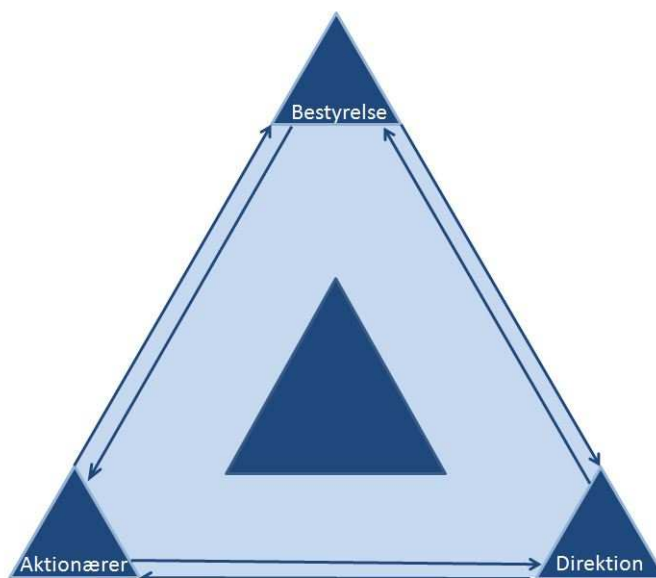


# Den effektive bestyrelse

*En konkret guide til hvordan den effektive bestyrelse sammensættes og arbejder i vækstvirksomheder med eksterne ejere.*



**Forfattere:** Kim Wiencken  
Søren J. Nielsen  
Jacob Bratting Pedersen

## 1. Indledning

*Hvad skal vi egentlig med en bestyrelse? Det går jo udmærket, og bliver det ikke bare mere besværligt, hvis der kommer en masse kloge hoveder og blander sig i noget, de i bund og grund ikke har særlig meget forstand på? Det, vi laver i vores virksomhed, er jo noget helt særligt!*

Svarene er ikke givet på forhånd, men én ting er sikkert: Hvis virksomheden skal have glæde af sin bestyrelse, må der stilles nogle helt klare krav til:

- hvad bestyrelsen skal lave
- hvor stor den skal være
- hvilke personprofiler, der skal være i den
- hvordan den skal arbejde

Det er i bund og grund det, denne guide handler om.

Hvert år etableres der, ifølge tal fra Danmarks Statistik, omkring 20.000 nye virksomheder i Danmark. Efter 3 år eksisterer kun omtrent  $\frac{1}{3}$  af disse virksomheder, og efter 6 år har kun ca. 1 pct. af virksomhederne nået en størrelse på minimum 10 ansatte. Vækst, både målt i omsætning og i antal af medarbejdere, er med andre ord noget, der kun finder sted i ganske få opstartsvirksomheder.

Målgruppen for denne guide er de mere risikovillige virksomhedsledere og ejere, dels fra 1 pct. gruppen ovenfor, dels fra gruppen af mere modne virksomhedsledere og ejere, som er kendetegnet ved:

- at de driver virksomhed ud fra et klart profit- og vækstmotiv
- at de er stærkt innovative og ambitiøse
- at de tænker og agerer strategisk
- at de identificerer sig med virksomhedsledere og ejere, der har haft succes med at vokse og internationalisere en virksomhed frem til et fantastisk resultat (f.eks. børsnotering eller succesfuldt virksomhedssalg)

Sådanne virksomhedsledere og ejere har med andre ord en helt anden dagsorden end f.eks. livsstils-iværksætteren, der etablerer sig på grund af behov for uafhængighed og derfor vil opfatte succes på en helt anden måde.

Desuden skal det nævnes, at denne rapport og dens bagvedliggende research er baseret på den forudsætning, at virksomheden har en overvejende grad af eksterne ejere. Det er dog kun en lille andel af danske aktie- og anpartsselskaber, der har eksterne ejere. Størstedelen af selskaberne er små, ligesom de er ejet af én person. Selskaber, der er ejet af en person, hvor ejeren selv udgør ledelsen, er ikke målgruppen for denne rapport. Så selvom ejerledere kan finde inspiration i rapporten, har de dog oftest en anden tilgang til en bestyrelse.

Bestyrelsens funktion og virke har været genstand for megen opmærksomhed i Danmark såvel som i udlandet. Flere undersøgelser har således påpeget, at succesrig

virksomhedsudvikling hænger sammen med, at virksomheden har en god og effektiv bestyrelse. Der findes derfor også en lang række anbefalinger og beskrivelser af kravene til en god bestyrelse.

Komitéen for god Selskabsledelse har eksempelvis formuleret nogle konkrete anvisninger til bestyrelsens sammensætning og virke. Men da målgruppen i overvejende grad er de større og ofte børsnoterede selskaber, kan det her være svært for den mindre vækstvirksomhed at få overblik over og inspiration til, hvordan den skal formulere kravene til egen bestyrelse.

Andre guider og beskrivelser lægger hovedvægten på de mere formelle aspekter i bestyrelsesarbejdet, og her er risikoen, at bestyrelsens rolle som et vigtigt værdiskabende element drukner i bestemmelser og paragraffer.

Endelig findes der en del internationale artikler og undersøgelser, der specielt har fokus på bestyrelsesarbejdet i de små og mellemstore teknologivirksomheder, der arbejder tæt sammen med venturekapitalister. Disse virksomheder er dels kendetegnet ved, at de har en markant bedre udvikling (omsætningsvækst, internationalisering, indtjeningsvækst) end de tilsvarende virksomheder, der ikke arbejder sammen med venturekapitalister, dels at de arbejder radikalt anderledes på bestyrelsessiden.

Det er denne radikalt anderledes tilgang til bestyrelsesarbejdet, der har inspireret forfattergruppen til at skrive en "bedste praksis"-guide til, hvordan vækstvirksomheder med eksterne ejere kan sammensætte og etablere en bestyrelse, den virkelig kan få glæde af.

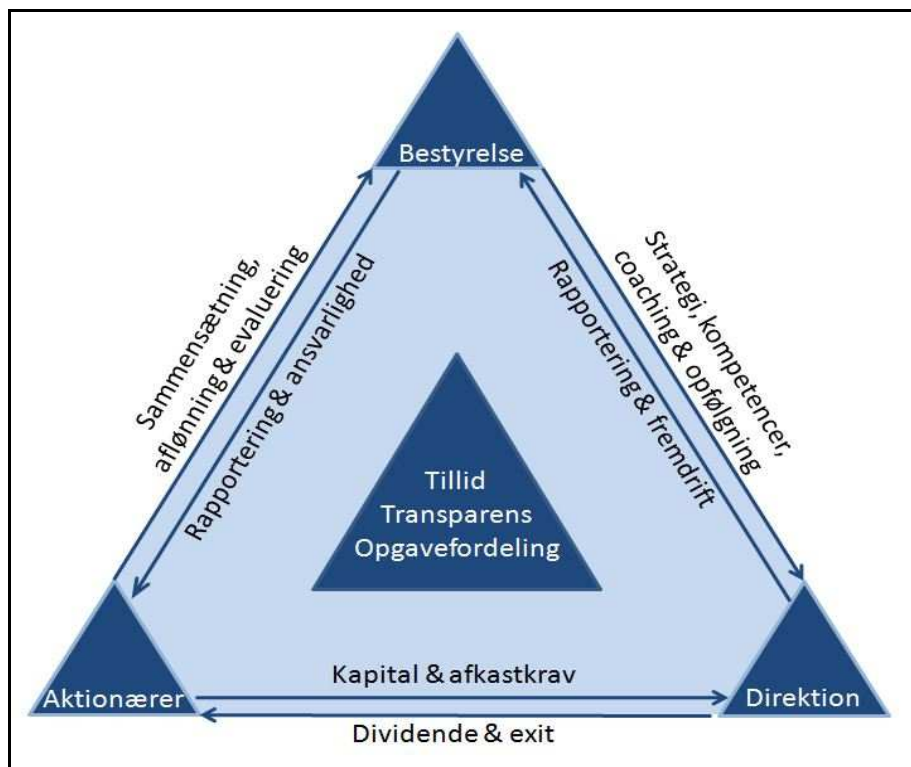
Selve arbejdet med at forfatte guiden bygger på følgende fundament:

- Forfattergruppen er selv erfarne erhvervsledere og venturekapitalister, som i en årrække har arbejdet med at udvikle virksomheder – hvilket er første byggesten i guiden
- Næste byggesten er den omfattende – navnlig – internationale litteratur på området (se litteraturliste)
- Den tredje byggesten er et antal interview, vi har gennemført for at kvalitetssikre guiden. Her en særlig tak til Ulla Brockenhuus-Schack (Managing Partner, Seed Capital), Lars Bruhn (Bestyrelsesformand Bruhn Holding), David Carratt (Managing Partner, Kennet Ventures, Scott Maxwell (Managing Partner, OpenView Venture Partners) og Yinglan Tan (Singapore Management University)

Vi håber, at guiden vil kunne anvendes som en klar vejledning og inspiration for vækstvirksomhedernes ejere, bestyrelser og ledere i, hvilke metoder der bør overvejes og anvendes for at opnå både et langt bedre arbejde i bestyrelsen samt et bedre samarbejde mellem bestyrelsen og ledelsen og mellem aktionærerne og bestyrelsen.

