
Program:

Kl. 9.00 Velkomst

Kl. 9.05 Forskellige niveauer – advisory boards og bestyrelse. Samt lidt jura.

Kl. 10.00 Gruppe diskussion – Hvilket opsæt passer til din virksomhed?

Kl. 10.30 Pause

Kl. 10.45 Fælles opsamling

Kl. 11.00 Hvordan kommer man i gang? Størrelse/kompetence/økonomi/årshjul.

Kl. 11.30 Gruppe diskussion – Hvilke kompetencer har du brug for?

Kl. 11.50 Opsamling og afrunding

Kl. 12.00 Tak for i dag

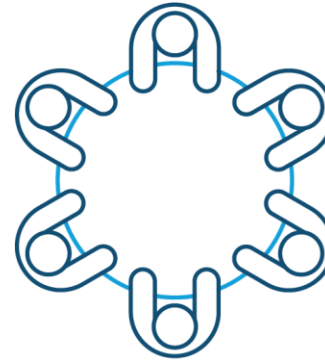
Hvem er i?
Jeres erfaringer med bestyrelsesarbejde?
Overvejer i en bestyrelse?

Thomas Fisker Nielsen

- Sidder i;
 - Luksusbaby A/S + GKCA Egnedomme A/S
 - Destination Nord og Partner A/S + Visit Aalborg Properties A/S
 - Aalborg Turistforening
 - Professionshøjskolen UCN
 - Markman telemarketing A/S
 - Global Tools ApS (AB)
 - Rahbek media ApS (AB)
 - Tidligere Oh So Quiet mf.
- Cand.merc - Økonomistyring & Informatik
- Modtaget 4 gazelle priser af Børsen med firmaet E-Handel Danmark ApS
- Områdeleder i Act2learn & Lektor i afdelingen Design & Produktion.
- Medejer af E-Handel Danmark Aps, Artwolfsen ApS (kunst)
- Tidligere medejer af Coolfashion Aps, Meetyourmessenger A/S, E-Handel Norden AB.



