

# Skaber din bestyrelse nok værdi?

- en erfaringsbaseret guide til virksomhedsejere





**Rune Møller, Direktør Erhverv:** "Vi oplever, at en professionel bestyrelse kan være med til at sikre, at virksomheden tænker langsigtet og strategisk i hverdagen og udvikler sig.

Helt konkret bidrager bestyrelsen med nye perspektiver og kompetencer til virksomheden. Netop genvejen til kompetencer fra øverste hylde gennem bestyrelser ser vi som en kæmpe mulighed, som mange virksomheder kan udnytte meget mere."

## En håndbog der hjælper dig, som ejerleder, til at få maksimalt udbytte af din bestyrelse

Vi oplever, at mange små og mellemstore danske virksomheder er kritiske over for brugen af bestyrelser. "Det tager tid, og det er sjældent besværet værd", hører vi ofte. Nogle ser blot bestyrelsen som en juridisk nødvendighed, der fratager ejerlederen kontrol, imens andre ikke prioriterer at få tilpasset bestyrelsen efter virksomhedens aktuelle strategiske behov.

Det vil vi gerne gøre op med. Nok er bestyrelsen, rent juridisk, placeret over ejerlederen, men i sidste ende er det dig, i kraft af dit ejerskab, der ved generalforsamlingen bestemmer over bestyrelsen. Det skal du drage nytte af, fordi der er store gevinster at opnå, hvis du bruger den optimalt - og i sidste ende kan det være det, der gør, at du vinder i markedet.

Som et værktøj til at optimere din eksisterende bestyrelse, eller som en inspiration til dig, der går med overvejelser om at etablere en af slagsen, har vi samlet resultater fra empirien og vores egne erfaringer i denne håndbog, hvor vi vil:

- Inspirere dig til at skabe mere værdi for din virksomhed gennem bestyrelsen - uanset hvor langt din virksomhed allerede er i bestyrelsesarbejdet
- Udfordre dig med nogle vigtige overvejelser, du som ejerleder er nødt til at gøre dig for at kunne nyde godt af de mange fordele ved en professionel bestyrelse
- Give dig nogle konkrete redskaber til at sammensætte din bestyrelse optimalt, lade den varetage de rigtige opgaver, samt at udnytte bestyrelsen bedst muligt

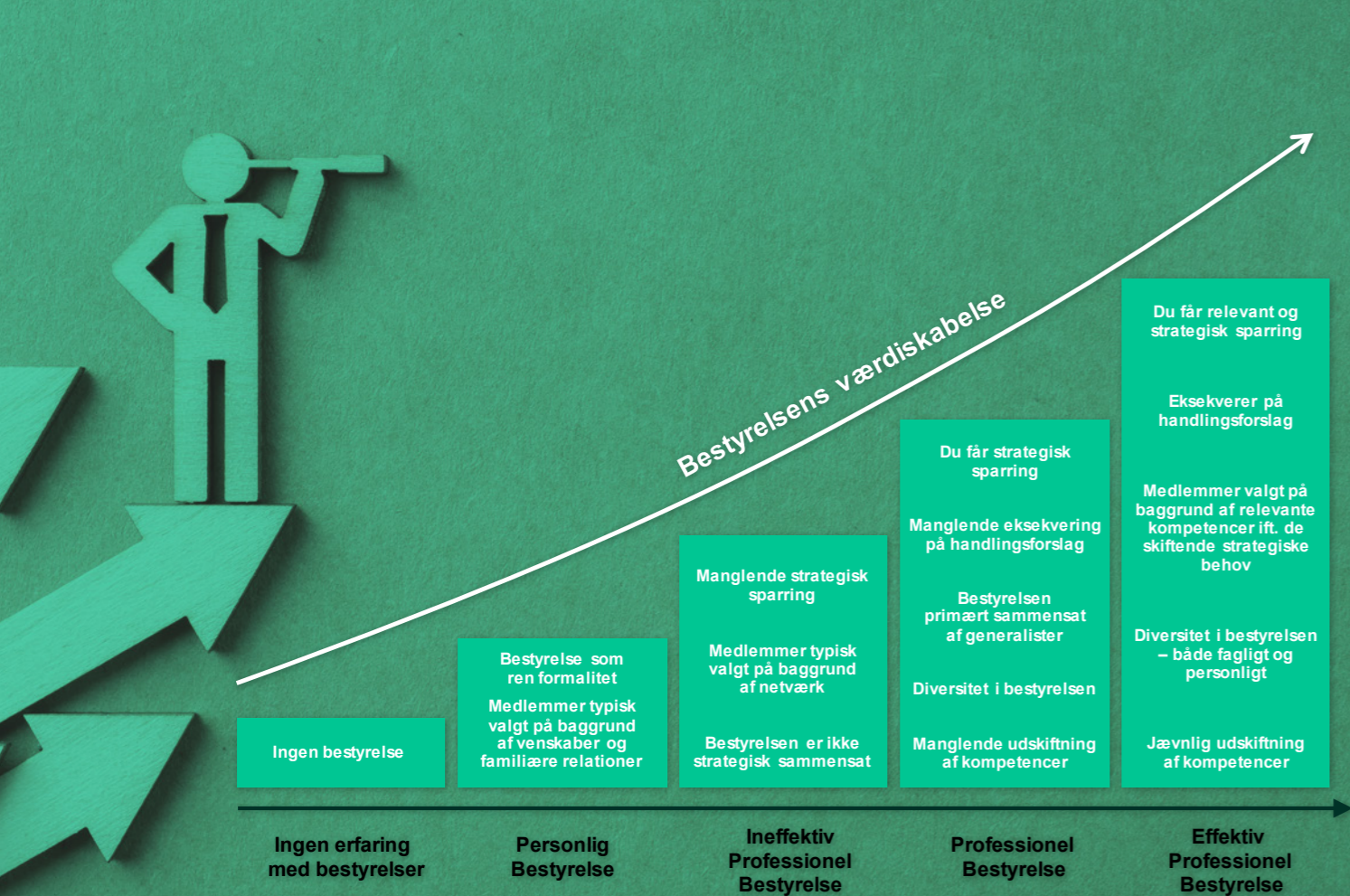
**Forfattere:**

Søren Benedictus Jørgensen (Seniorspecialist), Nicolai Søndergaard Mikkelsen (Specialist),  
Emilie Ifversen (Analytikerassistent) og Julie Marianne Edslev-Christensen (Analytikerassistent).

**1. Udgave** - Januar 2021

## Indholdsfortegnelse

Hvor værdiskabende er bestyrelsen for dig og din virksomhed? .....	7
Er du klar til en professionel bestyrelse? .....	11
Hvordan gør du bestyrelsens arbejde værdiskabende? .....	13
<b>De 7 trin til en værdiskabende bestyrelse</b> .....	17
1. Få klarlagt dine behov .....	18
2. Sæt det rigtige hold .....	22
3. Involver bestyrelsens medlemmer .....	26
4. Tal strategi med bestyrelsen .....	28
5. Få lagt handling bag ordene .....	30
6. Sæt mål for din bestyrelse – og vær klar til at skifte ud .....	32
7. Strukturér bestyrelsesarbejdet .....	34
Hvor kan du rekruttere bestyrelsesmedlemmer? .....	37
Hvilken rådgiver er den rigtige for dig? .....	41
Værktøjer .....	45



Figur 1: Bestyrelsens værdiskabelse

## Hvor værdiskabende er bestyrelsen for dig og din virksomhed?

Din bestyrelse kan sammensættes og bruges på mange måder – og, som figur 1 illustrerer, er der også stor forskel på, hvor værdiskabende din bestyrelse kan være. Figur 1 beskriver de typiske karakteristika, vi ser hos de forskellige niveauer af værdiskabende bestyrelser.