Én af de centrale konklusioner i guiden er netop, at den effektive bestyrelse i vækstvirksomheder med eksterne ejere bygger på, at der eksisterer et åbent og tillidsfuldt samspil mellem virksomhedens 3 hovedgrupper: Aktionærerne, Bestyrelsen og Direktion. Der skal med andre ord være balance i trekanten.

Det er en balance, der opnås, når de 3 grupper har et indbyrdes forhold, der er kendetegnet ved: Tillid, Transparens og en klar Opgavefordeling (se figur).



Guiden peger desuden på, at virksomheden skal opfylde 6 forudsætninger for at kunne etablere en værdiskabende og effektiv bestyrelse. De 6 forudsætninger er:

1. Virksomheden skal overbevise nye bestyrelsesmedlemmer om, at den har et interessant udviklingspotentiale, samt at den kan tilbyde en fornuftig aflønning af bestyrelsesmedlemmerne.
2. Bestyrelsen skal én gang årligt fastlægge årets bestyrelsesopgaver, som indarbejdes i bestyrelseskalenderen. Denne planlægningsopgave er særlig vigtig, fordi guiden bygger på en ganske anderledes involvering af bestyrelsen i løsning af virksomhedens opgaver – set i forhold til traditionelt bestyrelsesarbejde.
3. Formandens personlighed, engagement, baggrund og arbejdsopgaver skal definere rammerne for bestyrelsesarbejdet. Formandens opgaver er indgående beskrevet, fordi han/hun spiller en helt særlig – aktiv – rolle.
4. Bestyrelsens øvrige medlemmer vælges ud fra virksomhedens konkrete behov. Løbende udskiftninger af bestyrelsesmedlemmer og individuel ansvarlighed skal følge virksomhedens udvikling og behov. Det skal med andre ord ikke være flovt at forlade en bestyrelse efter eksempelvis et år.

5. Bestyrelseskulturen skal være gennemsyret af en fællesskabsånd: “vi spiller på samme hold”. Arbejdet i bestyrelsen skal bygge på: tillid, åbenhed, en direkte konfronterende stil, lyst til ærlig feedback samt en gensidig respekt.
6. Endelig skal kvaliteten i bestyrelsesarbejdet bl.a. sikres gennem årlig evaluering af bestyrelsens arbejde. En evaluering som også deles med aktionærene.

Flere af disse forudsætninger kan genfindes i ovenstående figur, men i virkeligheden giver figuren for alvor først mening, når guiden her er læst til ende.

## **2. Karakteristika ved de mindre vækstvirksomheder og deres behov på bestyrelsessiden**

Ambitiøse vækstvirksomheder er kendetegnet ved, at de løbende står over for en mængde forandringsrelaterede problemstillinger. Alene af den årsag er de derfor ikke nemme at lede. Hertil kommer, at de er ganske risikobetonede. Hovedparten af de mere modne vækstvirksomheder vil således kunne se tilbage på et antal alvorlige kriser, som har truet eksistensgrundlaget. Omfattende tilpasninger af strategi og efterfølgende konsekvensimplementeringer har en vis hyppighed i disse virksomheder. Det betyder, at bestyrelsen i denne type virksomhed – og også i mange andre – bør have fokus på at se fremad frem for at analysere på historiske data. Regnskab og kontrol skal selvfølgelig ikke undervurderes, men det bør ikke være det centrale element for bestyrelsens bidrag til ledelsen af en virksomhed med vækstpotentiale.

Ambitiøse vækstvirksomheder står desuden ofte over for problemstillinger, som ledelsen ikke umiddelbart har erfaring med. Det kan være udfordringer inden for ”go-to-market”-strategien, opbygning af en partnerkanal i Nordamerika, etablering af datterselskaber i Asien, outsourcing af dele af udviklingsfunktionen, formulering af en patentstrategi mv.

Naturligvis kan vækstvirksomheden søge at rekruttere sig til den opdaterede og helt relevante kompetence, hvilket på mange måder vil være en ideel løsning. Men praksis viser ofte, at det er der hverken råd eller tid til. Hertil kommer, at virksomheden ofte vil have problemer med at tiltrække sådanne personer til fast ansættelse.

En dygtig og dynamisk sammensat bestyrelse kan derimod være den helt rigtige løsning på kompetenceproblemet.

Det kan imidlertid være svært at beslutte, hvornår den mindre vækstvirksomhed skal tage skridtet fuldt ud og sammensætte en bestyrelse, der opfylder alle kravene til en god og effektiv bestyrelse (se kapitel 4). For virksomheder, der er meget kapitalkrævende i de tidlige faser af livsforløbet, vil det f.eks. give god mening at sammensætte en mere komplet bestyrelse meget tidligt, mens det for den mindre kapitalkrævende virksomhed formentlig giver bedre mening at gøre det successivt. Generelt gælder dog, at etablering af en professionel bestyrelse hellere bør ske før end senere.

I virksomheder, hvor hovedaktionæren samtidig er adm. direktør (ejerledede virksomheder), kan det ofte være svært at tage skridtet og etablere en professionel bestyrelse, da ejerne ofte føler, at de herved afgiver indflydelse eller får sværere ved at få beslutninger igennem. Man skal som ejerleder være forberedt på - og sætte pris på - at blive udfordret af den professionelle bestyrelse, men opfattelsen af at miste indflydelse er fejlagtig, da ejerlederen i de fleste tilfælde vil kunne afsætte bestyrelsen, såfremt denne ikke tilføjer værdi til virksomheden eller går imod ejerlederens grundlæggende ønsker med virksomheden. Men i bund og grund handler det overvejende om tidlig forventningsafstemning mellem ejer og den bestyrelse, der ønskes indsat, for således at reducere risikoen for konflikter og gensidig spild af tid.

### **3. Bestyrelsens overordnede rolle i forhold til de basale udviklingsstadier i vækstvirksomheden**

Vækstvirksomheder gennemløber normalt 3 hovedfaser, før de bliver til stabile modne selskaber:

- Seed/start-up fase
- Tidlig kommerciel fase
- Vækstfase

Hver af disse faser har nogle karakteristika og dermed afledte behov til de forskellige færdigheder, egenskaber og bidrag, som forventes af bestyrelsen.

#### **3.1. Seed/start-up fasen**

I denne fase er der næsten ingen indtjening, og fokus i virksomheden er på basal produktudvikling og måske endda forskning. Sideløbende står virksomheden over for både at skulle definere de produkter eller ydelser, som man vil gå ud på markedet med, og at udvikle en forretningsmodel samt identificere potentielle kundegrupper. Selvom behovet for salgs- og markedskompetence er betydende, befinder virksomheden sig i en overvejende teknisk fase, hvor der arbejdes målrettet mod at afdække produktets unikke egenskaber.

I denne fase udvikler virksomheden også kompetencer omkring økonomisk styring og finansiering, hvilket er discipliner, der har stor betydning i henseende til, at virksomheden ofte har et kraftigt stigende omkostningsforbrug. Virksomheder, der er mindre gode til at få tilvejebragt tilstrækkelig finansiering, bør i denne fase udvikle kompetencer omkring omkostningsbesparelser.

Den typiske bestyrelse i Seed/start-up fasen er kendetegnet ved:

- En størrelse på ca. 3 personer fordelt på 1-2 fra ledelsen/iværksætterkredsen, 1-2 eksterne og 1-2 fra investorkredsen.

