

**HVOR KLAR ER DU TIL EN  
BESTYRELSE?**

**HVEM SKAL MED PÅ BESTYRELSES  
HOLDDET?**

## HVEM ER VI?

En arbejdsgiver- og brancheforening for 2.200 små og mellemstore virksomheder. Vi tilbyder blandt andet juridisk rådgivning og uddannelse og kompetenceløft/-overblik.



### Mikael Tipsmark

- Ejer- og generationsskifte
- Køb/salg af virksomhed
- Finansieringsstruktur
- Kriseværktøjer
- Bestyrelsessammensætning og værktøjer
- Strategisparring
- Automatisering og robotter i produktionen



**STAALCENTRUM**  
*Processing Equipment for the Food Industry*



## ARTIKLER

14 BERLINGSKE  
BUSINESS

MANDAG 15-12-2014 2. SEKTION BUSINESS.DK

## Tør smilet af – Horwitz

**Urimeligt.** Det er simpelthen ikke sandt at det kun er ejendomsmatadorer og spekulanter som bankerne har smækket kassen i overfor. Det gælder også for små og mellemstore virksomheder. Det holder væksten tilbage og vil være til skade for os allesammen.

Synspunkt  
Banklån

At Mikael Tipsmark,  
chefkonsulent i Arbejdsgiverne



Danke med Finansrådet i spidsen

virksomhed, som troede på, at det var anonynt nok til, at det ikke fik konsekvenser. Det har Finansrådet jo godt vidst. Direktør i Dansk Byggeri Lars Storr-Hansen har udtalt, at Finansrådet står med et smørret grin og siger: Kom og vis mig, hvem jeg har slået, og så skal jeg fortælle dig, at det ikke er rigtigt. Godt sagt.

Smet af Bredt Finansiering

Finansrådet og bank  
Mester Tidende 9. december 2014

er usundt for den samlede samfundsekonomi. Konsekvensen er, at det holder væksten tilbage til skade for os alle sammen.

Ganske vist er bankerne private virksomheder – men de er trods alt ikke mere private, end at det var staten og i sidste ende skatteyderne, der måtte tilkomme, da de var i krise. Her fik de flere håndsrækninger i form af bankpakker. Desværre stillede politikerne om, hvad man forventede af dem.

Det kæmper mange små virksomheder med i dag. De udgør rygraden i dansk økonomi, og det er 99 procent af landets virksomheder. Arbejdsgiverne opfordrer virksomheder til at være mere aktive og godt eksempel på det, der ikke kan få finansiel støtte. Vi glæder os over Horwitz' mund og så i får ved sine ord. Der er virksomheder, der ikke ønsker at droppe de ge og gå i gang med at gøre det ikke.

## Alt for mange ukritiske tantebestyrelser

Særligt i de små og mellemstore, ejerledede virksomheder er det ofte en blanding af familie, venner og gamle bekendte, der sidder i bestyrelsen. Det er et problem i dansk erhvervsvalg og betyder, at virksomhederne ikke i tide får taget fat om problemerne, understreger han.

## Professionelle

At Klaus Tørrup

## Virksomhed bliver sårbar

- De bedste råd får du ikke altid af din mor. Og nok heller ikke af din tante. De kritiske, men sande vurderinger kommer ofte andre steder fra – særligt hvad angår forretninger. Her har du brug for rådgivere, som siger tingene ligesud. Der ser det udefra, kan se skoven for bare træer og ikke er svæbt ind i bygge og selvsikkerhed.

Det siger Mikael Tipsmark, chefkonsulent i Arbejdsgiverne.

- Allt for mange virksomheder har ikke en ordentlig bestyrelse. Særligt i de små

og mellemstore, ejerledede virksomheder er det ofte en blanding af familie, venner og gamle bekendte, der sidder i bestyrelsen. Som man sidder og spiser kage med efter bestyrelsesmødet. Der er tale om tantebestyrelser. Det er et problem i dansk erhvervsvalg og betyder, at virksomhederne ikke i tide får taget fat om problemerne, understreger han.