Her skal det understreges, at der selvfølgelig ikke findes nogen regler uden undtagelser. Vi siger således ikke, at man ikke kan vælge yderst kompetente bestyrelsesmedlemmer på baggrund af netværk, venskaber og familiære relationer.

Det kræver en indsats at få etableret den rigtige bestyrelse eller optimeret din nuværende, men når det først er gjort, kan din bestyrelse være medvirkende til at sikre din virksomhed en langsigtet øget konkurrenceevne og indtjening.

Empirien viser, at både værditilvækst og omsætning pr. ansat er højere for danske selskaber, hvor der ingen familiemedlemmer sidder omkring bestyrelsesbordet. Helt konkret er omsætningen pr. ansat mellem 25 og 40 procent højere afhængigt af virksomhedens størrelse (Bestyrelser i Ejerledede Virksomheder, 2018).

Vores erfaring er yderligere, at små og mellemstore virksomheder med den rette bestyrelse oftere, og inden for en kortere tidsramme, når sine strategiske mål.

Vi oplever desværre også, at det er langt fra alle virksomheder, der udnytter sin bestyrelses fulde potentiale. Konkret ser vi, at det særligt er de små og mellemstore virksomheder, der ikke lykkes hermed – bl.a. forårsaget af, at ejerlederen ikke prioriterer at bruge tiden derpå. Det er f.eks. kun omkring 20 procent af danske anpartsselskaber med mellem 10 og 49 ansatte, der har etableret en bestyrelse (Bestyrelser i Ejerledede Virksomheder, 2018).

Det vil vi gerne lave om på, og vi vil gerne slå et slag for, at flere små og mellemstore virksomheder arbejder aktivt med at optimere deres brug af bestyrelser. Det vil vi, fordi vi erfarer, at en værdiskabende professionel bestyrelse kan give dig:

- Øget konkurrenceevne og indtjening – samtidigt med, at du får mere tid til den daglige drift og ledelse.
- Adgang til værdifulde erfaringer, stærke kompetencer og store netværk.
- Øget professionalisme, gennemslagskraft og troværdighed over for kunder, leverandører og øvrige samarbejdspartnere.
- Arbejde af høj kvalitet, da bestyrelsesmedlemmerne lægger navn til, og de står til ansvar for deres indsats.
- Udfordrende sparring på din virksomheds beslutninger og blinde vinkler, der kan løfte dine og virksomhedens præstationer.

Som et værktøj til at vurdere din nuværende bestyrelse, har vi udviklet et vurderingsark, hvor du på tværs af 11 kriterier skal vurdere din nuværende situation på en skala fra 1-5. Til højre, i Figur 2, ser du et udklip fra værktøjet, og du kan bagerst i denne håndbog finde den fulde udgave, som du selv kan udfylde.

## Vurderingsark – eksempel

Navn	Eksempel ApS
Rating	Kommentar
<b>Relevante kompetencer</b> <b>I hvor høj grad vurderer du, at dine bestyrelsesmedlemmer besidder de relevante kompetencer for din virksomheds aktuelle situation?</b> 1 = Bestyrelsesmedlemmernes kompetencer har ingen sammenhæng med virksomhedens aktuelle situation. 5 = Alle bestyrelsesmedlemmernes kompetencer er relevante for virksomhedens aktuelle situation.	<b>3</b> Vores virksomhed befinder sig i en branche, der er ved at gennemgå nogle større strukturelle ændringer, og de kompetencer, der har været nødvendige i de seneste år, er ikke nødvendigvis de samme, der bliver nødvendige i de kommende år.
<b>Udvælgelse ift. de strategiske mål</b> <b>I hvor høj grad udvælges og udskiftes dine bestyrelsesmedlemmer efter kompetencebehovene, som de strategiske mål mm. afstedkommer?</b> 1 = Medlemmerne udvælges og udskiftes uafhængigt af de strategiske mål. 5 = Medlemmerne udvælges og udskiftes, så de altid tilpasses de strategiske mål.	<b>5</b> Da vi stiftede vores bestyrelse, gjorde vi meget ud af at finde de rette medlemmer og kompetencer til vores bestyrelse. I forbindelse med rekrutteringsprocessen rådgav vi os hos flere parter, inden vi besluttede os.
<b>Udskiftning</b> <b>Hvor ofte udskiftes bestyrelsesmedlemmerne i din bestyrelse?</b> 1 = Medlemmerne udskiftes aldrig, medmindre de pensioneres. 5 = Jævnlig udskiftning efter virksomhedens behov.	<b>1</b> Vores nuværende bestyrelsesmedlemmer har været medlemmer, siden vi i sin tid stiftede bestyrelsen. Siden da har vi ikke foretaget nogle yderligere rekruttering eller udskiftning af de siddende medlemmer.

Figur 2: Eksempel på brug af Vurderingsark



## Er du klar til en professionel bestyrelse?

Før du vælger at gøre brug af en professionel bestyrelse, er det vigtigt, at du inden har gjort dig nogle væsentlige overvejelser. Du skal først og fremmest gøre det klart, hvad du forventer af din bestyrelse og hvilke rammer, den skal arbejde indenfor.

Først når du har defineret specifikke krav til bestyrelsen og dens arbejde, kan du rekruttere og sammensætte den optimale bestyrelse – og når den er på plads, skal du inddrage den i de rette sammenhænge, og du skal være klar til at modtage indspark, kritik og drøfte sårbare sider.

### **Inden du læser videre, skal du derfor mærke efter, om du er klar til...**

- At lukke udefrakommende ind i din virksomheds maskinrum og dele følsomme oplysninger?
- At modtage kritik og besvare svære spørgsmål?
- At erkende dine og din virksomheds manglende kompetencer ift. jeres strategiske muligheder og mål – og være åben over for, at I ikke nødvendigvis kan det hele?
- At stille krav til dig selv og din værdiskabelse i bestyrelsen?
- At afgive kontrol og ansvar til udefrakommende?
- Omkostningerne forbundet med en professionel bestyrelse – både i relation til tid og penge?
- Oftere at skulle skifte ud i din bestyrelse?



## Hvordan gør du bestyrelsens arbejde værdiskabende?

For at sikre det maksimale udbytte af din bestyrelse, skal du være klar over, hvilke opgaver din bestyrelse skal varetage, og hvordan arbejdet skal udføres.

En bestyrelse er ikke gratis. Honoraret for et menigt bestyrelsesmedlem i en dansk SMV'er ligger typisk i omegnen af 40-60.000 DKK afhængigt af rollens omfang (Bestyrelser i Ejerledede Virksomheder, 2018). Derfor er det selvsagt vigtigt at sikre, at bestyrelsen tilfører mere værdi, end den koster.

I den forbindelse er det vigtigt at forstå, at din bestyrelse ikke er begrænset til kun at varetage lovbestemte opgaver - tværtimod. Det er nemlig ikke her, bestyrelsen tilfører din virksomhed størst værdi.

