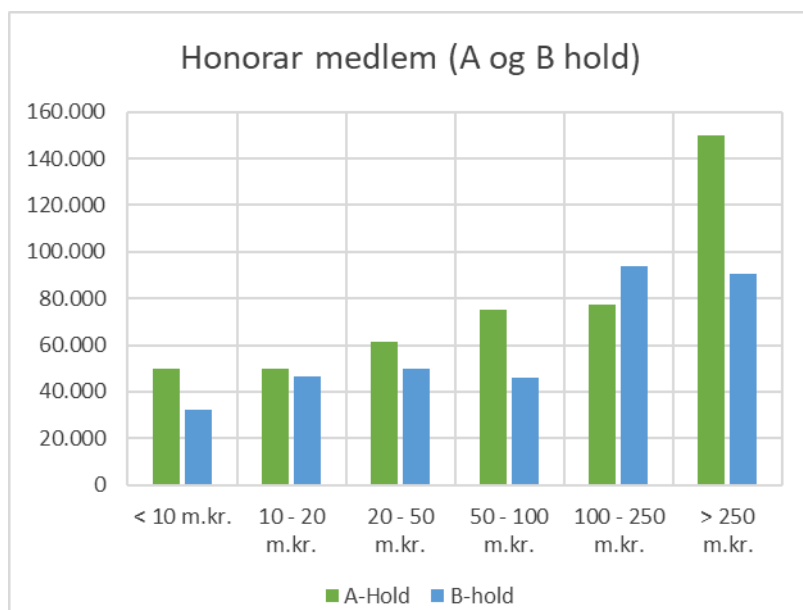


Stigningen målt som gennemsnit på alle grupper er på +16% fra 2022 til 2024, hvor den ligeledes var +16% fra 2020 til 2022. Stigningen på 7,7% p.a. kan skyldes at bestyrelshonorarer i Danmark generelt har haltet bagud sammenlignet med flere skandinaviske lande, en professionalisering af bestyrelserne, samt at antallet af bestyrelser er vokset markant i perioden, som beskrevet i [kapitel 7 – Antal Bestyrelser](#).

37. Faktorer der påvirker honorar

Den almindeligt kendte og mest betydende faktor for bestyrelshonoraret er virksomhedens størrelse. Det kan vi i nærværende Bestyrelsesrapport igen bekræfte.

Vi har i Bestyrelsesrapporten 2022^[Note 1] og rapporten 'De 7 Gode Bestyrelsesvaner fra 2023^[Note 2] værdiskabelse. Vi valgte at opdele selskaberne i to grupper, som vi kalder A-hold og B-hold med hhv. 6 – 7 Gode Bestyrelsesvaner, og 1 – 5 Gode Bestyrelsesvaner.

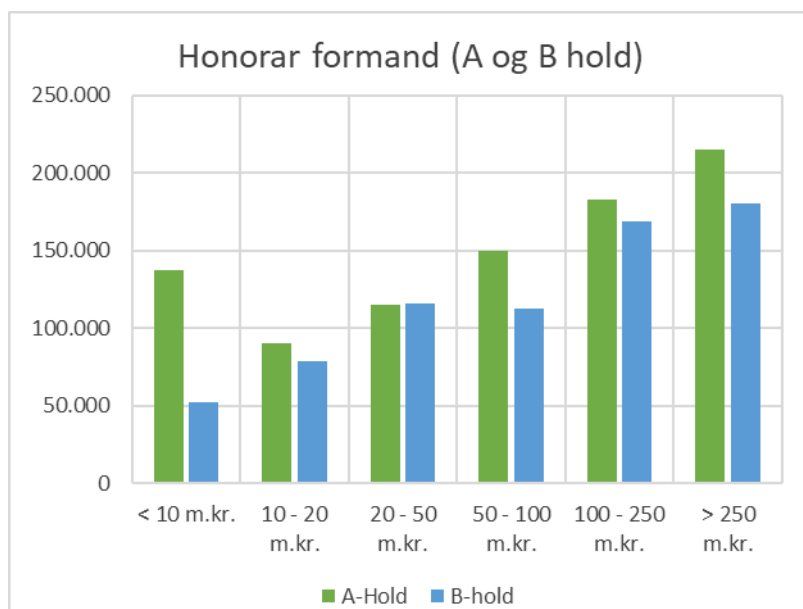


Denne grafik viser 2 forhold:

- At honorar vokser med virksomhedens størrelse (målt i omsætning).
- At honoraret for A-hold, for både formænd og medlemmer, ligger højere end honorar for B-hold, dog undtaget for medlemmer i omsætningsintervallet 100 – 250 m. kr.