- Det har stor betydning, at mindst én af investorerne kan investere den fornødne tid i virksomheden.
- Det er også vigtigt, at der hurtigt opbygges et respektfuldt tillidsforhold mellem ledelsen og investorkredsen, som er karakteriseret ved, at parterne lytter til hinanden.
- En væsentlig del af bestyrelsens opgave ligger i denne fase i at udfordre iværksætternes ofte dominerende og til tider overoptimistiske ideer og visioner og indplacere dem i en realistisk forretningsmæssig sammenhæng.
- I denne tidlige fase af virksomhedens udvikling skal der endvidere skabes tillid til, at alle problemer behandles åbent.
- Eventuelle bestyrelseskollegaer, der ikke bidrager aktivt, skal skiftes ud relativt hurtigt.

### 3.2. Tidlige kommercielle fase

Denne fase sætter ind, når virksomheden går over i en begyndende kommercialisering. Produktet eller ydelserne skal finjusteres i forhold til markedets og kundernes reaktioner, og omsætningen skal tage lidt fart. Virksomheden gør sig lidt erfaringer, dels i forhold til forskellige kunder, dels i forhold til forskellige anvendelser af produktet. De første kundetilbagemeldinger systematiseres, og der foretages yderligere tilpasninger i produkt, forretningsmodel, leverancemodell, support mv. Her er fokus på udvikling af relationen med kunderne, at forstå markedet bedre samt at teste produktet for basale "fejl". I denne fase vil firmaet begynde at opbygge en salgs- og marketingorganisation, idet den indser, at en fortsat teknisk tilgang til salg er utilstrækkelig. For de fleste virksomheder er dette en meget vanskelig forandringsfase, hvor en kompetent bestyrelse kan være afgørende for succes eller fiasko.

Den typiske bestyrelse i kommercialiseringsfasen er yderligere kendetegnet ved:

- At bestyrelsesnetværket får stor betydning. Virksomheden står typisk over for at skulle rekruttere dygtige eksterne personer til salgs- og markedsområdet, og det er vigtigt, at bestyrelsen kan bistå aktivt med at finde de rigtige kandidater.
- Det har stor betydning, at bestyrelsen har stærke funktionelle kompetencer. Dels til at bistå med formuleringen af en ny salgs- og markedsstrategi, dels med at opstille kravene og lave jobprofiler på de nye stillinger.
- Bestyrelsen skal også træde i karakter i forhold til at vurdere, om bestyrelsen skal suppleres/udskiftes
- Bestyrelsen skal desuden overveje om den adm. direktør har den rigtige profil til den kommercielle fase.

### 3.3 Vækstfasen

I vækstfasen har virksomheden oplevet en betydelig omsætningsvækst, og selvom virksomheden måske endda oplever positiv indtjening og en positiv pengestrøm, melder der sig ofte en række af nye udfordringer. Det kan være spørgsmål omkring:

- fortsat internationalisering, måske i nye geografiske områder
- etablering af nye produkter, services
- penetrering af nye kundesegmenter
- etablering af processer og procedurer
- etablering af strategiske partnerskaber
- etablering af HR gruppe
- overvejelser om børsnotering eller frasalg

I denne fase har virksomheden måske opnået at "vinde" en niche i et afgrænset geografisk område og har konstateret, at en fortsat vækst stiller krav om noget ekstraordinært på produksiden eller på markedssiden.

Den typiske bestyrelse i vækstfasen er yderligere kendetegnet ved:

- At bestyrelsen skifter formand. Der vil typisk være behov for at tiltrække en formand, der tidligere har haft succes med at internationalisere en lignende virksomhed.
- At der skal tiltrækkes en ny type af salgs- og markedskompetence. Viden om international skalering af produkter og services, herunder navnlig produktmarketing, vil være central.
- At der ofte også er behov for at supplere bestyrelsen med et medlem med stor teknisk indsigt samt med en person, der er særlig kompetent i at håndtere kriser.
- Bestyrelsen har endvidere – i tæt samarbejde med aktionærerne – udarbejdet en opdateret målsætning for, hvordan virksomheden skal udvikles på den lidt længere bane. Er det mod et frasalg, en børsnotering, eller skal virksomheden blot vokse sig større og blive mere uafhængig og stabil?
- Endelig er det også i denne fase, hvor bestyrelsen og aktionærerne evt. beslutter at tiltrække flere penge til virksomheden for at finansiere væksten. Derved vil der ofte også komme en fornyelse i bestyrelsen.

Bestyrelsen bør dog ikke vokse ud over de 5 medlemmer, medmindre den har gjort sig klart, om der virkelig er et behov herfor.

#### **4. Den værdiskabende bestyrelse**

I den vækstorienterede virksomheds tidlige faser har iværksætteren ofte en ganske central rolle – ofte som adm. direktør. Egenskaber som: visionær, stædig og vedholdende kan ikke værdsættes nok, men det er samtidig egenskaber, som kan drive virksomheden i afgrunden, hvis ikke de markeds-mæssige resultater følger med. Det er derfor vigtigt, at vækstvirksomheden ganske tidligt får sammensat en kompetent bestyrelse, der tilføjer både generel og specifik kompetence, viden og sund dømmekraft – dels som en modvægt til iværksætteren, dels som en supplerende viden.

Helt overordnet varetager bestyrelsen følgende hovedopgaver:

- Udstikke virksomhedens strategi og retning
- Sikre at den aktuelle udvikling følger de lagte planer.
- Sikre at virksomheden altid har det rigtige kapitalberedskab i forhold til planerne.
- Sikre at ledelsen er rigtigt sammensat i forhold til de udfordringer og vækstplaner, som virksomheden står overfor.

Men det er også vigtigt, at bestyrelsen er et antal skridt foran virksomhedens faktiske udvikling og dermed også virksomhedens daglige ledelse. Enhver virksomhed vil med stor sandsynlighed ramme ind i et antal uforudsete udfordringer og strategiske problemer. Med den rette kompetencemæssige sammensætning kan den effektive bestyrelse forudse mange af disse problemer samt bistå i analyserne af disse og i forlængelse heraf foreslå konkrete løsninger. Dermed vil bestyrelsen udvikle sig til at være en uvurderlig samarbejdspartner for aktionærene og ledelsen i virksomheden.

Overordnet set skal bestyrelsen tilføre værdi til virksomheden i følgende 3 dimensioner:

**1. Netværksdimensionen;**

Det enkelte bestyrelsesmedlem skal kunne bidrage med et relevant personnetværk, som kan anvendes, eksempelvis når virksomheden skal vinde nye kunder, partnere eller rekruttere nøglepersoner, nationalt eller internationalt – alt efter virksomhedens situation og behov.

**2. Kompetencedimensionen;**

Det enkelte bestyrelsesmedlem skal have en distinkt og relevant erhvervs erfaring (læs: kernekompetence), som kan anvendes i forhold til virksomhedens prioriterede udviklingsopgaver. F.eks. når der skal opbygges en europæisk salgsorganisation, indføres et globalt CRM-system eller udvikles et nyt aflønningssystem til sælgerne i et givet marked. Disse kompetencer bør bringes i spil med nøglepersoner i virksomheden uden at skulle gennem den adm. direktør.

Det skal dog nævnes, at det stadig er vigtigt, at alle spiller på samme hold. Og at direktøren og formanden er informeret om den interaktion, der sker mellem et bestyrelsesmedlem og enkelte personer i virksomheden.

**3. Persondimensionen;**

Dele af bestyrelsen (specielt formanden) skal desuden besidde evnen til at coache og udvikle nøglepersonerne i ledergruppen. Formandens rolle er naturligvis specifikt at være coach for den adm. direktør, men andre bestyrelsesmedlemmer kan godt påtage sig mentorroller i forhold til andre nøglepersoner i ledergruppen. F.eks. kan den erfarne marketingchef fra et globalt selskab være en fantastisk sparringspartner til den yngre marketingchef, der står over for sit livs udfordring med at lancere produkter til et nyt globalt marked.

De personer, der vælges ind i en sådan type af bestyrelsesarbejde, skal naturligvis have den fornødne tid til rådighed. Her taler vi dels om den tid, der skal anvendes på de skemalagte bestyrelsesmøder, men også om den tid, der skal anvendes mellem bestyrelsesmøderne, som tidsmæssigt ofte har et større omfang.