Vi oplever ofte, at ejerledere har så meget at se til i den daglige drift af virksomheden, at de hverken har tiden eller overskuddet til at tage det helikopterperspektiv, der skal til for at udpege en ny strategisk retning og eksekvere tilstrækkeligt på den – og det er bl.a. her, bestyrelsen skal hjælpe dig.

Din bestyrelse bør assistere med at udpege nye strategiske retninger og hjælpe din virksomhed godt på vej, så den hele tiden bevæger sig fremad og i den rigtige retning. Samtidig kan du koncentrere dig om virksomhedens drift, som det er beskrevet i fase 1 på næste side.

**”Minimum ét eksternt medlem af bestyrelsen giver 14% større værditilvækst per medarbejder.”**

(Citat: Dansk Industri)



**Værdiskabelse med en effektiv bestyrelse:**

**Fase 1**

- Bestyrelsen bruges til sparring og udpeger en ny strategisk retning, og ejerlederen får frigjort tid til at fokusere på driften

**Værdiskabelse med en ineffektiv bestyrelse:**

- Ejerlederen fokuserer primært på driften og modtager ikke strategisk sparring fra bestyrelsen, og/eller bestyrelsen deltager ikke i eksekveringen heraf.

**Fase 2**

- Bestyrelsen lægger en handlingsplan og bringer de rigtige aktører i spil – evt. ved inddragelse af et kompetencemedlem.

- Virksomheden følger et forældet strategisk mål, der ikke øger den langsigtede konkurrenceevne eller indtjening.

**Fase 3**

- De strategiske mål er opnået, og processen gentages. Samtidigt evalueres bestyrelsen, og der foretages eventuelle udskiftninger.

- Virksomheden har mistet sin konkurrenceevne og oplever faldende indtjening.

Figur 3: Bestyrelsens værditilførsel

Som fase 2 beskriver, er det dog lige så vigtigt, at din bestyrelse ikke kun udpeger en retning, du skal følge – den skal også hjælpe dig godt på vej.

“Bestyrelsen skal ikke alene hjælpe dig med at fastlægge virksomhedens strategiske retning. Med erfaringer og specifikke kompetencer skal den også sikre, at selskabet følger denne retning, indtil en ny retning fastlægges.”  
**- Nicolai Søndergaard Mikkelsen, Specialist Risk Management, Jyske Bank.**

Bestyrelsen skal, i samråd med dig (og evt. andre i din virksomheds ledelse), lægge en handlingsplan, der placerer ansvar og opstiller succeskriterier med løbende opfølgninger for ethvert strategisk mål.

I denne fase kan du stå i en situation, hvor din virksomhed ikke har kompetencerne eller ressourcerne til at føre strategien ud i livet – hverken hos dig selv, hos dine medarbejdere eller i din bestyrelse.

Et værktøj til at imødekomme midlertidige kompetencebehov er ved brug af kompetencebestyrelsesmedlemmer. Denne type medlem fungerer som et "klassisk" bestyrelsesmedlem på lige fod med de øvrige medlemmer, når det kommer til de påkrævede arbejdsopgaver, men det ansættes med det primære formål, at din virksomhed får tilført de nødvendige kompetencer til at nå en strategisk målsætning.

Hvis din bestyrelse ved periodens afslutning udpeger en ny strategisk retning, hvor din virksomhed har behov for andre specialist-kompetencer, bør bestyrelsens kompetencer tilpasses gennem udskiftning af et eller flere medlemmer.



I de følgende 7 trin har vi samlet vores erfaringer med resultater fra empirien, hvor vil vi forsøge at udfordre og inspirere dig med vigtige overvejelser, du bør gøre dig for at kunne nyde godt af en værdiskabende bestyrelse – ligesom vi også vil give dig en række konkrete redskaber, du kan bruge dertil.

## 1. Få klarlagt dine behov

Hvad enten du skal etablere eller optimere din bestyrelse, bør du, for at sikre optimal værdiskabelse, først klarlægge, hvilken retning din virksomhed er på vej i. Du skal vide, hvor du er på vej hen, før du ved, hvilke kompetencer der er nødvendige for din virksomhed.

Du kan se din bestyrelse som trænerstaben i en fodboldklub. Det er den samlede trænerstabs fornemmeste opgave at klæde spillerne bedst muligt på til at kunne levere på fodboldbanen, men hver træner har sit speciale, og staben bliver sammensat ud fra holdets aktuelle behov – eksempelvis, at holdet scorer for få mål, eller det lukker mange mål ind på dødbolde.

Det samme skal du gøre med din bestyrelse. Din bestyrelse skal skræddersyes til at dække din virksomheds konkrete behov.

Et eksempel herpå kunne være en virksomhed, der er ved at klargøre sig til en større digitaliseringsproces som følge af nye strategiske tiltag. For at komme godt i gang med processen, og ikke mindst undgå at begå typiske

begynderfejl, skal virksomheden først klarlægge, om de har de nødvendige kompetencer in-house, eller om de skal ud og finde kompetencerne eksternt.

Hvis virksomheden ikke har kompetencerne, kan den med fordel trække en specialist ind som kompetencebestyrelsesmedlem for en kortere periode. Med denne type bestyrelsesmedlem kan du få en yderst kompetent person ind i din virksomhed, som du ved en normal ansættelse ville have haft svært ved at headhunte, da vedkommende eksempelvis har et godt job i en anden virksomhed, eller blot er dyr at ansætte for denne ene strategiske opgave.

Din virksomhed kan herved få rådgivning fra højeste niveau, og du kan opleve, at eksempelvis digitaliseringen går fra at være en nødvendighed til at være en konkurrencemæssig fordel.

For at være klar over, hvornår du skal bruge eksterne kompetencer i din bestyrelse, skal du først være bevidst om din virksomheds og bestyrelses aktuelle kompetencer - både personligt og fagligt.

Som et redskab til denne proces har vi udviklet en kompetencetabel, hvor du med udgangspunkt i din virksomheds kompetencebehov kan klarlægge, hvorvidt du, dine medarbejdere eller din bestyrelse besidder de nødvendige kompetencer – eller om de ikke er at finde i din virksomhed. Tabellen vil samtidigt klarlægge, hvis en given kompetence er placeret flere steder i din virksomhed, og derved synliggøre, hvor du bør overveje, om et bestyrelsesmedlem skal udskiftes.

## Kompetencetabel – eksempel

Vurder hhv. ejerlederens, medarbejdernes og bestyrelsens kompetenceniveau på en skala fra 1-4, hvor;

1 = Vedkommende besidder ikke kompetencen.

4 = Vedkommende er yderst kompetent på området.

Faglige kompetencer	Ejerlederen	Medarbejderne	Bestyrelsen
Forretningsudvikling	4	1	4
Digitalisering	3	3	4
Procesoptimering	2	4	2
Forretningskulturforståelse (Tyskland)	1	1	2
Netværk (Tyskland)	1	1	2
Salgserfaring (Tyskland)	1	1	1
Personlige kompetencer	...	...	...
Analytisk	2	2	4
Udfordrende	2	1	2
Eksekverende	4	3	2

Figur 4: Eksempel på brug af Kompetencetabel

I figur 4 har vi lavet et eksempel på, hvordan en kompetencetabel kan se ud. Vi har i dette eksempel taget udgangspunkt i en virksomhed, der vil bevæge sig ind på det tyske marked gennem e-handel.