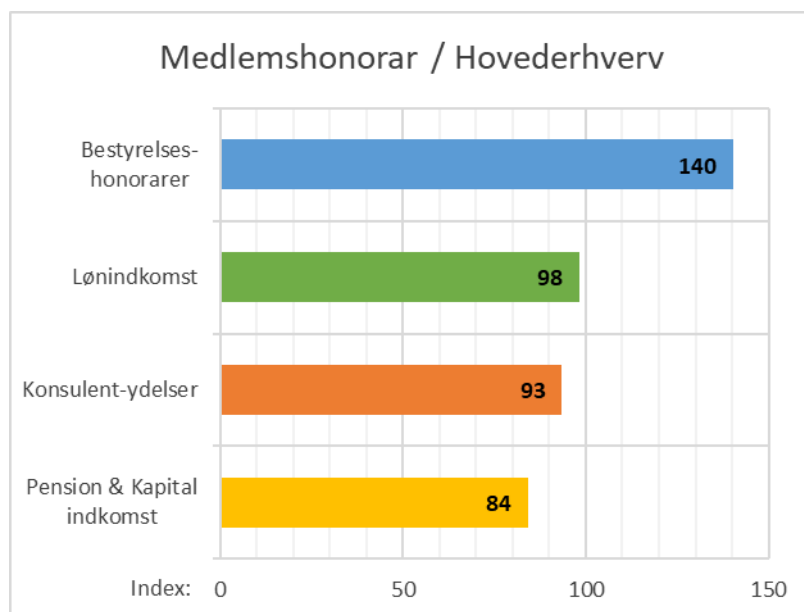
Vi har ingen mulighed for, ud fra vores data, at vurdere om den højere værdiskabelse står i rette forhold til det højere honorar.

Umiddelbart ser det fortsat ud til, at virksomhedens størrelse er en faktor, som har langt større betydning end den oplevede værdiskabelse.



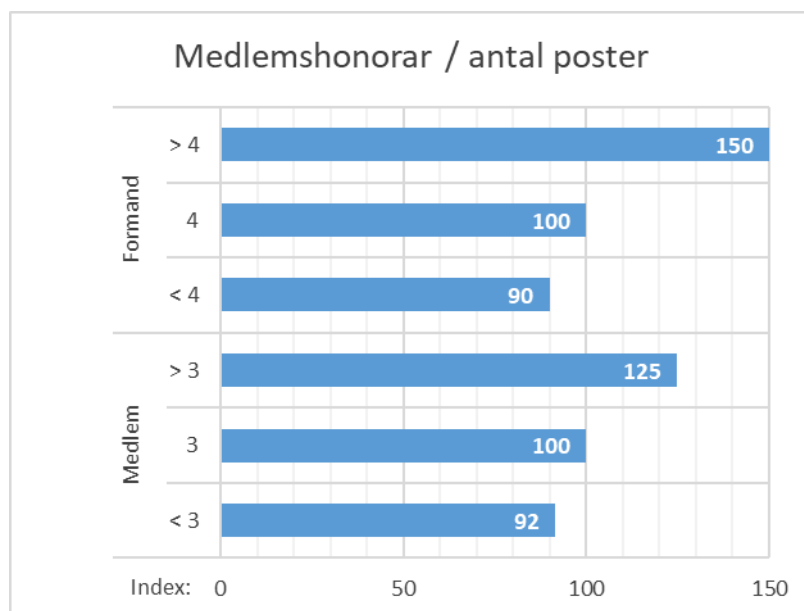
En faktor, som også har betydning for honorarets størrelse, er hvilken primær beskæftigelse man har.

Personer med bestyrelsesarbejde som hovederhverv får de højeste honorarer målt på medianværdi. Personer med Pension & Kapitalindkomst ligger med den laveste medianværdi, personer med almindelig lønindkomst ligger lidt højere, og personer der leverer konsulentydelse, ligger tæt på indeks 100. Index 100 er defineret som gennemsnittet af medianhonoraret for de pågældende indtægtsgrupper.