Bestyrelsen skal mindst én gang årligt klart definere omfanget af årets bestyrelsesopgaver. Dette gøres ofte samtidig med, at der fastlægges en årskalender for bestyrelsesarbejdet. Denne præcisering af årets opgaver bør kort nedfældes på skrift (hvem gør hvad, hvornår). Så har hver af de 3 involverede "stakeholders", aktionærer, direktion og bestyrelse, en ensartet og præcis beskrivelse af, hvem der har ansvaret for løsning af eksempelvis følgende typer af udviklingsopgaver: strategiudvikling, produktstrategi, produktmanagement, rekruttering, key account management, salgsmodel, partnerstrategi.

Det er desuden vigtigt, at alle medlemmer af bestyrelsen er bekendt med den vedtagne forretningsorden og agerer efter denne.

Efterfølgende er det mindst lige så vigtigt, at virksomheden følger op på, om kvaliteten af opgaveløsningen har været tilstrækkelig høj.

Omfanget af bestyrelsesmøder besluttet helt ud fra den enkelte virksomheds behov, men ligger typisk på 6-12 årlige møder. Hvert møde har som udgangspunkt 3 hovedpunkter på dagsordenen:

- almindelig resultatmæssig opfølgning (finansiel og ikke-finansiel)
- temaindhold (som typisk følger virksomhedens årsopgaver)
- opfølgning på centrale problemer og udviklingsopgaver

Et effektivt bestyrelsesmøde er kendetegnet ved, at:

- hovedparten af tiden anvendes på indgående at diskutere 1 til 2 kritiske emner - typisk efterfulgt af en beslutning
- der ikke bruges for meget tid på historisk resultatopfølgning (som desværre ofte udgør 90 pct. af tiden ved mindre effektive bestyrelsesmøder)
- dagsordenen er drøftet og fastlagt i god tid før mødet
- materialet (præsentationerne m.v.) til bestyrelsesmødet meget præcist understøtter dagsordenspunkterne, hverken mere eller mindre (formandens ansvar)
- materialet sendes mindst 3 dage før bestyrelsesmødet, så alle har mulighed for at forberede sig grundigt
- mødet styres effektivt, men at der alligevel afsættes tilstrækkelig tid til at behandle de kritiske diskussionspunkter
- alle bestyrelsesmedlemmer møder op til tiden og er velforberedte
- der skrives korte og præcise beslutningsreferater

Generelle erfaringer for sammensætning af optimale gruppestørrelser kan overføres på størrelsen af effektive bestyrelser, dvs. den optimale størrelse på en bestyrelse

ligger på omkring 5 personer, men ofte starter man med en lidt mindre bestyrelse på 3 personer, begge antal er inklusive bestyrelsesformanden.

#### 4.1 De 6 kendetegn ved den effektive bestyrelse

Der er navnlig 6 forhold, der kendetegner den effektive bestyrelse;

1. *Virksomhedens potentiale – kombineret med en fornuftig aflønning af bestyrelsesmedlemmerne – er drivkraften for bestyrelsesarbejdet.*
2. *Der foreligger en årsplan for bestyrelsens arbejde – bestyrelseskalenderen*
3. *Formandens personlighed, engagement, baggrund og arbejdsopgaver definerer rammerne for bestyrelsesarbejdet og dermed også kulturen.*
4. *Bestyrelsens øvrige medlemmer vælges ud fra virksomhedens konkrete behov. Løbende udskiftninger og individuel ansvarlighed er nøgleord.*
5. *Bestyrelseskulturen er kendetegnet ved, at "vi spiller sammen som et hold".*
6. *Bestyrelsen foretager selvevaluering og agerer dynamisk på resultatet af denne.*

I det følgende vil hvert af de 6 kendetegn blive uddybet nærmere.



#### ***Virksomhedens potentiale – kombineret med en fornuftig aflønning af bestyrelsesmedlemmerne – er drivkraften for bestyrelsesarbejdet***

Dygtige og kompetente bestyrelsesmedlemmer skal først og fremmest "tænde på virksomheden". Dvs. man skal finde virksomheden interessant og tro på, at den har et klart udviklingspotentiale, som man kan bistå med at udvikle. Dernæst skal der foreligge en interessant aflønningspakke, gerne bestående af en ejerandel samt et fast og et variabelt vederlag.

For at vækstvirksomheden skal kunne tiltrække kompetente bestyrelsesmedlemmer er ledelsen og aktionærerne nødsaget til at præsentere virksomheden og dens udviklingspotentiale på en overbevisende måde. Præsentationen bør være meget kortfattet og navnlig berøre følgende emner:

- Hvad laver virksomheden?
- Hvilke problemer løser den for sine kunder?
- Hvilke kunder har virksomheden?
- Hoveddata (organisation, historie, særlige milepæle, patenter mv.)
- Økonomisk udvikling, omsætning og indtjening
- Målsætning og vision for de kommende 3 år

Dygtige bestyrelsesmedlemmer vil gerne kunne identificere sig med de virksomheder, de involverer sig i. Derfor er det vigtigt, at de dels køber ind i vækstvirksomhedens forretningsmodel, dels er enige i visionen om, hvor selskabet skal befinde sig om 3 år.

Det næste er, at vækstvirksomheden skal have en meget klar holdning til, hvordan man vil aflønne formanden såvel som de menige bestyrelsesmedlemmer. Som det vil fremgå senere i guiden, er der en forventning til, at formanden er ganske aktiv med en gennemsnitlig arbejdsindsats på ca. en dag om ugen i de første 3 måneder, faldende til 2-3 dage månedligt.

Arbejdsindsatsen for de øvrige bestyrelsesmedlemmer vil bestå i: a) en hurtig oplæringsperiode, b) en fast arbejdsindsats omkring de planlagte bestyrelsesmøder og c) den tid hvor det enkelte bestyrelsesmedlem involveres i specifikke opgaver.

For den mere modne vækstvirksomhed bør aflønningen opdeles i tre komponenter:

- Ejerandel (aktier, optioner eller en kombination heraf)
- Fast vederlag
- Variabelt vederlag

For den mindre virksomhed kan det være svært at honorere et medlem med fast eller variabelt kontant vederlag på grund af omkostningen. Her bør der så i stedet bruges aktier – eventuelt til favørkurs.

Ved at virksomheden har en klar holdning til, hvordan ejerskabet kan spredes til bestyrelsesmedlemmerne, har den mulighed for at skabe et fællesskab mellem aktionærgruppen og bestyrelsen.

Bestyrelsesmedlemmernes ejerskab kan opnås på forskellig vis. Det mest ideelle er, at nye bestyrelsesmedlemmer køber aktier i selskabet enten ved nytegning, eller ved at eksisterende aktionærer sælger ud. Derved opnås et særligt engagement, da de nye bestyrelsesmedlemmer har måttet tage penge op af lommen.

Optioner er også en mulighed for at erhverve aktier. Her sikres de nye bestyrelsesmedlemmer en mulig gevinst, men de løber ikke en større økonomisk risiko. Det skal dog sikres, at der er klare linjer for, hvad der skal ske med optioner i det tilfælde, hvor bestyrelsesmedlemmet forlader bestyrelsen.

Hvor stor en ejerandel, vækstvirksomheden er indstillet på at sprede til bestyrelsen, beror helt på selskabets situation, men procenten skal gerne have en sådan størrelse, at lykkes det virksomheden at realisere sin 3 års plan, så skal der ligge en interessant økonomisk gulerod for det enkelte bestyrelsesmedlem. Formandens andel er typisk noget større end de andre bestyrelsesmedlemmer, som tilbydes ejerskab. Tilbydes formanden eksempelvis 2 pct., tilbydes særligt væsentlige bestyrelsesmedlemmer 1 pct., mens andre tilbydes ½ pct.

Formandens faste vederlag aftales ofte som et fast månedligt beløb, som afspejler en gennemsnitlig arbejdsindsats på 2-3 dage månedligt. Sættes timeprisen for aflønning af bestyrelsesmedlemmer til DKK 750 pr time – vil en formand således oppebære et månedligt honorar i størrelsesordenen DKK 15.000, svarende til DKK 180.000 årligt.

Et menigt bestyrelsesmedlem forventes at skulle anvende sammenlagt ca. 6 dage årligt til det ordinære bestyrelsesarbejde og vil blive kompenseret med ca. DKK

35.000 årligt. Hertil kommer de specifikke arbejdsopgaver som han/hun involveres i. I gennemsnit budgetteres med, at hvert bestyrelsesmedlem anvender 10 dage årligt på selskabet, hvilket modsvarer en udgift på ca. DKK 55.000. Derved bliver den samlede årlige udgift pr. bestyrelsesmedlem ca. DKK 90.000.