Ved brug af kompetencetabellen bliver virksomheden bevidst om, at de mangler en udfordrende personlighed med erfaringer fra det tyske marked.

Det bliver samtidigt synliggjort, at både ejerlederen, medarbejderne og bestyrelsen er kompetente indenfor digitalisering. Hvis ikke det er nødvendigt, kan det åbne op for overvejelser om, hvorvidt bestyrelsesmedlemmet kan erstattes med et medlem, der i stedet dækker virksomhedens aktuelle behov.

Du kan udfylde en kompetencetabel for din virksomhed bagerst i håndbogen. Når du udfylder tabellen, bør du bide mærke i, hvor mange af kompetencerne du selv besidder som den eneste i din virksomhed.

Hvis det i sidste ende er dig, som ejerleder, der besidder mange af de nødvendige kompetencer, kan det blive svært for din virksomhed at nå de strategiske mål. Kompetencetabellen kan dermed også bruges til at synliggøre en eventuel ledelsesfokusrisiko.

## 2. Sæt det rigtige hold

Når du har fået klarlagt din virksomheds nuværende behov, er du klar til at sætte det hold af bestyrelsesmedlemmer, der dækker dem bedst muligt.

Bestyrelsen skal især være sammensat af relevante kompetencer og erfaringer ift. den kommende strategiperiode – samt blandede og komplementerende personligheder.

Generalister	Specialister
<ul style="list-style-type: none"><li>• Typisk bestyrelsesformanden</li><li>• Holder det store overblik over din virksomheds langsigtede strategi</li><li>• Skal typisk være i bestyrelsen over en længere periode</li><li>• Skal binde bestyrelsen sammen og være den, du sparrer med</li><li>• Hjælper med at rekruttere specialister, laver struktur for bestyrelsesarbejdet mm</li><li>• Udskiftning af generalisten afhænger af perioden, og om der er behov for fornyelse i den sparring, du får</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er essentielle for specifikke initiativer (eksempelvis hvis din virksomhed skal ekspandere til et nyt marked eller implementere et nyt ERP-system)</li><li>• Har stærke kompetencer indenfor et specifikt område</li><li>• Skal kun være i bestyrelsen, så længe de bidrager til specifikke initiativer</li><li>• Skal også være en del af det generelle bestyrelsesarbejde, som hører ind under et bestyrelsesmedlems ansvar (økonomi, risikostyring mm.)</li></ul>

Figur 5: Generalister og Specialister

For at fortsætte i det forrige eksempel med trænerstaben, vil det være nærliggende at ansætte en angrebstræner, når holdet har problemer med at score mål. En form for angrebsgeneralist, der kender godt til alle angrebets facetter – lige fra positionering til skudtræning.

Klubben kan dog også være mere specifik, hvis problematikken mere konkret ligger i, at holdet har svært ved at skabe chancer. I så fald kan man ansætte en dødboldsspecialist, der er helt skarp på denne afgrænsede del af spillet.

Det er vores erfaring, at de mest værdiskabende bestyrelser på samme måde sammensættes som en kombination af generalister og specialister, der er nærmere beskrevet i figur 5. På denne måde er bestyrelsen både i stand til at sparre omkring din virksomheds strategiske problematikker, men den også er i stand til at følge løsningsforslagene til dørs.

Din bestyrelse skal bruge generalister til at bevare overblikket og vide, hvor og hvornår din virksomhed bør gøre brug af en specialist – eksempelvis, hvis din virksomhed ser ind i en omfattende digitaliseringsproces. Dette vil typisk være bestyrelsesformandens rolle.

For at understrege dette ansvar, arbejder flere lærebøger indenfor bestyrelsesteorien med begrebet bestyrelsesleder som erstatning for bestyrelsesformanden. Det gøres primært med henblik på at sikre, at bestyrelsesformanden er bevidst om sit ansvar for at sikre bestyrelsens værdiskabelse gennem optimal sammensætning af medlemmer mm. Dette ansvar omfatter også at hjælpe med at rekruttere specialister til bestyrelsen, når det er nødvendigt.

Det er dog langt fra hver gang, din virksomhed mangler en given kompetence, at du behøver at dække dig ind med specialister i bestyrelsen. Hvis der er tale om snævre eller mindre kritiske kompetenceområder, hvor du i første omgang blot skal bruge sparring, kan du også invitere specialister ind til enkelte bestyrelsesmøder eller ansætte konsulenter til opgaven.

### Diversitet i bestyrelsen skaber vækst:

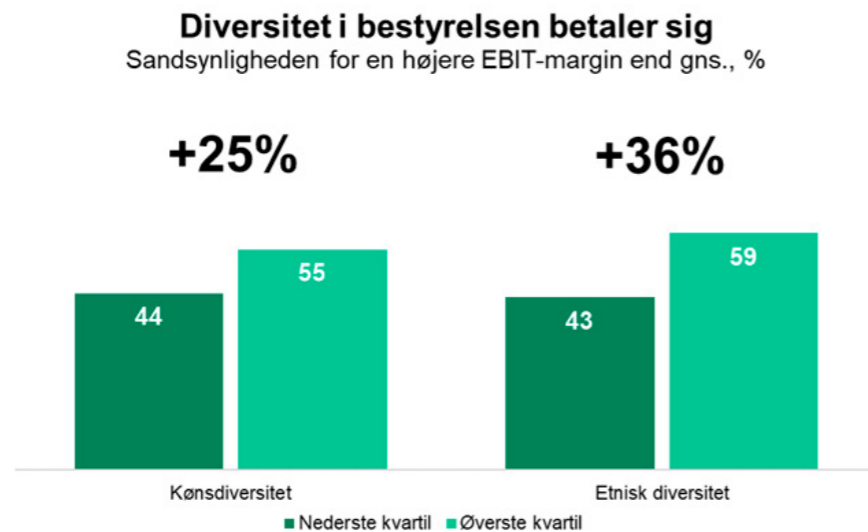
Når alt kommer til alt, er det dit ansvar (evt. sammen med bestyrelsesformanden) at skabe en optimal sammensætning af bestyrelsesmedlemmer – og her skal du huske på, at du ikke blot skal finde medlemmer, der minder om dig selv.

Der findes en lang række umiddelbare gevinster ved at have en høj diversitet i køn og etnicitet i din bestyrelse – eksempelvis signalværdi over for interessenter og politisk accept.

Yderligere, som det ses i figur 6, der er baseret på en analyse foretaget af McKinsey, er bestyrelser med høj diversitet i køn og etnicitet mere tilbøjelige til at overpræstere, når de sammenlignes med de bestyrelser, der har et lavt niveau af diversitet.

Helt konkret viser undersøgelsen, at der er 25 % højere sandsynlighed for en højere EBIT-margin end gennemsnittet, hvis din virksomhed ligger blandt de 25 % mest kønsdiverse bestyrelser, når man sammenligner med de 25 % mindst kønsdiverse bestyrelser.

Tilsvarende er der 36 % højere sandsynlighed, når man i stedet sammenligner på baggrund af etnisk diversitet i bestyrelsen.