Et forhold som underbygger, at professionelle bestyrelsesformænd/-medlemmer modtager et højere honorar, er data for honorar ift. antal af bestyrelsesposter for den enkelte person.

Denne grafik viser tydeligt, at median honoraret vokser med antallet af bestyrelsesposter.



Bemærk at de to ovenstående grafer korrelerer, idet personer hvis hovedindtægt er bestyrelses honorarer også har flere bestyrelsesposter jævnfør [kapitel 12](#) – Bestyrelsesmedlemmernes hovederhverv.

38. Afregning af honorar

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

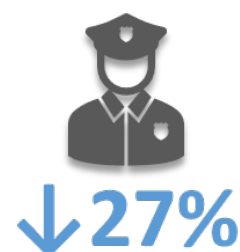
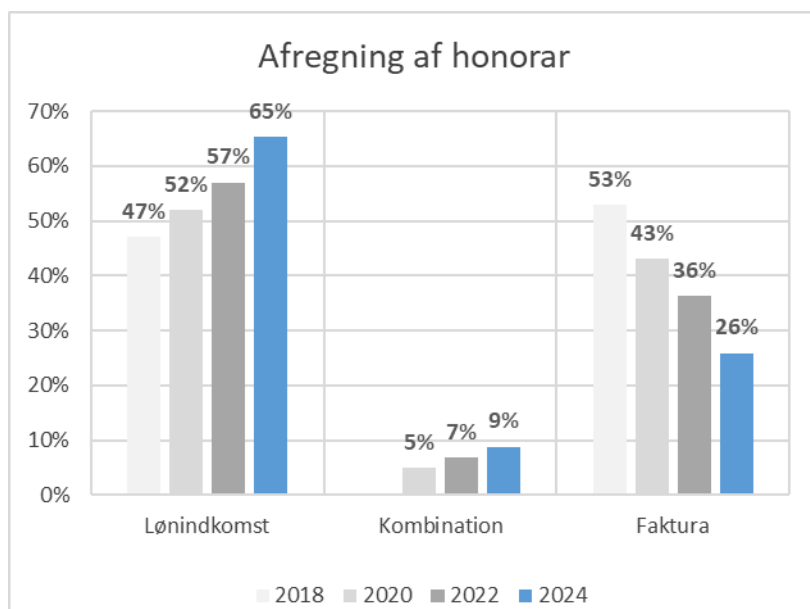
Skattemyndighedernes tilgang til beskatning af bestyrelsesarbejde er, at bestyrelseshonorar som udgangspunkt altid er personlig indkomst, hvorfor virksomheden er forpligtiget til at tilbageholde A-skat, og det er ledelsesansvarspådragende ikke at gøre det.

Forvirringen på området skyldes formodentligt, dels advokatreglen, som er uddybet nedenfor, samt måske begrebsforvirring mellem A-Skat, B-Skat, og Bi-kort.

Advokatreglen går ud på at advokater, idet de ofte arbejder i advokatpartnerskaber, kan indtægtsføre bestyrelseshonorarer, i advokatpartnerskabet. Flere bestyrelsesmedlemmer har gennem tiden forsøgt at få ledelses eller anden konsulentvirksomhed ind under denne regel, men er i bindende svar fra Skat og i Landsskatteretten blevet afvist.^[Note 20.1]

I 2012 slog en dom i Landsskatteretten^[Note 20.2] 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.

Senest har en ny skatteafgørelse den 25. juni 2020 ved Skatterådet i et fyldestgørende bindende svar^[Note 20.3], endnu engang fastslået at bestyrelseshonorar er personlig indkomst, og *ikke* kan indgå som indtægt i bestyrelsesmedlemmets virksomhed. Dette selvom virksomhedens hovedformål er konsulentvirksomhed indenfor ledelses- og virksomheds rådgivning, og at bestyrelsesarbejdet er en integreret del af virksomhedens konsulent tjenester.



I nærværende Bestyrelsesrapport har vi valgt at vise udviklingen i honorar afregning over de seneste seks år. Overordnet får 65% af bestyrelsesmedlemmerne nu udbetalt deres honorar som lønindkomst, en stigning på 18 procentpoint i perioden. Andelen, som fakturerer selskaberne, er faldet med 27 procentpoint i perioden.