VS



Bestyrelse

Juridisk krav for A/S

Har juridisk ansvar over for din virksomhed

Beslutningskompetence

Stor involveringsgrad

Tilfører kompetencer til din virksomhed

Advisory board

Ikke et juridisk krav

Intet juridisk ansvar over for din virksomhed

Ingen beslutningskompetence

Lav involveringsgrad

Tilfører kompetencer til din virksomhed

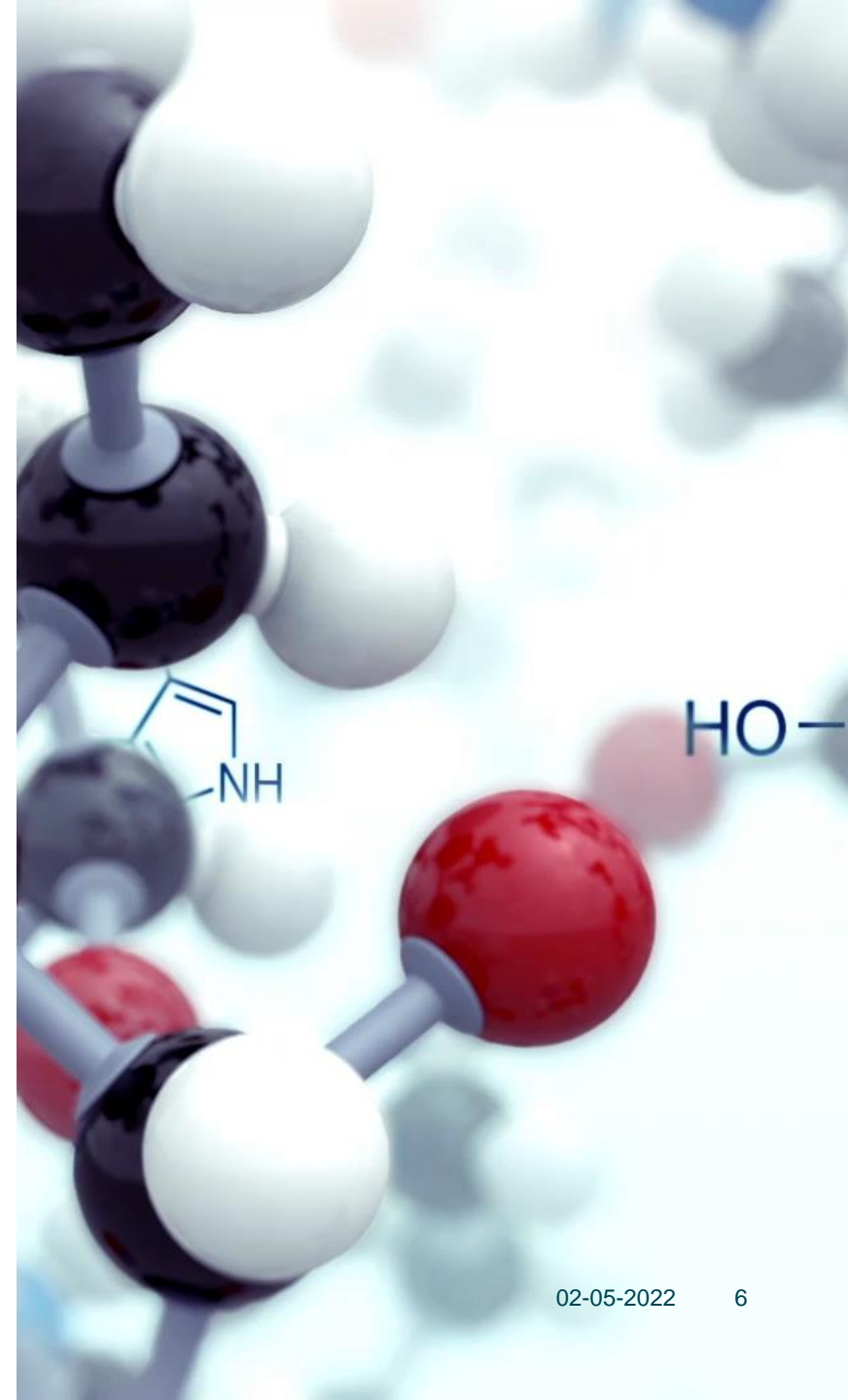
Selskabets organisation

- Generalforsamlingen
 - Selskabets øverste organ
 - Visse væsentlige beslutninger kan kun træffes af generalforsamlingen (godkendelse af årsrapport, valg af revisor, vedtægtsændringer, fusion, spaltning, kapitalforhøjelse, kapitalnedsættelse, likvidation, udlodning af udbytte)
 - I aktieselskaber skal flertallet af bestyrelsen vælges på generalforsamlingen, jf. SEL § 120.

Bestyrelsens sammensætning

Formanden

- Formanden vælges af bestyrelsen ved almindeligt flertal, med mindre vedtægterne bestemmer andet, jf. SEL § 122.
- Vil ofte være fastlagt i ejeraftale, hvorledes formanden udpeges.
- Formanden skal sikre, at det øverste ledelsesorgan (bestyrelsen) holder møde, når dette er nødvendigt, og skal påse, at samtlige medlemmer indkaldes, jf. SEL § 123.



Bestyrelsens pligter og opgaver

- **Selskabslovens § 115**
- I kapitalselskaber, der har en bestyrelse, skal denne ud over at varetage den overordnede og strategiske ledelse og sikre en forsvarlig organisation af kapitalselskabets virksomhed påse,
 - 1) at bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende,
 - 2) der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller,
 - 3) bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om kapitalselskabets finansielle forhold,
 - 4) direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer og
 - 5) kapitalselskabets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde kapitalselskabets nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og bestyrelsen er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Forretningsordenen og bestyrelseskontrakt

- Forretningsordenen, jf. SEL § 130.
- Ved udformningen af forretningsordenen skal der tages udgangspunkt i kapitalselskabets virksomhed og behov. I den forbindelse bør bestyrelsen eller tilsynsrådet særligt overveje, om forretningsordenen skal indeholde bestemmelser om konstitution, arbejdsdeling, tilsyn med direktionens daglige ledelse, føring af bøger, protokoller m.v., skriftlige og elektroniske møder, tavshedspligt, suppleanter, regnskabskontrol, underskrivelse af revisionsprotokol og sikring af tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for revision.