Figur 6: Diversitet i bestyrelsen betaler sig (McKinsey, Why Diversity Matters)

Ifølge Rune Møller bør diversitet dog ikke koges ned til kun at handle om køn og etnicitet – diversitet i kompetencer og personligheder er også vigtigt for en værdiskabende bestyrelse:

“Kønsdiversitet har med rette meget fokus i samfundet, men det handler også i høj grad om at sikre diversitet i faglighed, personligheder og at sikre dynamik i bestyrelseslokalet, hvis en bestyrelse skal øge virksomhedens konkurrenceevne og indtjening.” – **Rune Møller, Direktør Erhverv, Jyske Bank.**

Ved at have diversitet i kompetencer og personligheder kan du opnå en bedre gruppedynamik og idérigdom i din bestyrelse, der i sidste ende kan give din virksomhed bedre, og mere udfordrende, strategisk sparring.

Samtidigt kan diversiteten også bidrage med viden om, og netværk i, udenlandske markeder og specifikke brancher, der er relevante for din virksomhed.

Vi oplever dog sjældent, at danske virksomheder udnytter den mulighed. Det kommer til udtryk ved sammensætningen af bestyrelserne i de små og mellemstore danske virksomheder, hvor det fortsat er et fåtal, der har et eller flere internationale medlemmer af bestyrelsen med eksempelvis lokalerfaring fra de markeder, virksomheden opererer på.

I Jyske Bank ser vi en række fordele ved diversitet i bestyrelser foruden øget signalværdi:

- Øget innovation, konkurrencemæssig styrke og strategisk planlægning grundet forstyrrelse af status quo
- Vækst til din virksomhed og forbedret bundlinje
- Gode refleksioner og bedre tilpasningsevne for din virksomhed i en foranderlig omverden
- Reducering af blinde vinkler og dermed risici for din virksomhed
- Bedre dynamik i bestyrelsen og ledelsesgruppen

### 3. Involver bestyrelsens medlemmer

I sidste ende kan du ende med at bruge meget tid på at sammensætte den optimale bestyrelse, men hvis du ikke involverer den på den rigtige måde, vil dit arbejde være forgæves.

Hvis ikke den fysiske træner har adgang til aktuelle testresultater og anden relevant statistik, har han/hun svært ved at udtale sig om holdets fysiske niveau og vil ikke kunne give nogle relevante forslag til forbedringer.

Kun ved at videregive relevant information opnår du relevant sparring. Tilbageholder du information, risikerer du, at bestyrelsens bidrag er ubrugelige, og det samme gør sig gældende, hvis du ikke videregiver informationen ofte nok.

Det er vores erfaring, at det enkelte bestyrelsesmedlem tilfører mest værdi, hvis medlemmet får lov at gå i dybden med sit ansvarsområde – også hvis det indebærer, at vedkommende kommunikerer direkte med dine ansatte ledere. Her er det dog vigtigt at understrege, at bestyrelsesmedlemmet kun bør kommunikere med ledere indenfor sit respektive ansvarsområde, ligesom medlemmet også løbende afrapporterer indsatsen til bestyrelsesformanden – al øvrig kommunikation bør fortsat ske igennem eksempelvis dig som ejerleder.

Det er dog dermed ikke sagt, at bestyrelsesmedlemmet skal helt ned i driften. Det er ikke et bestyrelsesmedlems rolle. Vedkommende skal bevare sin rådgivende rolle og være med til at pege din leder i den rigtige retning. Fordelen ved dette er, at han/hun dermed hurtigere kan få et aktuelt billede af din virksomhed og dens problematikker, ligesom vedkommende også bedre kan trække på sine erfaringer og netværk.

Et eksempel herpå kunne være, hvis din virksomhed står over for at bevæge sig ind på det tyske marked, og I, i den anledning, har ansat et bestyrelsesmedlem med stærke kompetencer indenfor dette. Ved at bestyrelsesmedlemmet har direkte kontakt til din salgschef, kan de sammen lægge den handlingsplan, der sikrer, at din salgschef får gjort tingene i den rigtige rækkefølge, ligesom medlemmet kan give din salgschef den nødvendige sparring, hvis der opstår uforudsete hændelser undervejs.

Yderligere kan bestyrelsesmedlemmet, ved at trække på sit netværk, sikre, at din virksomhed får etableret kontakten til de rette personer, når det er nødvendigt. Det kan både være kontakten til mulige samarbejdspartnere, ligesom det også kan være kontakten til de nødvendige lovmæssige instanser, når I skal have godkendt jeres varer til forhandling på det tyske marked.

#### **Kommunikationskanaler - virtuelle møder kan øge mødefrekvensen**

Det er vores indtryk, at mange forbinder bestyrelsesarbejde med lange fysiske møder, der følger en formel dagsorden og afholdes få gange årligt. Det er dog ikke retvisende for den moderne, værdiskabende bestyrelse – tværtimod.

Corona-krisen har lært os, at du ved at øge frekvensen af møderne giver din bestyrelses medlemmer en bedre indsigt i din virksomheds aktuelle situation. Et godt værktøj hertil er kortere virtuelle bestyrelsesmøder, der kan afholdes med en højere hyppighed.

Samtidigt bør du sikre, at der i dagsordenen efterlades plads til brainstorming og strategisk dialog, når dette er relevant. På denne måde får du draget nytte af dine bestyrelsesmedlemmers strategiske kompetencer, og det hele kommer ikke blot til at handle om regnskaber og budgetter. For at sikre, at din bestyrelse har de optimale forhold for at tilføre din virksomhed værdi, bør du derfor:

- Tilskynde, at din bestyrelse kommunikerer med din virksomheds ledere, hvis medlemmet har specifikke opgaver/ansvar indenfor samme område, så de kan skabe sig et aktuelt billede af din virksomhed og dens problematikker.
- Løbende holde møder med din bestyrelse for at sikre kontinuitet og hyppig informationsdeling. Enten fysisk eller virtuelt.
- Overveje hvilke kommunikationskanaler, der skal benyttes, og hvor relevante dokumenter skal lagres.

## 4. Tal strategi med bestyrelsen

Når du som ejerleder har dit primære fokus på den daglige drift af din virksomhed og har mange bolde i luften, kan det nogle gange være svært at tage helikopterperspektivet og sikre, at du fortsat arbejder mod de rigtige strategiske målsætninger.

"Én af de ting, vi ofte ser hos vores erhvervskunder, er, at ejerledere, der har mange opgaver i driften og ikke bruger sin bestyrelse optimalt, oplever en markant øget risiko for ikke at kunne fokusere på det strategiske arbejde – og det begrænser virksomhedens udvikling"  
– **Søren Benedictus, Seniorspecialist Risk Management, Jyske Bank.**

Ved at lade bestyrelsen varetage opgaver, der ligger udenfor den daglige drift, kan du ikke alene aflaste dig selv – du kan også være med til at sikre din virksomheds fremtid.

Gennem vores kontakt med en lang række bestyrelser, har vi erfaret, at de mest værdiskabende bestyrelser er dem, der bruger klart mest tid på at se fremad end bagud.

Vi ser typisk, at de mest værdiskabende bestyrelser har noget, der minder om en 80/20-fordeling mellem hhv. fremad- og bagudrettede arbejdsopgaver - desværre viser en undersøgelse foretaget af McKinsey (The Board Perspective, 2016), at den gængse bestyrelse ligger nærmere en 30/70-fordeling.

Du kan eksempelvis lade dine bestyrelsesmedlemmer udarbejde forberedende analyser eller trække på relevante personer og kompetencer i sine netværk.