Ved en bestyrelse på 5 medlemmer, hvoraf bestyrelsesformanden og 2 andre medlemmer er eksterne, skal der med andre ord budgetteres med en årlig driftsomkostning for bestyrelsen på ca. DKK 360.000. Isoleret set er det naturligvis en stor årlig omkostning, men ser man på den viden, kompetence og arbejdsindsats, som vækstvirksomheden får stillet til rådighed, vil disse penge været givet godt ud.



### ***Der foreligger og vedtages en årsplan for bestyrelsens arbejde – bestyrelseskalenderen***

Som nævnt i foregående afsnit skal bestyrelsen én gang årligt klart definere omfanget af årets bestyrelsesopgaver. Derefter skal dette arbejde planlægges udført hen over det kommende regnskabsår. Denne præcisering af årets opgaver bør kort nedfældes på skrift (hvem gør hvad, hvornår), så hver af de 3 involverede "stakeholders" har en fælles, ensartet og præcis beskrivelse af hvem, der har ansvaret for løsning af årets bestyrelsesopgaver.

For virksomheder i de to første faser, seed/start-up fasen og i den tidlige kommercielle fase, bør der afholdes faste møder hver måned. Virksomheden befinder sig i en sårbar og turbulent fase, hvor det kræves, at der holdes et konstant vågent øje med virksomhedens resultater og fremdrift. En anden årsag til den hyppige mødefrekvens er at sikre fokus hos ledelsen.

Virksomheder, der bevæger sig ind i vækstfasen, kan reducere antallet af møder til 8-10 årligt, og senere i udviklingen kan man som oftest nøjes med møder hver anden måned. Det er dog meget op til bestyrelsen at vurdere og fastlægge mødeantallet og frekvensen, specielt baseret på virksomhedens særlige udfordringer

Antallet af bestyrelsesmøder og den overordnede planlægning af indholdet af hovedtemaerne for bestyrelsesmøderne bør fastlægges, når budgettet og forretningsplanen for det nye regnskabsår skal godkendes. I forbindelse med netop udarbejdelsen af budget og forretningsplan skal formanden og den adm. direktør danne sig et overblik over, hvilke kritiske udfordringer virksomheden står over for i det kommende finansår. Det er på den baggrund, at de kritiske temaer fastlægges rent tidsmæssigt hen over kalenderåret.

Følger en virksomhed kalenderåret, vil formanden og den adm. direktør have dette overblik medio november måned. Med dette overblik kan formanden derefter udarbejde en bestyrelseskalender, som indeholder:

- Standard dagsorden pr. bestyrelsesmøde (normal opfølgning på økonomiske resultater, men også opfølgning på ikke-økonomiske mål)
- Kalendermæssig indplacering af årets faste temaer som navnlig omfatter:

- Gennemgang af regnskabsudkastet for tidligere års resultat og balance samt beslutning om bonus (ekstern revisor deltager)
- Generalforsamlingen, konstituerende bestyrelsesmøde, bestyrelsens forretningsorden
- Forskning & udvikling samt produktstrategimøde
- Den grundigere kvartalsrapportering kombineret med opdateret prognose for hele året (møde med hele ledergruppen til et grundigere gennemsyn af resultaterne i kvartalet)
- Kunde- og markedsanalysemøde
- Årets strategimøde (ofte 2 dages eksternt seminar), herunder fastlæggelse af rammerne for næste års budget og forretningsplan
- Næste års kritiske opgaver/temaer samt afdækning af behovet for nye kompetencer i bestyrelsen
- Evaluering af bestyrelsens arbejde og beslutning om næste års sammensætning af bestyrelsen
- Bestyrelseskalenderen for det kommende år, herunder fastlæggelse af datoer, mens alle medlemmer er til stede
- Kalendermæssig indplacering af årets særligt vigtige temaer (ofte er der tale om de prioriterede, kritiske udviklingsopgaver), som naturligvis er meget afhængig af virksomhedens særlige udfordringer og prioriteringer.

I bilag 1 findes eksempel på bestyrelseskalenderen i skemaform.



***Formandens personlighed, engagement, baggrund og arbejdsopgaver definerer rammerne for bestyrelsesarbejdet og dermed også kulturen.***

Formanden bør have min. 3 års bestyrelseserfaring og må meget gerne være en adm. direktør, der tidligere har været igennem en tilsvarende og succesfuld udvikling af en virksomhed, og som nu trives ved at skabe resultater på den mere indirekte måde. Formandens overordnede opgave er at sikre, at bestyrelsen er effektiv, og at den støtter op om virksomheden. Formanden kan og skal ikke gennemtrumfe sin vilje i bestyrelsen, men sikre at der er bred opbakning bag alle beslutninger. Formanden er mere en involveret co-pilot end en vagthund. Formanden er også den adm. direktørs sparringspartner og coach. For at kunne udfylde sin rolle skal formanden de første 3 måneder anvende ca. 1 dag ugentlig til at sætte sig ind i virksomheden og dens problemstillinger. Herefter forventes det, at formanden anvender ½ dag pr. uge. Tidshorizonten for formandens virke bør være ca. 3 år, men skal løbende evalueres.

Det er formandens ansvar, at arbejdsopgaverne og beslutningerne fremstår krystalklare i bestyrelsen, og at der ikke opstår forvirring blandt bestyrelsesmedlemmerne. Formandens job er med andre ord at agere dirigent for bestyrelsen og gennem sine personlige egenskaber sikre, at der hele tiden sker fremdrift. Det er vigtigt at understrege, at den adm. direktør rapporterer til bestyrelsen og ikke til formanden. Hvis formanden betragter den adm. direktør som "sin" medarbejder, uden at involvere de øvrige bestyrelsesmedlemmer, vil det underminere bestyrelsens effektivitet.

Et tæt og stærkt samarbejde med den adm. direktør er dog naturligvis vigtigt. Udgangspunktet for et sådant samarbejde er, at de to udvikler en fælles referenceramme for, hvordan de ser og vurderer virksomheden, herunder bliver enige om nogle fælles centrale værdier for, hvordan man driver virksomhed. Derfor er det ofte en rigtig god idé, hvis formanden og den adm. direktør foretager en grundig gennemgang og revurdering af den oprindelige strategiplan ved udløbet af de første 3 måneder.

I planlægningen af bestyrelsesmøderne har formanden følgende primære arbejdsopgaver:

- Med udgangspunkt i bestyrelseskalenderen og efter samtale med de øvrige bestyrelsesmedlemmer, den adm. direktør og den øvrige ledergruppe producerer formanden forslag til dagsorden for det kommende bestyrelsesmøde. Det er navnlig vigtigt, at der opnås enighed om, hvilke 1-2 særligt vigtige emner, der skal behandles på det pågældende bestyrelsesmøde.
- Formanden skal – sammen med den adm. direktør – sikre, at alt relevant materiale til bestyrelsesmødet produceres og fremstilles på en simpel og enkel måde (ikke for mange slides/powerpoints og ingen irrelevant information). Til de første 2-3 bestyrelsesmøder er det ofte en god idé, at formanden og den adm. direktør sætter sig sammen inden mødet og gennemgår og tilretter hver enkelt præsentation.
- Endelig sikrer formanden, at materialet fremsendes til bestyrelsen minimum 3 arbejdsdage før bestyrelsesmødets afholdelse, som hovedregel gerne op til den sidste weekend inden bestyrelsesmødet for at sikre fornøden tid til at studere det fremsendte

På selve bestyrelsesmøderne er det formandens ansvar, at møderne forløber effektivt, hvilket indebærer:

- at mødet styres med udgangspunkt i den vedtagne dagsorden
- at diskussioner ikke kører i ring, men at de rundes af, når formanden skønner, at alle er hørt, og alle vinkler er belyst
- at formanden søger at alle – navnlig vigtige – beslutninger nyder opbakning fra samtlige bestyrelsesmedlemmer
- at formanden hurtigt skrider ind i sager, hvor der er risiko for, at personlige interesser bliver sammenblandet
- at der udarbejdes kortfattede mødereferater, der udsendes umiddelbart efter mødet.