Overordnet kan vi konkludere, at selvom udviklingen går i den rigtige retning, er der fortsat et behov for oplysning på området, og vi anbefaler at bestyrelser og virksomheder vurderer, om udbetaling af honorarer sker på en korrekt måde. Det kan ske i dialog med selskabets revisor, med det formål både at reducere eventuel risiko for 'dobbeltbeskatning' af bestyrelsesmedlemmerne og selvfølgelig også at sikre sig, at såvel bestyrelsesmedlemmer og virksomhed befinder sig på den rigtige side af skattelovgivningen, idet det er ledelsesansvarspådragende ikke at tilbageholde A-skat, hvor Skat finder at denne bør opkræves.

Der henvises endvidere til bl.a. PwC guide på området 'Beskatning af bestyrelsesmedlemmer'^[Note 21] udgivet i 2019, samt PwC seneste rapport, 'Bestyrelsesarbejde i Danmark 2021'^[Note 22] der også berører emnet.

IX. KILDEHENVISNING

1: BoardPartner Bestyrelsesrapporten

2018: <https://boardpartner.dk/vaerktoejer/smv-bestyrelsesrapporten2018/>

2020: <https://boardpartner.dk/vaerktoejer/smv-bestyrelsesrapporten-2020-1/>

2022: <https://boardpartner.dk/vaerktoejer/bestyrelsesrapporten-2022/>

2: BoardPartner: 7 Gode Bestyrelsesvaner, udgivet maj 2023

<https://boardpartner.dk/vaerktoejer/7godevaner/>

3: Danmarks Statistik: Medlemmer af bestyrelser og direktioner, opdateret 25. januar 2023.

<https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/erhvervsliv/erhvervslivets-struktur>

4: Danmarks Statistik: Erhvervslivets struktur, opdateret 3. maj 2023.

<https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/erhvervsliv/erhvervslivets-struktur/firmaer-og-koncerner>

5: Dansk Industri: Kønsdiversitet i bestyrelseslokalet, udgivet december 2023.

<https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2023/12/konsdiversitet-i-bestyrelserne/>

6: Erhvervsministeriet svar til en forespørgsel i Folketingets Erhvervsudvalg, 18. august 2023

<https://www.ft.dk/samling/20222/almdel/eru/spm/164/svar/1973400/2740063/index.htm>

7: Notat fra Advokatfirmaet Kromann og Reumert, 18. september 2023

<https://kromannreumert.com/nyheder/fra-formand-til-forperson-kan-virksomheder-anvende-koensneutrale-betegnelser-ledelsen>

8: Kontrolpakken - Ny lovgivning øger tantebestyrelses risiko for personlige søgsmål. 11. okt. 2021.

<https://borsen.dk/nyheder/proselvstaendig/klumme-ny-lovgivning-oger-tantebestyrelses-risiko-for-personlige-sogsmaal>

9: DAHL Law: Farvel til stråmænd og intetanende familiemedlemmer i bestyrelsen. 27. okt. 2021.

<https://www.dahlaw.dk/nyheder/912/27-okt-2021-farvel-til-straamaend-og-intetanende-familiemedlemmer-i-bestyrelsen/>

10: CBS, Center for Ejerledede Virksomheder: 'Ejerlederne og ejerskiftet', maj 2016

https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/ejerledelse_i_danmark_rapport_3.pdf

11: Selskabsloven §115

<https://danskelove.dk/selskabsloven/115>

12: Corporate Governance: Anbefalinger for god Selskabsledelse, opdateret december 2020

<https://corporategovernance.dk/gaeldende-anbefalinger-god-selskabsledelse>

13: Selskabsloven § 130

<https://danskelove.dk/selskabsloven/130>

14: Digitaliserings og ligestillingsministeriet: Digital sikkerhed i danske SMV'er, Oktober 2023
<https://digmin.dk/digitalisering/nyheder/nyhedsarkiv/2023/okt/danske-virksomheder-har-forbedret-deres-digitale-sikkerhed->

15: Erhvervsstyrelsens IT-risikoværktøj
<https://sikkerdigital.dk/virksomhed>

16: Bestyrelsesforeningen Center for Cyberkompetencer: anbefalinger
<https://bcfc.dk/vejledning-og-anbefalinger/>

17: Center for Cyberkompetencer: Åben uddannelse
<https://bcfc.dk/abne-uddannelsesdage/>

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

19: Case Rose / InterSearch og BoardNetwork: Bound for the Boardroom 1, opdateret marts 2023.