For at få god og værdiskabende sparring med din bestyrelse, er det dog dit ansvar at sætte scenen for den gode dialog, og du bør derfor:

- Inddrage bestyrelsen i ledelsens strategiske dialoger – eksempelvis gennem referater.
- Opfordre til brainstormingsessioner, hvorved bestyrelsesmedlemmerne bidrager til at sætte den strategiske retning.
- Tilskynde, at bestyrelsens perspektiver og holdninger kommer til udtryk.
- Definere virksomhedens langsigtede strategiske mål samt strategiske tiltag, der er nødvendige for at nå dem.



## 5. Få lagt handling bag ordene

Man kan bruge meget tid på at snakke om strategiske udfordringer og løsningsforslag. Som det næste trin på vejen mod en effektiv og værdiskabende bestyrelse, skal du sikre dig, at den strategiske dialog bliver overført til driften, efter I har forladt bestyrelsesmødet.

Hvis dødboldsspecialisten har fundet ud af, at flere af holdets spillere står helt umarkerede bagerst i straffesparkfeltet, kommer det aldrig til at resultere i flere scoringer, før medspillerne bliver gjort opmærksomme derpå.

Når bestyrelsen udpeger en strategisk retning og udarbejder nogle strategiske tiltag, er det derfor også vigtigt, at de bliver iværksat og fulgt til dørs. Her skal der være klare retningslinjer for, hvordan tiltagene skal implementeres og hvem, der har ansvaret for, at det sker – både i bestyrelsen og i ledelsen.

Bestyrelsen er derfor ikke færdig, når den har peget din virksomhed i retning af en digitaliseringsproces. Den skal også, i samråd med dig som ejerleder, have gjort det klart, hvem der i bestyrelsen og/eller ledelsen har ansvaret for, at det bliver ført ud i livet, og I skal sammen opstille succeskriterier med løbende opfølgninger.

For at sikre, at det sker, bør I:

- Lægge en plan for, hvordan strategiske mål opnås effektivt.
- Iværksætte løbende opfølgning på tiltag mellem dig, bestyrelsen og de relevante/involverede ledere.
- Sætte deadlines for, hvornår konkrete tiltag skal være opfyldt – og hvem der i bestyrelsen har ansvaret for det enkelte tiltag.

## 6. Sæt mål for din bestyrelse – og vær klar til at skifte ud

Det er ikke gratis at have en professionel bestyrelse. Du betaler et honorar til de enkelte medlemmer, og som det er med enhver anden ansat, skal du være i stand til at skifte vedkommende ud, hvis han/hun ikke længere leverer.

Bestyrelsesmedlemmer skal evalueres på, om de overordnet har givet god strategisk sparring, men du skal også evaluere dem på, om de hver især lykkes, og om de bidrager med de kompetencer, du har udvalgt dem på baggrund af.

Med henblik på at sikre bestyrelsens værdiskabelse over tid bør du derfor, sammen med din bestyrelse, også definere succeskriterier og systematiske procedurer til at evaluere hvert medlems bidrag.

Her skal du have det med i overvejelserne, at din bestyrelses påkrævede kompetencer ændrer sig over tid og i takt med, at nye strategiske mål og behov opsættes.

Du skal således ikke alene være i stand til at vurdere, hvilke eksterne kompetencer, der aktuelt er behov for i din virksomhed – det er ligeså vigtigt at vurdere, hvornår der ikke længere er behov for dem.

For hele tiden at have de rigtige medlemmer og kompetencer i din bestyrelse, bør du have en struktur for, hvornår du evaluerer og skifter ud i din bestyrelse, hvis et eller flere medlemmer ikke længere præsterer eller dækker din virksomheds aktuelle behov.

Vi har på baggrund af vores erfaringer udviklet evalueringstabellen i figur 7, som vi anbefaler, at du benytter til at vurdere

hvert medlem af din bestyrelse minimum en gang om året. På samme måde kan det også være sundt, at du, eller bestyrelsen, vurderer din indsats som ejerleder ift., om du leverer den nødvendige information eller afgiver tilstrækkelige ansvarsområder og beslutningsmandater til bestyrelsen.

I evalueringstabellen herunder skal du, på en skala fra 1-4, vurdere hvert medlems evne til at tilføre din virksomhed værdi ud fra en række spørgsmål. Du kan udfylde din egen evalueringstabel bagerst i håndbogen.

Evalueringsstabel - eksempel	Signe, Bestyrelsesmedlem
<b>Målsætning</b> <b>Leverer bestyrelsesmedlemmet det forventede resultat? (KPI'er)</b> 1 = Medlemmet leverer langt fra det forventede resultat. 4 = Medlemmet lever altid op til sine KPI'er.	<b>2</b>
<b>Relevante kompetencer</b> <b>Er den viden bestyrelsesmedlemmet besidder stadig relevant for virksomhedens situation og strategiske mål?</b> 1 = Medlemmets viden er ikke længere relevant. 4 = Medlemmets viden er yderst relevant.	<b>1</b>
<b>Brug af kompetencer</b> <b>Bidrager bestyrelsesmedlemmet med den kompetence, han/hun primært blev rekrutteret for, eller er det en anden kompetence/egenskab?</b> 1 = Medlemmet bidrager aldrig med den kompetence, han/hun blev rekrutteret for. 4 = Medlemmet bidrager udelukkende med den kompetence, han/hun blev rekrutteret for.	<b>1</b>
<b>Uundværlighed og diversitet</b> <b>Har en anden medarbejder i virksomheden opnået samme kompetence, som bestyrelsesmedlemmet blev rekrutteret for?</b> 1 = En eller flere medarbejdere besidder samme kompetence, som medlemmet blev rekrutteret for. 4 = Medlemmet er den eneste, der besidder kompetencen, som han/hun blev rekrutteret for.	<b>4</b>

Figur 7: Eksempel på brug af Evalueringstabel

## 7. Strukturér bestyrelsesarbejdet

Når du i samarbejde med din bestyrelse har fastlagt strategiske tiltag og løbende evalueringer for det kommende år, kan I sammen formulere din virksomheds årshjul.

Årshjulet fungerer som en opsummering af din bestyrelses arbejdsopgaver og møder for det kommende år, og det skal sikre et struktureret og effektivt bestyrelsesarbejde.

På lige fod med den værdiskabende bestyrelses generelle fokus mener vi også, at et effektivt årshjul bør have et mindre fokus på drift, regnskab og budgetter. Årshjulet bør i stedet have et større fokus på strategiske tiltag og kontinuerlig evaluering heraf, ligesom det bør være medvirkende til at sikre kontinuerlig videregivelse af relevant information.

Det kan bl.a. sikres ved, at årshjulet indeholder datoer for både strategisk sparring og strategiske tiltag, ligesom det også kan indeholde deadlines for opfølgninger, evalueringer og referater. Dertil vil der selvfølgelig også foregå dialoger mellem de formelle møder, som årshjulet ikke konkretiserer.

Ved at benytte årshjulet på denne måde sikrer du, at den strategiske dialog planlægges og italesættes, og det kan være medvirkende til, at din bestyrelse nærmer sig den 80/20-fordeling mellem hhv. fremad- og bagudrettede arbejdsopgaver, som vi ser, de mest værdiskabende bestyrelser har.