***Bestyrelsens øvrige medlemmer vælges ud fra virksomhedens konkrete behov. Løbende udskiftning og individuel ansvarlighed er nøgleord.***

De øvrige bestyrelsesmedlemmer vælges ud fra virksomhedens særlige karakteristika og behov. Normalt vil man søge at spejle de funktionelle kompetencer i bestyrelsen som eksempelvis: Salg & Marketing, Udvikling, Produktion, Leverance, Økonomi –

men udgangspunktet for fastlæggelsen af "årets bestyrelseshold" bør klart være den beskrivelse af årets opgavefordeling, som tidligere blev omtalt. Ved en klar opgavetildeling til det enkelte bestyrelsesmedlem skal det endvidere sikres, at bestyrelsesmedlemmet opnår en høj grad af ansvarlighed i forhold til egen rolle og opgaver. Det skal være klart fra starten, at alle bestyrelsesmedlemmer løbende vil blive udskiftet, men med lidt forskellige intervaller. Nogle skift sker, når en konkret opgave er løst, hvilket kan være allerede efter ét år, andre i takt med virksomhedens udvikling efter 2 eller 3 år. Den gængse opfattelse af, at man lider et nederlag og kommer ud for et prestigetab ved at forlade en bestyrelse efter et år, skal fundamentalt ændres.

Som nævnt i kapitel 3 skal de øvrige bestyrelsesmedlemmer vælges ud fra virksomhedens særlige karakteristika og behov – hvilket er et arbejde som formanden løser i tæt samarbejde med den adm. direktør. Valget af det enkelte bestyrelsesmedlem foretages som regel af de større aktionærer (beslutningskompetencen er typisk reguleret igennem en aktionæroverenskomst), og derved bliver der også skabt en vigtig kobling mellem det enkelte bestyrelsesmedlem og aktionæren.

Opgaven er her at præcisere, hvilke kompetencer virksomheden reelt har behov for i minimum det kommende års tid. Der sondres her mellem:

- generiske kompetencer og
- specifikke kompetencer

Et eksempel på en generisk kompetence kan være "generel økonomistyring". Der er tale om en kompetence, som ikke retter sig specifikt mod en branche eller knytter sig til en konkret erfaring.

En specifik kompetence (inden for økonomistyringsområdet) kan være implementering af et bestemt økonomistyringssystem, der er specielt egnet til at understøtte økonomistyringen i internationale softwarevirksomheder. Generiske kompetencer er mere generelle og er ikke branchespecifikke, mens de specifikke kompetencer knytter sig til en speciel branche og til meget konkrete erfaringer, som den pågældende person har erhvervet.

Hvis virksomheden ikke rigtig har gjort sig klart, hvilke kompetencer man egentligt har behov for og hvornår, vælges bestyrelsesmedlemmer ofte ud fra deres generiske kompetencer. Der vælges eksempelvis et bestyrelsesmedlem, der har erfaring med internationalisering – måske en nært forestående opgave i virksomheden. Men ofte viser det sig, at den viden, det pågældende bestyrelsesmedlem har, kun i meget begrænset omfang lader sig anvende. Dels har bestyrelsesmedlemmet ikke rigtig tid til at sætte sig ind i – og dermed forstå - virksomhedens opgave og udfordringer på det internationale marked, dernæst eksisterer der med meget stor sandsynlighed vidt forskellige branchebetingelser.

Det er derfor vigtigt, at virksomheden i videst muligt omfang får afdækket sine branchespecifikke kompetencebehov, så søgningen efter relevante bestyrelseskandidater bliver så præcis så mulig.

I den forbindelse er det vigtigt, at virksomheden samarbejder med specialister på rekrutteringssiden, som stiller meget konkrete krav til, hvordan eksempelvis bestyrelseskandidaterne udformer deres CV. Herved bliver det muligt – på effektiv vis – at afdække vedkommendes særlige kompetencer, generiske som specifikke.

Når det potentielle bestyrelsesmedlem og virksomheden så har ”fundet hinanden”, er det helt centralt, at bestyrelsesmedlemmet bliver gjort opmærksom på, at bestyrelsesarbejdet er begrænset til 1 år – hvorefter revurdering vil finde sted. En forlængelse af bestyrelsesperioden til yderligere et år skal ikke være noget, som sker pr. automatik, men skal være afhængigt af bestyrelsens fremtidige kompetencebehov samt resultatet af bestyrelsens selvevaluering. Denne tidsbegrænsning skal naturligvis afspejles i kontrakten med bestyrelsesmedlemmet.

Endelig skal det også aftales konkret, hvordan det nye bestyrelsesmedlem lærer virksomheden at kende. Her er det ofte en god idé, at det nye bestyrelsesmedlem inviteres til at være i virksomheden et par dage, hvor vedkommende eksempelvis deltager i ledergruppemøder samt følger en eller flere fra ledergruppen til interne og eksterne møder. Efter et par måneder – hvor det nye bestyrelsesmedlem måske har anvendt 4-5 dage totalt set i virksomheden – er det ofte en god idé, at bestyrelsesmedlemmet på det næstkommende bestyrelsesmøde afgiver en kortfattet beretning omkring sine oplevelser med virksomheden.

Det er yderst vigtigt, at den eksisterende bestyrelse er i stand til at give plads til nye medlemmer og ikke danner ”front” mod nye medlemmer. Den eksisterende bestyrelse er faktisk den største barriere, når nyuddannede bestyrelsesmedlemmer kommer ind i en eksisterende bestyrelse



***Bestyrelseskulturen er kendetegnet ved, at ”vi spiller sammen som et hold”.***

Bestyrelsen og direktøren skal konstant være i kontakt med hinanden, dels for at opfordre til åbenhed, dels for at bestyrelsen løbende skal kunne bistå direktøren/ledergruppen specifikt. Der skal skabes et arbejdsklima af tillid og oprigtighed, som gør, at direktøren deler dårlige nyheder og vanskelig information med bestyrelsen så tidligt, at den har mulighed for at analysere og agere.

Ingen i bestyrelsen må være bange for at udfordre og/eller tage diverse konflikter – hverken over for direktøren og den øvrige ledelse, eller over for hinanden. Alle involverede skal kunne tåle – helt åbent – at udfordre andres mening og selv modtage udfordringer og kritik. Navnlig formanden skal sikre, at det er argumenterne, der sikrer den bedste løsning for virksomheden og ikke dem, der råber højest. Konsensus i alle beslutninger skal naturligvis søges. Formanden skal endvidere sikre, at der skabes respekt for individuelle meninger og holdninger. Afvigende meninger og dem, der udfordrer, skal ikke straffes, men snarere belønnes.

Det er navnlig i gennemførelsen af bestyrelsesmøderne, at den rette bestyrelseskultur skal udvikles. Selv om det i praksis er formanden, der skal være tovholder på

udviklingen af den rette kultur og -adfærd, skal alle medlemmerne naturligvis bakke op om den. Målsætningen er en bestyrelseskultur, der er kendetegnet ved:

- Engagement og effektivitet
- En direkte, åben og ærlig kommunikation mellem bestyrelsesmedlemmerne indbyrdes og i forhold til den adm. direktør og ledergruppen (der skal udvikles en udstrakt evne til at give og modtage kritik)
- En høj grad af gensidig respekt
- Anerkendelse af, at afvigende (mindretals) meninger og synspunkter også skal høres
- En høj grad af ansvarlighed for virksomhedens resultater og egen rolle heri
- Fuld opbakning til at følge god ledelsespraksis (særligt vigtig når mange af bestyrelsesmedlemmerne arbejder direkte med eksempelvis ledergruppemedlemmer)
- Årlig evaluering af bestyrelsens effektivitet



***Bestyrelsen foretager årlig selvevaluering og agerer dynamisk på resultatet af denne***

Bestyrelsen skal foretage en årlig selvevaluering. Dette sker op til beslutningen om næste års bestyrelsessammensætning og skal ske i god tid inden generalforsamlingen. Selvevalueringen er en formaliseret proces, hvor det enkelte bestyrelsesmedlem dels vurderer egen indsats, dels vurderer de øvrige medlemmers indsats, herunder også den opgaveløsning, der har fundet sted i løbet af året. Resultatet af selvevalueringen drøftes i bestyrelsen og med aktionærerne og danner også grundlag for næste års sammensætning af bestyrelsen. Er der behov for, at et fortsættende bestyrelsesmedlem skal præstere og yde på en anden måde, påtales dette. Udover selve resultatet af evalueringen er processen - hvis den laves godt - også en måde at få bestyrelsen til at reflektere over sit eget formål og over, hvordan den bidrager til værdiskabelsen i virksomheden. Det kan fx være godt, at bestyrelsen starter med at diskutere, hvad den gerne vil have ud af en evaluering. Dette kan også lede frem til forskellige metoder til gennemførelsen.