20: Skat: Skatteafgørelser

20.1: <https://info.skat.dk/data.aspx?oid=2049210>

20.2: <https://info.skat.dk/data.aspx?oid=2063274>

20.3: <https://info.skat.dk/data.aspx?oid=2296587>

21: PwC: Beskatning af bestyrelsesmedlemmer, 2019

<https://www.pwc.dk/da/publikationer/2019/beskatning-af-bestyrelsesmedlemmer.pdf>

22: PwC: Bestyrelsesarbejde i Danmark 2021

<https://www.pwc.dk/da/publikationer/2020/bestyrelsesarbejde-i-danmark-2021.pdf>

23: Børsen: Guld gemt i mindre og mellemstore virksomheder, 23. marts 2023.

<https://eavis.borsen.dk/titles/borsen/2065/publications/29065/pages/44>

39. Om forfatterne



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

Andreas bistår direktionen med sparring, strategiarbejde, forretningsudvikling, definition af mål og planer og har endvidere en stor indsigt i SaaS, digitalisering og Industri 4.0, samt erfaring fra flere M&A forløb



Lone Møller Sørensen har betydelig erfaring fra bestyrelse og ledelse af virksomheder med forskellige ejerformer inden for rådgivning, industri, byggeri, cleantech og robotter. Lone er visionær, men samtidig god til at skabe struktur og gode processer med udvikling af sund vækst gennem forretningsudvikling og forandring. Lone har erfaring med vækst af top- og bundlinje, turn-around, fusion, organisationsudvikling og M&A. Lone's særlige force er håndtering af kommercielle/tekniske problemstillinger, digitalisering, samt projekt- og risikostyring.



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

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



Michael K. Rasmussen har mere end 20 års erfaring med bestyrelsesarbejde i danske produktions-virksomheder, start-ups og designorganisationer. Han investerer i bæredygtige tech start-ups og rådgiver om purpose-drevet strategi, forretningsudvikling, innovation og bæredygtighed. Michael er analytisk, holistisk tænkende og bringer solid erfaring om ledelse, medarbejderudvikling og finansiel forståelse med til bordet. Hans ballast er bl.a. 20 års C-suite erfaring som CMO, udvikling af digitale platforme og IoT løsninger og en grundlæggende lyst til at lære og udvikle sig selv og sine omgivelser.



Bjarne Jacobsen er udover sit virke i bestyrelser, rådgiver/underviser indenfor strategi og lederudvikling, med egen tung ledelseserfaring fra IT-branchen, samt Center for Ledelse og er mentor for ”startup” virksomheder hos DTU Science Park. Bjarne har ledelsesmæssig erfaring med både eksternt vendte kommercielle forretningsområder og forretningsunderstøttende interne funktioner – herunder økonomistyring. Bjarne har således et meget helhedsorienteret mindset og virksomhedsforståelse, med fokus på udvikling af både forretning og mennesker.



Hans-Henrik Sødersted-Olsen hjælper SMV’er med at nå deres fulde potentiale. Hans-Henriks har en baggrund på 25 år som adm.dir. i landets førende B2B marketingbureau bidrager Hans-Henrik til lønsomhed og vækst gennem Forretningsforståelse, strategi, marketing, digitalisering og forretningsudvikling. Hans-Henrik er drevet af dyb forretningsforståelse og fokus på resultater. Hans-Henrik har arbejdet med stort set alle brancher og bidraget til varige, lønsomme resultater for de virksomheder han har været tilknyttet. Han har mange års erfaring med bestyrelsesarbejde i SMV’er, både som medlem og som formand.



Torben Kjær er en succesfuld CIO, som indgår i ledelsen af et nordisk media hus, samtidig med at han varetager udvalgte bestyrelsesopgaver.

I bestyrelsesarbejdet fokuserer Torben overvejende på SMV-selskaber, hvor hans særlige kompetencer omkring strategi, eksekvering, digitalisering, teknologi og cyber kommer i spil.

Som person er Torben resultatorienteret, åbensindet, positiv og kommunikativ.