## Virksomhed bliver sårbar

- Med en tantebestyrelse kommer til at mangle den sparringsmæssige og værdiskabende del. Der bliver ikke stillet de rigtige spørgsmål. Der bliver ikke spurgt, om der er bemærkninger fra revisoren. Der bliver ikke spurgt, om der er nye markeder, man skal være opmærksom på. Der bliver heller ikke etableret et årligt møde med forellelige indsatser året rundt.

En virksomhed har brug for en værdiskabende bestyrelse, hvor der eksempelvis sidder én med forstand på salg og én med forstand

på finansiering. Der bør og så være en med brancherfaring, som dog kan være virksomhedsjegeren selv. Der må også gerne være et medlem med erfaring i at bygge en bestyrelse op. Er man interesseret i udenlandske markeder, hjælper det at have et medlem med en international profil. Har man ikke mindst de første tre af disse roller besat, har man ofte ikke en reel professionel bestyrelse. Så har man en tantebestyrelse.

Når man mangler disse afgørende kompetencer i bestyrelsen, gør det virksomheden sårbar overfor de udfordringer og forandringer, der ofte ruller ind over virksomheden, særligt i krisetider. Det kan også være det der gør, at man ikke vokster og ser chancerne, når de er der. Og dermed ikke får udnyttet sit potentiale, fremhæver Mikael Tipsmark.

## Kritik skabte arbejdspladse

- Man man indse, at bestyrelsesarbejde ikke er noget nemt arbejde eller neben-

gøjshøj - hvis det skal gøres ordentligt. Også med de rette kompetencer på holdet. Senest er den problematik blevet lyslevende med det store selskab OW Bankers konkurs. Her manglede der en konstruktiv og kritisk bestyrelse, som råbte vagt i gevær.

Så selv med et stærkt hold kan det gå galt. Men uden de rette kompetencer i bestyrelsen indbyder man ligefrem til det. I Arbejdsgiverne vil vi gerne diskutere, hvor en virksomhed er på vej hen, hvilke kompetencer man råder over eller måske bør tilgæ, fastslår Mikael Tipsmark.

Tantebestyrelser er et problem i dansk erhvervsvalg og betyder, at virksomhederne ikke i tide får taget fat om problemerne, mener chefkonsulent i Arbejdsgiverne, Mikael Tipsmark



## Ny fond for mellemstore kan give fordele til de små

En ny fond er på vej. En mia. kroner er i første omgang sat af til at stille ansvarlige lån til rådighed for virksomheder med en årlig omsætning over 50 mio. kroner

## ÅNEMULIGHEDER

af Mette Winkler  
mw@licitationen.dk

Danske Bank, ATP, Danica Pension og PensionDanmark står bag en ny fond, der skal skabe nye muligheder for mindre og mellemstore virksomheders adgang til ansvarlig kapital.

- Danmark er afhængig af en positiv udvikling blandt mindre og mellemstore virksomheder. Og vi vil gerne bidrage til at øge væksten og robustheden i dansk erhvervsliv. Med den nye fond kombinerer vi vores og pen-



Erhvervs- og  
politisk chef i  
Dansk Byggeri,  
Torben Ibbotson,  
glæder sig til at se detaljerne fra den fond, som en række finansielle virksomheder er ved at stable på benene for at skaffe mindre og mellemstore virksomheder bedre lånevilkår. Arkivfoto: Ricky John Molloy

- Der er en række virksomheder, hvor renter under 10 procent vil være attraktive. Det kan godt være, at de fleste begynder at falde fra i forhold til, hvad der er attraktivt, når vi når op i

mindre virksomheder nogle fordele.  
- Vi skal løse et problem for flere forskellige kategorier af virksomheder, og hvis vi

betydning for små virksomheder.  
- Hvis det er rigtigt, hvad de store finansielle virksomheder sagde for jul om, at

"Jeg tror ikke, det er slut med nye"

rtede og unge  
heder er pressede  
an skaffe  
ing, og dermed  
ingen nye job,  
vervspolitisk  
direktør hos FSR – danske  
revisorer, Tom Vile  
Jensen.