Selvevaluering er med til at give et overblik over kvaliteten af det arbejde, der udføres, og identificere eventuelle svagheder. Evalueringen bør ideelt foretages sammen med en ekstern konsulent for at sikre anonymitet og ærlighed i besvarelsene. Den eksterne konsulent samler alle besvarelser og rapporterer tilbage til bestyrelsen og aktionærerne. I mange bestyrelser forestår formanden selv evalueringen, hvilket ikke muliggør en neutral evaluering af formanden selv.

En selvevaluering har flere formål:

- Vurdering af, om sammensætningen af bestyrelseskompetencer passer til virksomhedens aktuelle situation og dens fremtidige behov
- Danne grundlag for justering af adfærden hos enkeltmedlemmer og om genvalg eller udskiftning skal finde sted

- Lægge et generelt pres på bestyrelsen og gøre de enkelte medlemmer opmærksomme på, at der løbende foretages en opfølgning på den personlige præstation

Bestyrelser, der ikke regelmæssigt udfører selvevalueringer, har desværre en tendens til at udvikle en høj grad af selvtilfredshed og selvbedrag omkring egen performance.

Selvevaluering bør foregå på tre områder:

- Bestyrelsesformanden. Hvorledes opfatter de andre medlemmer og direktøren, at bestyrelsesformanden udfylder sin rolle?
- Bestyrelsesmedlemmerne imellem. Hvordan opfatter de enkelte menige medlemmer og formanden hinandens arbejde? Hvor ser de styrker hos den enkelte, og hvor er der mulighed for forbedring?
- Egentlig selvevaluering. Hvordan synes det enkelte bestyrelsesmedlem, at han/hun selv bidrager, og hvor kan indsatsen forbedres?

I bilag 2 er der præsenteret en skabelon til brug for de tre ovenstående områder. Det tilrådes dog at tilpasse hvert skema, gerne ved brug af ekstern konsulent, til den enkelte virksomheds behov.

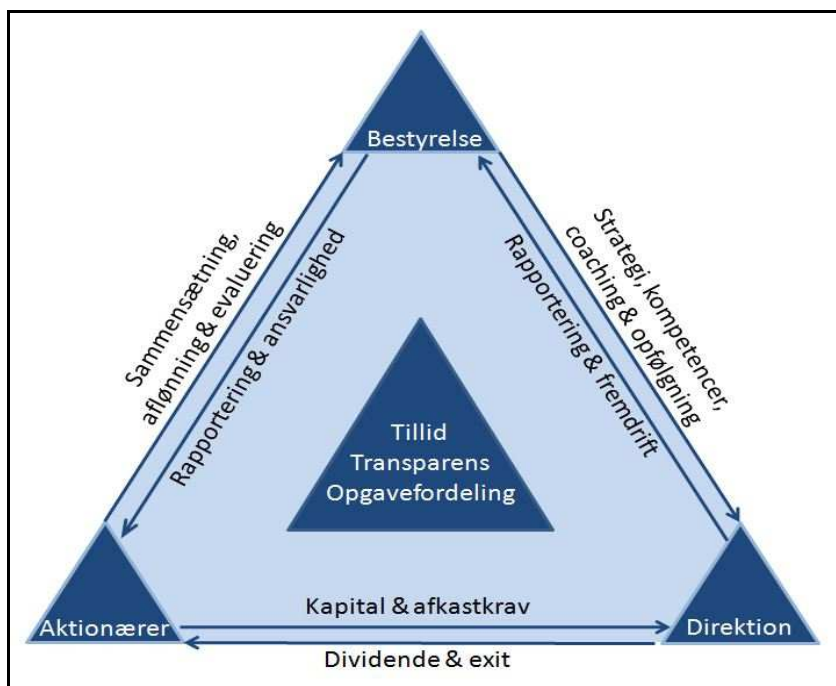
## **5. Samspillet mellem bestyrelsen og aktionærene**

I de foregående afsnit har vi indgående beskrevet arbejdet i bestyrelsen og samspillet mellem bestyrelsen og direktionen. I det følgende vil vi kort beskrive behovet for at etablere det frugtbare samspil mellem bestyrelsen og aktionærene.

Beslutningskompetencen i en virksomhed er normalt tredelt:

1. Aktionærene
2. Bestyrelsen
3. Direktionen

Hver af de disse grupper har egne opgaver og ansvar, som i sig selv er yderst centrale for virksomhedens virke, men det helt afgørende for effektiviteten i beslutningskompetencen er det tillidsfulde og åbne samspil mellem de 3 grupper:



Når disse 3 samspil fungerer gnidningsfrit (der er balance i trekanten), er virksomheden i stand til at træffe hurtige beslutninger, der har opbakning hele vejen rundt. Men når samspillet ikke fungerer, vil og kan det være destruktivt og ødelæggende for virksomheden.

De små og mellemstore virksomheder er ofte karakteriseret ved at have én eller ganske få hovedaktionærer, hvor forholdet imellem dem – herunder bestyrelsens størrelse og sammensætning – reguleres i en aktionæroverenskomst.

Beslutningskompetencen for valg af bestyrelsesmedlemmer ligger derfor typisk hos de større ejere. Derved bliver der helt fra begyndelsen skabt en tæt kobling mellem bestyrelsesmedlemmet og aktionæren, som bl.a. er vigtig for at sikre, at aktionærens interesser bliver varetaget i bestyrelseslokalet.

Men hvordan opbygges det optimale samspil mellem aktionæren og bestyrelsesmedlemmet?

Det gode samspil bygger på:

- at aktionærene har formuleret en klar målsætning med investeringen, respektive selskabet
- at bestyrelsesmedlemmet og aktionæren – i videst muligt omfang – har sammenfaldende interesser (gennem aflønning)
- en løbende transparens og dermed åbenhed mellem de to parter
- en løbende dialog, navnlig når vigtige beslutninger skal træffes

- viden om bestyrelsens effektivitet herunder enkeltmedlemmers bidrag

## 6. Faldgruber i bestyrelsesarbejdet

Så længe vækstvirksomheden overholder planerne, er der ofte langt mellem kriserne og problemerne i bestyrelsen. Men reglen er oftest, at virksomheden ikke udvikler sig som forventet. Dette vil skabe pressede situationer, der kan udvikle sig til alvorlige kriser, hvis de ikke håndteres tidligt og håndfast. Nedenfor er der opremset de typiske faldgruber i dårligt bestyrelsesarbejde:

1. Direktøren er passiv/ defensiv og ikke åben over for bestyrelsen. Konsekvensen er, at diskussioner ofte bliver overophedede, og svære problemstillinger forbliver uløste. De enkelte bestyrelsesmedlemmer føler sig hæmmede i beslutningsarbejdet og bidrager mindre og mindre.
2. Hvis ledergruppen rapporterer dårlige nyheder (hvilket altid vil ske), begynder de enkelte medlemmer at "skyde" budbringeren. Resultatet bliver, at sådanne nyheder bliver holdt tilbage og ikke dukker op i tide til at kunne analyseres og behandles professionelt.
3. Ledergruppen præsenterer dårligt skrevet materiale eller fremlægger emner og problemstillinger, hvor svarene er givet/forudbestemt. Som resultat er bestyrelsen uden mulighed for analytisk at udforske løsninger.
4. Manglende evne til og konfrontere problemer. Dette er ofte problemet med bestyrelsesmedlemmer, der har siddet (for) længe og stadig hænger fast i de tidlige perspektiver, der var gældende, da de selv kom ind i bestyrelsen.
5. Manglende forpligtigelse til arbejdet. Opstår når enkelte medlemmer har for travlt (måske for mange bestyrelsesposter) og derfor ikke har ordentlig tid til at arbejde med vækstvirksomhedens konkrete problemstillinger. Dette er en stor udfordring for direktøren, der så ikke får den forventede hjælp og støtte.
6. Manglende fælles målsætning og dermed interessefællesskab i bestyrelsen. Problemet kan være, at aktionærer, der har været med i selskabet i mange år, gerne vil sælge virksomheden, mens nye aktionærer gerne vil udvikle virksomheden. I dette tilfælde vil nogle bestyrelsesmedlemmer måske tænke langsigtet og andre meget kortsigtet. Dette kan bevirke, at bestyrelsen bliver låst i sin evne til at tage beslutninger, hvilket er stærkt hæmmende for direktørens arbejde og interaktion med bestyrelsen.
7. Splittelse i bestyrelsen. En splittelse opstår i de situationer, hvor direktøren alene støtter en delgruppering i bestyrelsen frem for at arbejde med hele bestyrelsen og skabe fælles forståelse for alle problemer samt søge en

konsensus på disse problemers løsning.