Inden du påbegynder planlægning af årshjulet, er det vigtigt, du forinden har forberedt dig på følgende:

- Definér hvor og til hvilke opgaver, din bestyrelse skal inddrages.
- Tænk over antallet af fysiske og virtuelle møder, samt hvad der kan håndteres gennem e-mails og referater.
- Aftal fordelingen af ressourcer og tid mellem formelt- og strategisk bestyrelsesarbejde for hvert møde.

Herunder har vi lavet et eksempel på, hvordan et effektivt årshjul kan struktureres. Udfyld selv dit eget årshjul bagerst i håndbogen.

### Årshjul

<b>Januar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Drøftelse og brainstorming af langsigtet strategi</li><li>➤ Gennemgang af årsrapport og budget via e-mail forud for mødet.</li></ul>	<b>Februar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Fastlæg konkrete strategiske mål:<ol style="list-style-type: none"><li>1) Indtrængen på tysk marked</li><li>2) Udvikling af ERP system</li><li>3) Hvilken rolle/opgave har hvert medlem?</li></ol></li></ul>	<b>Marts</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Eksekver mål 1</li><li>➤ Driftsstatus</li></ul>	<b>April</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Eksekver mål 2</li><li>➤ Økonomisk opfølgning</li></ul>
<b>Maj</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Evaluering/sparring på udvikling af tiltag 1</li></ul>	<b>Juni</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Evaluering/sparring på udvikling af tiltag 2</li></ul>	<b>Juli</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Lavsæson/ferie</li></ul>	<b>August</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Deadline for første tiltag af mål 1 (distributørværk)</li><li>➤ Driftsstatus</li></ul>
<b>September</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Deadline for første tiltag af mål 2 (fuldførelse af design)</li><li>➤ Økonomisk opfølgning</li></ul>	<b>Oktober</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sparring på langsigtet strategi</li><li>➤ Er vi på rette spor?</li></ul>	<b>November</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Deadline for andet tiltag af mål 1 (salg) og 2 (test)</li><li>➤ KPI'er og afstemning</li></ul>	<b>December</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Årsluk og årsrapport</li></ul>

Mødeform: ● Fysisk ● Virtuelt ● E-mail

Figur 8: Eksempel på brug af årshjul.



## Hvor kan du rekruttere bestyrelsesmedlemmer?

Når du har styr på hvilke behov, du har i virksomheden og i bestyrelsen, er det næste skridt at finde de rette kandidater.

"Gennem vores dialoger med virksomheder om brugen af bestyrelser, bremses det ofte af, at ejerlederen er i tvivl om, hvor og hvordan man finder de bedste kandidater til en bestyrelsespost, som kan netop de ting, som virksomheden har behov for." – **Søren Benedictus, Seniorspecialist Risk Management, Jyske Bank.**

Selvom rekrutteringen af bestyrelsesmedlemmer sjældent forbindes med almindelig rekruttering af medarbejdere, er vores erfaring dog, at forskellen ikke nødvendigvis er så stor.

Den vel nok største forskel ligger i, at selv relativt små virksomheder kan få kandidater til bestyrelsen, som, i normale stillinger, kun vil søge ansættelse hos Danmarks største eller mest prestigefyldte virksomheder. Der kan her være tale om kandidater, der i forvejen besidder stillinger i en af disse virksomheder, hvor de har opnået det stærke kompetenceniveau, der gør dem relevante ift. en bestyrelsespost.

Der findes også mange kandidater, der som selvstændige erhvervsdrivende har ambitionen og lysten til at være en del af andre virksomheder, men som ikke har tilstrækkelig tid i overskud til at indgå som partnere el. lign. Her er bestyrelsesarbejdet ligeledes ofte et populært alternativ.

Vigtigt er dog, at du og din eksisterende bestyrelse får nøje defineret, hvilke kompetencer og primære opgaver et nyt bestyrelsesmedlem skal have - især med kandidatlistens mangfoldighed taget i betragtning. Først når det er på plads, kan selve rekrutteringen finde sted.

Vi har set eksempler på virksomheder, der har gode erfaringer med at eftersøge kandidater med specifikke kompetencer gennem eksempelvis LinkedIn. Som et alternativ hertil har vi også hos Jyske Bank hjulpet mange med at finde de rette kandidater gennem vores brede netværk af personer og virksomheder. Her har vores gode

indsigt i virksomhederne på tværs af brancher og landsdele giver os et godt grundlag for at hjælpe ejerledere og bestyrelser hermed.

Flere onlinetjenester har ligeledes samlet et kandidatfelt i deres online databaser – heriblandt NBoard og Board People (en del af Board Governance). Her kan du bl.a. screene kandidatfeltet på baggrund af en række kriterier, du selv opstiller.

Det kan dog være tidskrævende selv at varetage screeningen af kandidater. Derfor kan man også få assistance fra, eller overlade hele opgaven til, organisationer, der har speciale i netop bestyrelser og rekruttering hertil. Vi har herunder opstillet en række eksempler på nogle af de organisationer, der hjælper med at rekruttere bestyrelsesmedlemmer – den er dog langt fra udtømmende.

- Board Governance
- Asnet Board
- Selectionf
- Bestyrelseskvinder
- NBoard
- Board Partner

Samme virksomheder tilbyder typisk også at hjælpe med at definere de krav, som I skal opstille til kandidaten, ligesom de også har modeller til evaluering af bestyrelsen og medlemmernes performance. Derudover tilbyder de ofte også uddannelse i det konkrete arbejde i bestyrelsen.



Et Advisory Board adskiller sig yderligere fra en bestyrelse ved, at medlemmerne af et Advisory Board ikke formelt er tilknyttet en virksomhed i CVR-registeret, hvorved de ikke optræder i offentlige databaser som BIQ og lign. På denne måde har medlemmerne af et Advisory Board ikke på samme måde hånden på kogepladen overfor offentligheden, som det er tilfældet med medlemmer af bestyrelsen.

Generelt er det vores erfaring, at et Advisory Board kan være en god start på vejen mod en professionel bestyrelse, hvis man ønsker at prøve kræfter med et rådgivende organ, men man ikke føler sig klar til at etablere en bestyrelse - f.eks. grundet bestyrelsens formelle struktur.

Konsulenter	Advisory Board	Bestyrelser
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Højt fagligt niveau som følge af karrierevej</li> <li>• Adgang til specifikke værktøjer</li> <li>• Eksekverer på løsningsforslag</li> <li>• Mindre ansvar på dine skuldre, da de er mere selvkværende</li> <li>• Mere omkostningstunge</li> <li>• Arbejder mere fokuseret og målrettet på dine definerede og afgrænsede problemstillinger</li> <li>• Mindre kendskab til netop din virksomhed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen lovmæssige forpligtelser, så længe der kun rådgives og ikke besluttet</li> <li>• Du afgiver ikke kontrol</li> <li>• Uformel natur fører til fleksibilitet i struktur og ledelse</li> <li>• Mindre omkostningstunge</li> <li>• Ofte lavere involvering og engagement</li> <li>• Står ikke til ansvar for vejledninger og råd</li> <li>• Lægger ikke på samme måde navn til sit arbejde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lovmæssige forpligtelser for det enkelte medlem</li> <li>• Du afgiver kontrol, da bestyrelsen er over ledelsen – generalforsamlingen (og dermed ejeren) er dog over bestyrelsen</li> <li>• Formel struktur sikrer "hånden-på-kogepladen-effekt"</li> <li>• Ofte dyrere end Advisory Board men typisk billigere end konsulenter</li> <li>• Mulighed for høj involvering og engagement</li> <li>• Gennemgående kendskab til din virksomhed</li> </ul>