I en ny undersøgelse fra

FSR – danske revisorer vurderer 61 procent af revisorerne, at virksomhedernes aktuelle adgang til ny finansiering hos banker og kreditinstitutter er uændret i det seneste år, mens 29 procent vurderer, at den er værre. Det skal ses i forhold til, at revisorerne over de seneste to år har vurderet, at det er sket en forværring i adgangen til finansiering.



# BESTYRELSESMARKEDET - kendetegn

- **80 % rekrutteres gennem kendte kontakter/netværk**

Bestyrelsesmedlemmerne har et kendskab til virksomheden, ejerne, eller andre bestyrelsesmedlemmer.

Heraf har 68 % sammenfald mellem fremtrædende bestyrelsesmedlemmer/direktion samt hyppigheden af bestyrelsesforbindelser.

- **10 % rekrutteres af professionelle rekrutteringsbureauer eller netværk**

Primært børsnoterede selskaber, store virksomheder, bestyrelser med alsidige bestyrelseserfaringer/holdninger.

- **10 % rekrutteres gennem samarbejdspartnere**

F.eks. investorer, banker, revisorer, advokater.

## BESTYRELSESMARKEDET – KENDETEGN

80% rekrutteres gennem kendte kontakter/netværk.

- **SÅDAN HAR DET VÆRET**
- **DE SIDSTE 14 ÅR**
- Heraf har 68% sammenfald mellem fremtrædende bestyrelsesmedlemmer, direktører og topniveau bestyrelsesforbindelser.

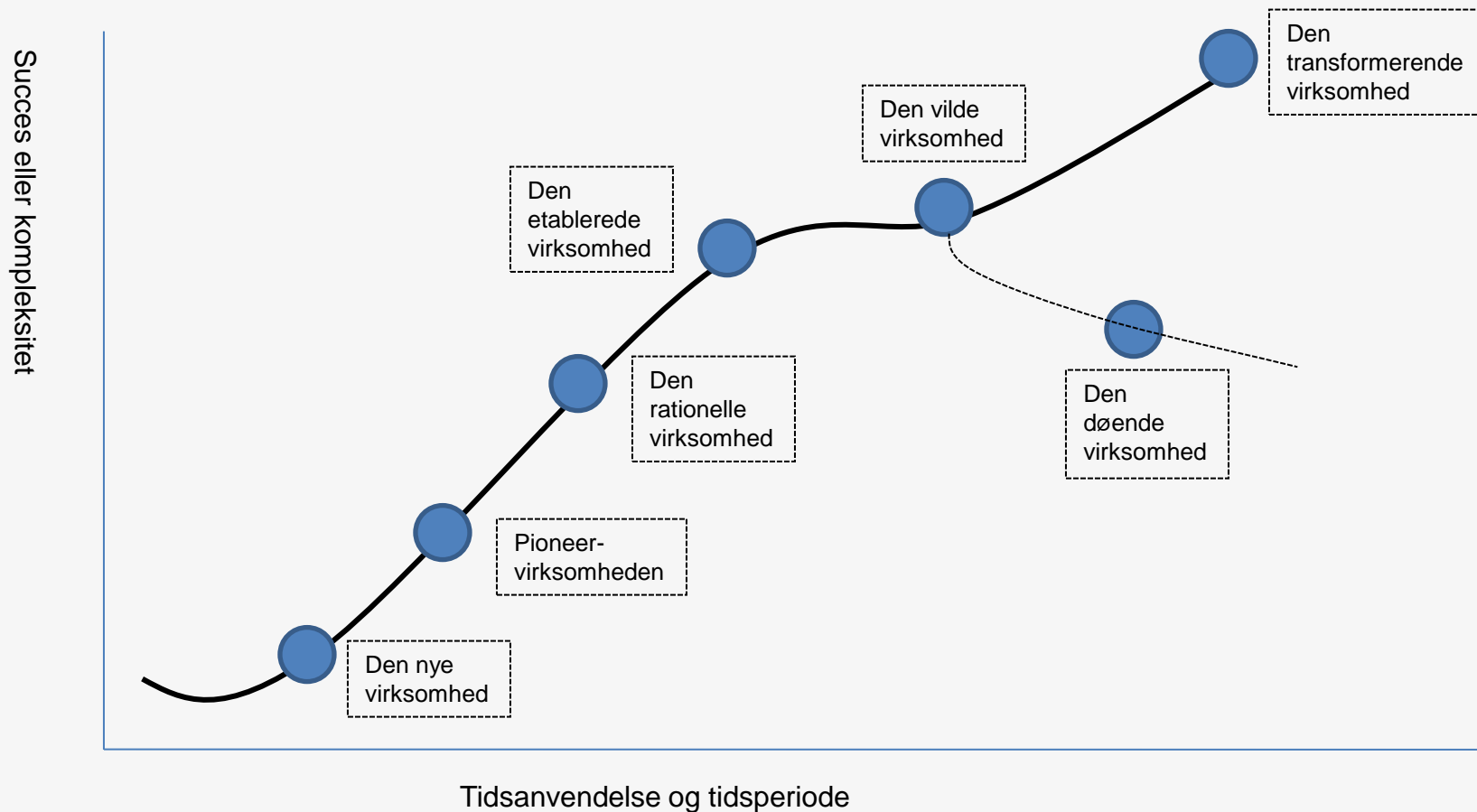
10% rekrutteres af professionelle rekrutteringsbureauer eller netværk