8. Rollesforvirring. Bestyrelsesmedlemmer med megen operationel indsigt (teknik, marked) i vækstvirksomheden kan ofte blive "overinvolveret" og presse personlige ideer igennem uden support fra den øvrige bestyrelse. Her er det vigtigt, at bestyrelsesformanden træder ind og tager hånd om problemet.
9. Ingen stærk formand. Manglen på den stærke formand bliver tydelig, når vækstvirksomheden står over for vanskelige forandringer.
10. Når håbet opgives. Løber virksomheden ind i en alvorlig krise, der truer overlevelsen, giver bestyrelsen op. Enkelte bestyrelsesmedlemmer mister simpelthen interessen.
11. Passiv bestyrelse. I ikke ventureorienteret litteratur fremhæves den passive bestyrelse, der bare nikker til oplæg fra direktøren som en stor faldgrube.
12. Manglende disciplin i rekrutteringen. Hvis man ikke sørger for at bruge tid og kræfter på rekrutteringen vil du ofte ende med en dårligt sammensat bestyrelse.

Ved at følge anbefalingerne i guiden vil virksomheden undgå mange af faldgruberne og vil i stedet ende op med en bestyrelse, der er værdiskabende for virksomheden og dens ejere.

God arbejdslyst.

## Litteraturliste:

- *How Venture Boards Influence the Success or Failure of technology Companies*, a white paper by Dennis T. Jaffe, ph.d., Saybrook Graduate School Pascal N. Levensohn, Levensohn Venture Partners - November 2003
- *Back to the drawing Board; Designing Boards for a Complex World*. Colin B. Carter & Jay. W. Lorsch, Harvard Business School Press 2004
- *Making the Board more Strategic*, Mckinsey Quarterly 2009 article
- *Behind Closed Doors - Rethinking Board Design*, Harvard Business Review article by Colin B. Carter & Jay W. Lorsch 2008
- *Is Your Board Really Delivering Value?* Harvard Business Review by Robert S. Kaplan 2004
- *Building Better Boards* by David A. Nadler. Harvard Business Review 2004
- *What Makes Great Boards Great* by Jeffrey A. Sonnenfeld. Harvard Business Review 2002
- *The Board's Missing Link* by Cynthia A. Montgomery and Rhonda Kaufman. Harvard Business Review 2003
- *The Basic Responsibilities of VC backed company directors*, a white paper Written by the Working Group On Director Accountability and Board Effectiveness
- *Running More Effective Board Meetings at Startups*, article by Mark Suster on February 12, 2010
- *VC Board Management Best Practices: 5 Early Warning Signs of Trouble*, article by Pascal Levensohn, 2010
- *The Way of the VC, Having Top Venture Capitalists on Your Board*. Yinglan Tan, John Wiley & Sons, 2010

## Bilag 1

### Eksempel på bestyrelseskalender

Januar	Års- og kvartalsgennemgang med ledergruppe og revisor
Februar	Bestyrelsesmøde
Marts	Bestyrelsesgodkendelse af regnskabsudkast for seneste regnskabsår Temaopfølgning Forberedelse af materiale til ordinær generalforsamling
April	Ordinær generalforsamling Konstituerende bestyrelsesmøde Kvartalsgennemgang med ledergruppe
Maj	Produkt-, forsknings- og udviklingsstrategi
Juni	Strategimøde (2 dage) Rammer for næste års budget og forretningsplan
Juli	
August	Kvartalsgennemgang med ledergruppe Temaopfølgning
September	
Oktober	Kvartalsgennemgang med ledergruppe Næste års budget og forretningsplan Fastlæggelse af næste års kritiske opgaver/temaer Årlig bestyrelses selvevaluering Fastlæggelse af kompetencebehov for bestyrelsen Søgning efter evt. nye bestyrelseskandidater påbegyndes
November	Næste års kritiske opgaver/temaer
December	Budgetgodkendelse Kunde- og markedsanalysemøde Fastlæggelse af næste års bestyrelseskalender

Bilag 2a

**Evaluering af bestyrelsesformand**

<b>Bestyrelsesmedlem:</b> <i>navnet på det medlem der evaluerer</i>	Bedømmelse (sæt kryds)	
Sikrer bestyrelsesformanden, at den information, bestyrelsen modtager forud for møderne er:	Ja	kan forbedres
1. Brugbar?		
2. I et effektivt format?		
3. Modtaget tilstrækkeligt forud for mødet?		
Kommentarer:		
Sikrer bestyrelsesformanden at bestyrelsespræsentationerne er:	Ja	kan forbedres
1. Fokuserede på de rigtige og aftalte problemstillinger?		
2. Klare og forståelige?		
Kommentarer:		
Sikre bestyrelsesformanden at bestyrelsesmøderne er:	Ja	kan forbedres
1. Konstruktive med positive debatter?		
2. Effektive og overholder tiden?		
3. Fokuserede og konkluderende?		
4. Møderne følges op med klare beslutningsreferater?		
Kommentarer:		
Sikrer bestyrelsesformanden generelt at:	Ja	kan forbedres
1. Der er regelmæssige evalueringer af selskabets strategi?		
2. Være sparringspartner for den administrerende direktør?		
3. Sikre enighed omkring hvilke emner der er kritiske?		
4. Udvikle bestyrelseskulturen mod fællesskab, tillid og åbenhed?		
Kommentarer:		

Bilag 2b

**Selv-evaluering af bestyrelsens arbejde**

Bestyrelsesmedlem: <i>navnet på det medlem der evaluerer</i>	Bedømmelse (sæt kryds)	
Struktur og sammensætning af bestyrelse	Ja	Kan forbedres
1. Har bestyrelsen en god størrelse eller mangler der medlemmer?		
2. Er der den rigtige sammensætning af specifikke kompetencer?		
3. Er der tilstrækkelig fokus på oplæring af nye medlemmer?		
4. Bidrager de enkelte bestyrelses medlemmer?		
Kommentarer:		
Bestyrelseskulturen og kommunikationen	Ja	Kan forbedres
1. Er der god kommunikation imellem de enkelte medlemmer?		
2. Er der god kommunikation med direktøren/direktionen?		
3. Fokuseres der på de væsentlige emner og beslutninger?		
4. Tager bestyrelsen initiativ til at stille de vanskelige spørgsmål?		
5. Er bestyrelsen balanceret i både at udfordre og støtte direktøren?		
6. Arbejder bestyrelsen og direktion hen imod fælles løsninger?		
7. Er der gensidig tillid og respekt imellem medlemmerne?		
8. Får bestyrelsen negativ information rettidigt fra Direktionen		
Kommentarer:		
Informations kvalitet:	Ja	Kan forbedres
1. Er materiale og information fra direktionen pålidelig?		
2. Er materiale relevante med fokus på det væsentlige?		
3. Modtages materiale til tiden?		
4. Er der nødvendig tilgang til dialog med direktionen?		
Kommentarer:		
Bestyrelsens processer	Ja	Kan forbedres
1. Bidrager medlemmer til at udvikle agendaer for hvert møde?		
2. Er der afsat nok tid for hvert møde?		
3. Er der den rigtige frekvens af bestyrelsesmøder?		
4. Er der afstemning med årsplanen på de skemalagte emner?		
Kommentarer:		

Bilag 2c

Individuel evaluering af bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelsesmedlem: <i>navn på det medlem der afgiver evaluering</i>					
Angiv hvor hvert enkelt medlem er særligt stærk med et '+'	Medlem				
Angiv neutral med et '0'					
Angiv hvor hvert enkelt medlem kan forbedre sig med et '-'	1	2	3	4	5
Har en god kemi med alle					
Forstår kernen i selskabets forretningsmodel					
Har forståelse for markedets og industriens dynamik og tendenser					
Fokuserer på forretningsmæssige væsentlige problemstillinger					
Fremmøder fysisk ved møder					
Virker velforberedt til alle møder					
Lytter og forholder sig analytisk til andres kommentarer og forslag					
Tilfører selv nye værdifulde ideer og tanker					
Har mod til at sige sin mening på passende facon					
Skærer igennem komplekse problemstillinger					
Tilgængelig, når der er behov for det uden for møderne					
Bidrager med tema opgaver					