Figur 9: Rådgivertyper



# Værktøjer

## Værktøj 1 - Udfyld dit eget vurderingsark

		Navn	
		Rating	Kommentar
<b>1</b>	<b>Relevante kompetencer</b> I hvor høj grad vurderer du, at dine bestyrelsesmedlemmer besidder de relevante kompetencer for din virksomheds aktuelle situation? 1 = Bestyrelsesmedlemmernes kompetencer har ingen sammenhæng med virksomhedens aktuelle situation. 5 = Alle bestyrelsesmedlemmernes kompetencer er relevante for virksomhedens aktuelle situation.		
<b>2</b>	<b>Udvælgelse ift. de strategiske mål</b> I hvor høj grad udvælges og udskiftes dine bestyrelsesmedlemmer efter kompetencebehovene, som de strategiske mål mm. afstedkommer? 1 = Medlemmerne udvælges og udskiftes uafhængigt af de strategiske mål. 5 = Medlemmerne udvælges og udskiftes, så de altid tilpasses de strategiske mål.		
<b>3</b>	<b>Aktive bestyrelsesmedlemmer</b> I hvor høj grad bidrager bestyrelsesmedlemmerne til virksomhedens udvikling? 1 = Bestyrelsen er passiv og ser kun tilbage i tiden. 5 = Bestyrelsen er aktiv, visionær og medvirkende til virksomhedens udvikling.		
<b>4</b>	<b>Udskiftning</b> Hvor ofte udskiftes bestyrelsesmedlemmerne i din bestyrelse? 1 = Medlemmerne udskiftes aldrig, medmindre de pensioneres. 5 = Jævnlig udskiftning efter virksomhedens behov.		

		Rating	Kommentar
5	<b>Diversitet (kompetencer)</b> I hvor høj grad er bestyrelsen repræsenteret af forskellige uddannelsesbaggrunde, erfaringer, industrier, osv.? 1 = Ingen diversitet i kompetencer. 5 = Flere forskellige uddannelsesbaggrunde, erfaringer og industrier.		
6	<b>Diversitet (køn, etnicitet, osv.)</b> I hvor høj grad er bestyrelsen repræsenteret af forskellighed i køn og etnicitet? 1 = Ingen diversitet i køn og etnicitet. 5 = God fordeling af både mænd og kvinder samt forskellige nationaliteter.		
7	<b>Erfaring med bestyrelsesarbejde</b> Hvor meget relevant erfaring har bestyrelsen? 1 = Bestyrelsen har ikke nogen relevant bestyrelseserfaring. 5 = Bestyrelsen har meget relevant bestyrelseserfaring - eks. flere års erfaring fra en større virksomhed i den pågældende branche eller indenfor et konkret kompetenceområde.		
8	<b>Aktiv og grundig rekruttering</b> I hvor høj grad arbejdes der med en struktureret og styret rekruttering af de rigtige medlemmer til bestyrelsen? 1 = Ejerleder rekrutterer bestyrelsesmedlemmer uden at følge en konkret struktur. 5 = Ejerleder gør flittigt brug af netværk, rekrutteringsfirmaer og lign. for at sikre, at han/hun altid rekrutterer de helt rigtige bestyrelsesmedlemmer.		

		Rating	Kommentar
9	<b>Definition af bestyrelsesmedlemmers primære ansvar og opgaver</b> I hvor høj grad er der defineret primære ansvar og opgaver for hvert bestyrelsesmedlem i strategiperioden, og hvorvidt arbejdes der med KPI'er til vurdering af hver deres indsats? 1 = Der er hverken defineret ansvarsområder og arbejdsopgaver eller opstillet KPI'er for medlemmernes indsats. 5 = Hvert bestyrelsesmedlem har tydeligt definerede ansvarsområder og arbejdsopgaver, og hvert medlem bliver vurderet ved en eller flere KPI'er.		
10	<b>Ejerleders involvering af bestyrelsen i alt relevant</b> I hvilken grad involverer ejerleder sin bestyrelse i de relevante ting, der sker i firmaet og på markedet? 1 = Bestyrelsen bliver ikke involveret mere end højest nødvendigt. 5 = Bestyrelsen bliver altid involveret, når der opstår relevante situationer - eks. ved løbende referater fra ledelsen.		
11	<b>Brug af årshjul, webkommunikation mm.</b> I hvor høj grad evner ejerleder og bestyrelsen at planlægge og holde tæt dialog via flere medier - herunder brug af årshjul, virtuelle bestyrelsesmøder mm.? 1 = Ejerlederen og bestyrelsen gør kun brug af fysiske møder. 5 = Ejerlederen og bestyrelsen fører en tæt og effektiv dialog via flere medier.		

## Værktøj 2 - Udfyld din egen evalueringstabel

Evalueringsstabel	Kommentar
<p><b>Målsætning</b> Leverer bestyrelsesmedlemmet det forventede resultat? (KPI'er)</p> <p>1 = Medlemmet leverer langt fra det forventede resultat. 4 = Medlemmet lever altid op til sine KPI'er.</p>	
<p><b>Relevante kompetencer</b> Er den viden, bestyrelsesmedlemmet besidder, stadig relevant for virksomhedens situation og strategiske mål?</p> <p>1 = Medlemmets viden er ikke længere relevant. 4 = Medlemmets viden er yderst relevant.</p>	
<p><b>Brug af kompetencer</b> Bidrager bestyrelsesmedlemmet med den kompetence, han/hun primært blev rekrutteret for, eller er det en anden kompetence/egenskab?</p> <p>1 = Medlemmet bidrager ikke med den kompetence, han/hun blev rekrutteret for. 4 = Medlemmet bidrager altid med den kompetence, han/hun blev rekrutteret for.</p>	
<p><b>Uundværlighed og diversitet</b> Har en anden medarbejder i virksomheden opnået samme kompetence, som bestyrelsesmedlemmet blev rekrutteret for?</p> <p>1 = En eller flere medarbejdere besidder samme kompetence, som medlemmet blev rekrutteret for. 4 = Medlemmet er den eneste, der besidder kompetencen, som han/hun blev rekrutteret for.</p>	

## Værktøj 3 - Kompetencetabel

Vurder hhv. ejerlederens, medarbejdernes og bestyrelsens kompetenceniveau på en skala fra 1-4, hvor;  
1 = Vedkommende besidder ikke kompetencen.  
4 = Vedkommende er yderst kompetent på området.

Faglige kompetencer	Kompetencen er til stede hos...		
	Ejerlederen	Medarbejderne	Bestyrelsen
Personlige kompetencer	...	...	...

# Årshjul

<input type="radio"/> Januar	<input type="radio"/> Februar	<input type="radio"/> Marts	<input type="radio"/> April
<input type="radio"/> Maj	<input type="radio"/> Juni	<input type="radio"/> Juli	<input type="radio"/> August
<input type="radio"/> September	<input type="radio"/> Oktober	<input type="radio"/> November	<input type="radio"/> December

Mødeform:  Fysisk  Virtuelt  E-mail