Ledelsesansvar

- **SEL § 361**
- Stiftere og medlemmer af ledelsen, som under udførelsen af deres hverv forsætligt eller uagtsomt har tilføjet kapitalselskabet skade, er pligtige til at erstatte denne. Det samme gælder, når skaden er tilføjet kapitalejere eller tredjemand.

Ledelsesansvar

Ansvarssituationer:

- 1) Tilsidesættelse af selskabets vedtægter
- 2) Tilsidesættelse af lovfæstede pligter
- 3) Overdragelse af aktiver fra nødlidende selskab
- 4) Manglende tilsyn med bogføring
- 5) Fortsat drift efter håbløshedstidspunktet



Bestyrelsens ansvar – 3 opgaver

Ledelse	Tilsyn	Strategi
<p><i>Ledelsesopgaven</i> består i, at bestyrelsen skal sikre, at selskabet er organiseret og ledet rigtigt. Altså er bestyrelsen ansvarlig for ikke alene at direktionen ansættes og afskediges, men også at den øvrige organisation performer hensigtsmæssigt</p>	<p><i>Tilsynsopgaven</i> består i, at bestyrelsen gennem tilsyn skal sikre, at direktion og selskab som helhed opfylder de krav, som selskabets ejere, omverden og lovgivning stiller hertil.</p>	<p><i>Strategiopgaven</i> består i, at bestyrelsen skal sikre fastlæggelse af selskabets strategiske retning, og at selskabet følger denne retning indtil en ny retning fastlægges. Samtidig er indeholdt i den strategiske rolle løbende at vurdere den fastlagte strategiske retning ud fra selskabets faktiske situation.</p>

- Samarbejdet i UCNs bestyrelse – evaluering.
 - Man i bestyrelsen, og med rektoratet, drøfter balancen mellem strategiske, udviklingsorienterede temaer og det mere kontrollerende og formalistiske omkring bestyrelsesarbejde.
 - Man ved fremtidige strategiprocesser er tydeligere om bestyrelsens og den øvrige organisations involvering.
 - Man i forlængelse af vedtagelse af den nye strategi gentænker opbygningen af dagsordenen, således at strukturen afspejler bestyrelsens strategiske fokus, herunder opfølgningen på strategien og de mere åbne strategiske temaer, der skal vendes i bestyrelsen.
 - Man løfter referaterne til at være mere end beslutningsreferater.
 - Der investeres i en digital bestyrelsesportal
 - Læringen af samarbejdet mellem bestyrelse og rektorat bør tales igennem, og på det grundlag aftale spilleregler for det fremtidige samarbejde.
 - Bestyrelsen bør indskrive 'bestyrelsens kvarter' som en procedure i forretningsordenen.
 - Formandskabet bør gennemføre en systematisk, årlig lederudviklingssamtale med rektor, hvor man kommer 360 grader rundt om rektors funktion.
- Samarbejdet i andre bestyrelser
 - E-handel Danmark ApS (ingen bestyrelse – kun ejerkontrakt)
 - Destination nord og partner (strategisk/politisk sparring)
 - Visit Aalborg ejendomme
 - Globaltools (ansvarlige for strategien)

Gruppe diskussion – Hvilket opsæt passer til din virksomhed?

Advisory board eller bestyrelse?



Minimumsbestyrelse/ Kosmetisk bestyrelse

Denne bestyrelse består oftest primært af ejeren af selskabet. Der er et minimum af møder og møderne har kun formel karakter.

Sparring: Der er ingen erfaringsudveksling om driftsspørgsmål eller udvikling.

Værdi: Formel værdi.

Tilsyns- bestyrelse

Denne bestyrelse sikrer, at regler, lovgivning og bank governance overholdes. Mødeaktiviteten er typisk begrænset til et minimum.

Sparring: Der er ingen sparring om driftsspørgsmål eller udvikling.

Værdi: Formel værdi.

Beslutningstagende bestyrelse

Den beslutningstagende bestyrelse er kendetegnet ved, at bestyrelsen de facto er det beslutningstagende organ i selskabet. Beslutninger drøftes, evalueres og besluttet.

Sparring: Beslutningsprocessen er professionel. Sparringen bliver oftest defensiv.