- Primært børsnoterede selskaber, store virksomheder og bestyrelser med alsidige bestyrelseserfaringer/holdninger.

10% rekrutteres gennem samarbejdspartnere

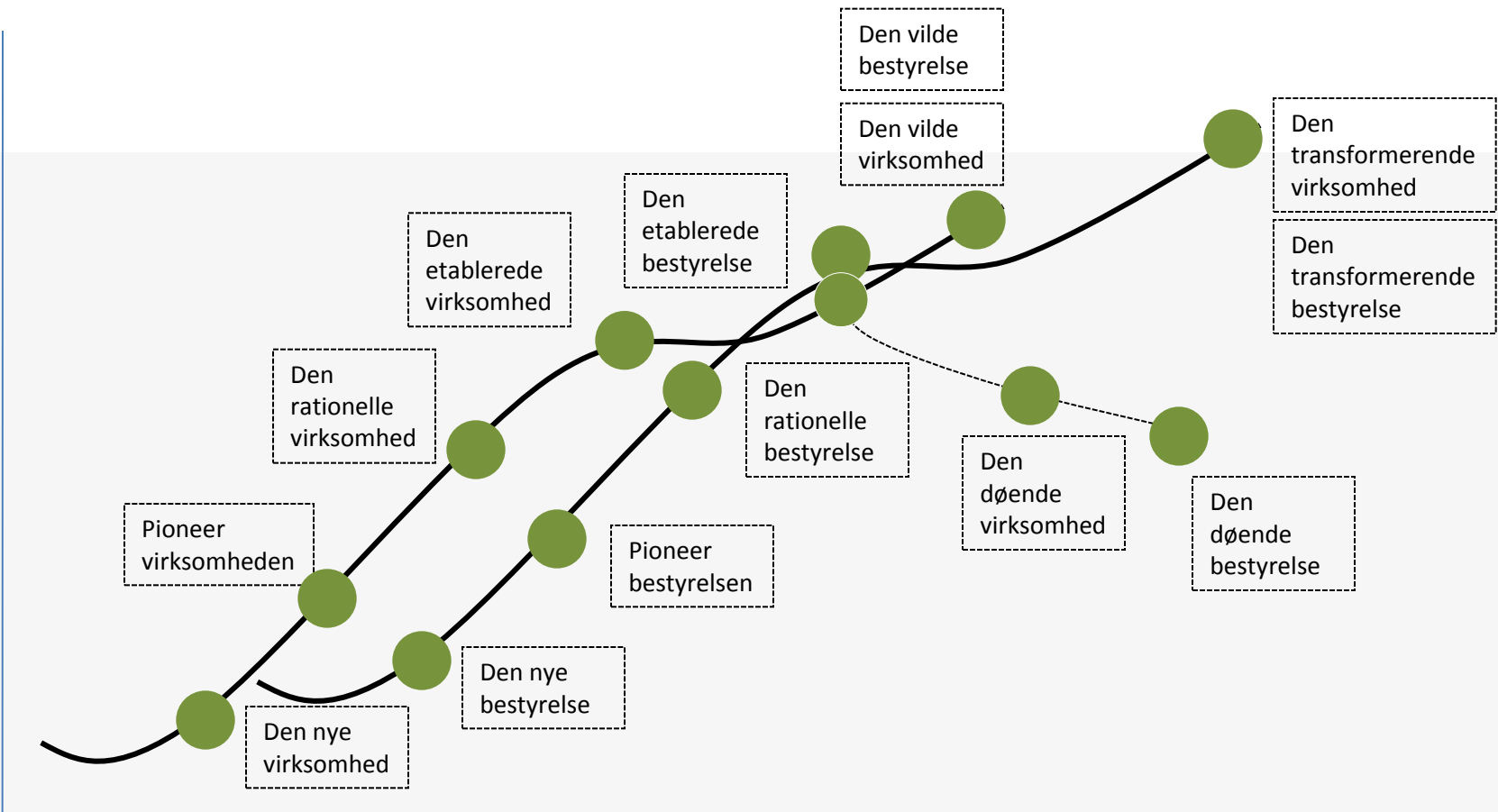
- For eksempel investorer, banker, revisorer eller advokater.