Værdi: Denne bestyrelsesform skaber værdi

Management- bestyrelse

Bestyrelsen arbejder sammen med ledelsen om at udvikle og optimere virksomheden.

Sparring: Der er en høj grad af sparring.

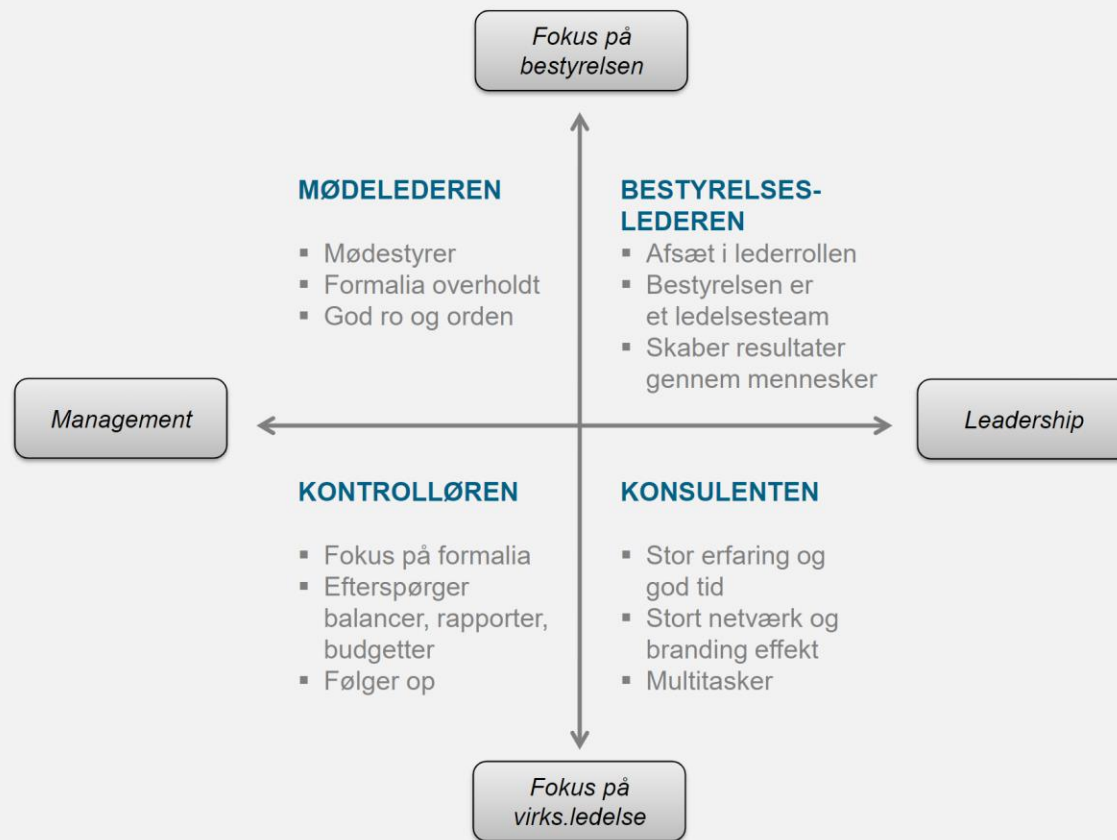
Værdi: Denne bestyrelsesform skaber værdi

Skal du have et advisory board eller bestyrelse til din virksomhed/
organisation?

FORMANDENS ROLLE: BESTYRELSESLEDELSE

- Sætte dagsordenen, stilen og tonen i bestyrelsens arbejde
- Sikre at bestyrelsen fungerer som et team – fremme effektive relationer og åben kommunikation
- Sikre at væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse
- Aktivere bestyrelsen vs. ”handle den af”
- Tilrettelægge og lede bestyrelsesmøder
- Have løbende dialog/sparring med og coaching af direktør
- Deltage i de strategiske ledelsesopgaver og den eksterne kommunikation – når hensigtsmæssigt og aftalt
- Planlægge efterfølgere, opkvalificering af bestyrelsesmedlemmer samt introduktion af nye medlemmer
- Bestyrelsesevaluering = formandsevaluering

FORMANDSTYPER



HVORFOR

For at sikre:

- At alle relevante emner bliver sat på agendaen for bestyrelsen
- At der afsættes de nødvendige ressourcer til alle punkterne
- At der skabes et overblik – for bestyrelse, direktion – og revisor
- Forståelse for, at man bedre kan styre nye og ændrede risici i virksomheden ved at have faste tilbagevendende processer og aktiviteter – og dermed kan det bidrage til at støtte forandring/kultur i virksomheden
- At der skabes et optimalt grundlag for værdiskabelse

HVORDAN

- Kalendermæssig indplacering af faste temaer som:
 - Regnskabsudkast, budget, mv.
 - Generalforsamling
 - Årlig strategidag – strategisk review
 - Evaluering af bestyrelse, risikovurdering, forsikring, diverse formalia
 - "Deep dives" i forretningsmodellen
- Kalendermæssig indplacering af væsentlige temaer i henhold til strategi, økonomi, sæson, el. lign. for det kommende år
- Ovennævnte bestemmer, hvor mange møder der bør holdes og hvornår

ÅRSHJUL - EKSEMPEL

Tid	Tema	Beskrivelse
Q1 februar	Kunder og salg	Gennemgang af udvikling i omsætning på kunder, hvem er de prioriterede eksisterende kunder, hvilke nye kunder/segmenter skal prioriteres, salgsorganisation og salgsproces
Q2 april	Organisation og personale	MUS, organisering, rekruttering, kultur, løn, mv.
Q2 juni	Marked og konkurrenter	Gennemgang af konkurrentoverblik – regnskab, www, m.v.
Q3 september	Økonomi	Gennemgang af årsregnskab ved revisor, generalforsamling, bestyrelseevaluering og div. kontroller
Q4 oktober	Strategi/budget	Opfølgning på strategi, fokusområder i kommende år og budget
Q4 december	Teknologi og produktion	Effektiv produktionsproces, rette produkter i fht. teknologiudvikling, m.m.

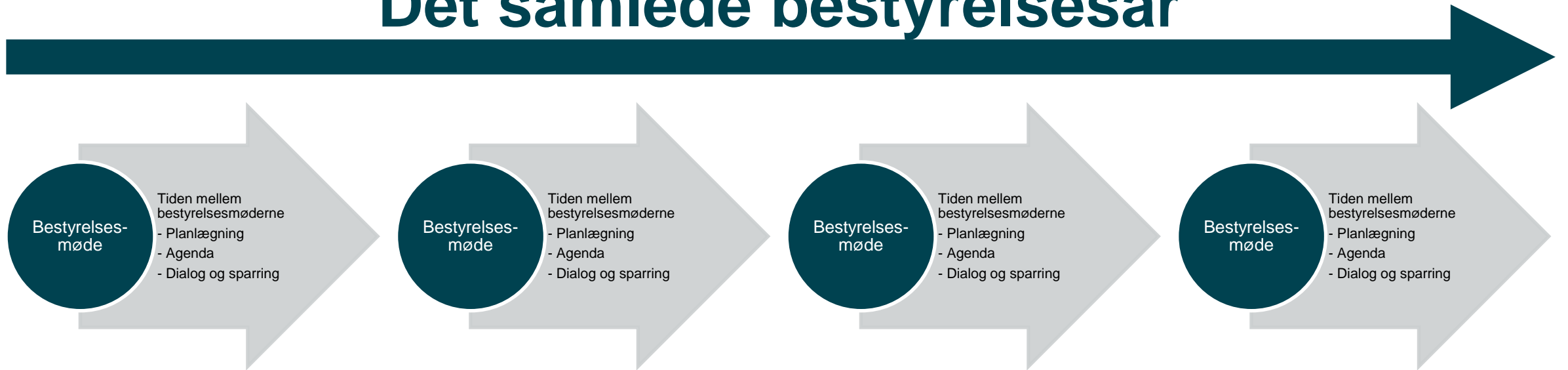
Arbejdet mellem møderne

Bestyrelsesformanden skal i arbejdstøjet:

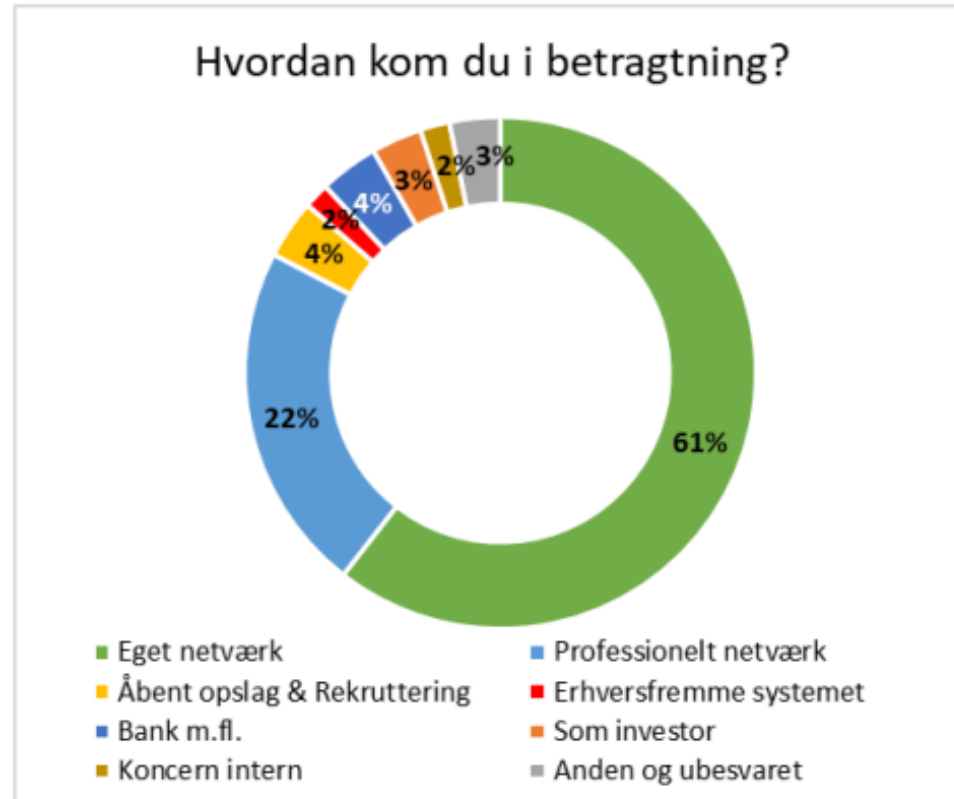
1. **Sikring af bestyrelsesåret** – inddrage og behandler alle relevante emner
2. **Planlægge og gennemføre det enkelte møde** – agenda sætter rammen, faciliteringen inddrager bestyrelsens viden og erfaringer
3. **Mellem møderne** dannes grundlaget for bestyrelsens fortsatte værdiskabelse – sparring med direktion, møder med andre interessenter, arbejde med bestyrelsens udvikling
 - Varetagelsen af sidstnævnte afgør om, hvorvidt der er tale om en dygtig eller knap så dygtig bestyrelsesformand



Det samlede bestyrelsesår



Rekruttering



Aflønning

- For formænd i A/S'er ligger niveauet fra kr. 50.000,- (nedre kvartil) til kr. 140.000,- (øvre kvartil) med en median på kr. 95.000,-. Minimumsobservationen er på kr. 10.000,-, og maksimumsobservationen er mere end kr. 500.000,-. For menige medlemmer i A/S'er ligger niveauet fra kr. 35.000,- (nedre kvartil) til kr. 75.000,- (øvre kvartil) med en median på kr. 50.000,-.
- For formænd i ApS'er ligger niveauet fra kr. 40.000,- (nedre kvartil) til kr. 100.000,- (øvre kvartil) med en median på kr. 57.500,-. For menige medlemmer i ApS'er ligger niveauet fra kr. 25.000,- (nedre kvartil) til kr. 50.000,- (øvre kvartil) med en median på kr. 30.000,-. Minimumsobservationen er på kr. 10.000,-, og maksimumsobservationen er kr. 150.000,-.

Overvejelser

- Hvordan kommer man i gang?
 - Størrelse
 - Kompetence – sammensætning af bestyrelsen
 - Økonomi – aflønning.

- Gruppe diskussion – Hvilke kompetencer har du brug for?