# ANALYSE AF VIRKSOMHEDENS LIVSFASE/BEHOV



# Virksomhedens livsfase

Succes eller kompleksitet

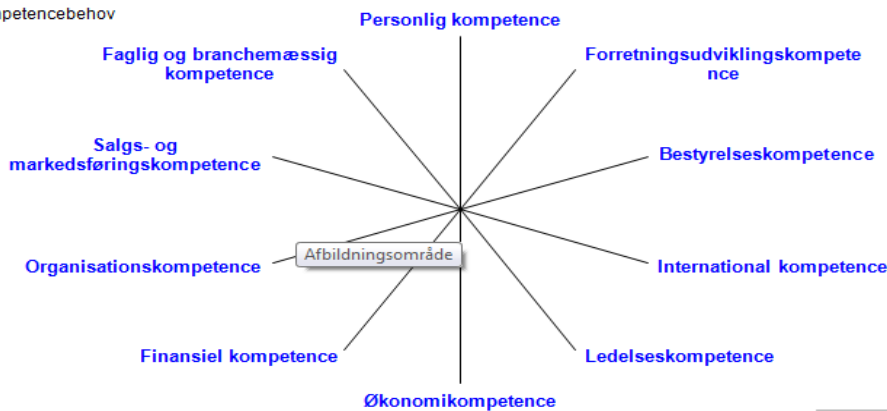


Tidsanvendelse og tidsperiode



## Bestyrelsens kompetenceoversigt - behov og profil

- Kompetenceprofil
- Kompetencebehov



Klik for at gå tilbage til "Forside"

**Personlig kompetence**  
 "Sund fornøft" - kemi - coachingkompetence - løbende sparringspartner for direktør/direktion - evne til dagligt medspil og medspil til ledelsen

**Bestyrelseskompetence**  
 Erfaring med bestyrelsesarbejde - forståelse for bestyrelsesarbejde - loyalitet i forhold til bestyrelsesbeslutninger

**Ledelseskompetence**  
 Ledelseserfaring - kendskab til ledelsesværktøjer - forståelse for en mindre virksomheds vilkår - kendskab til strategimodeller og ledelse af strategiprocesser

**Finansiell kompetence**  
 Viden om kapitalfremskaffelse - kontakter til og goodwill i den finansielle verden - viden om økonomisk gearing af virksomheden

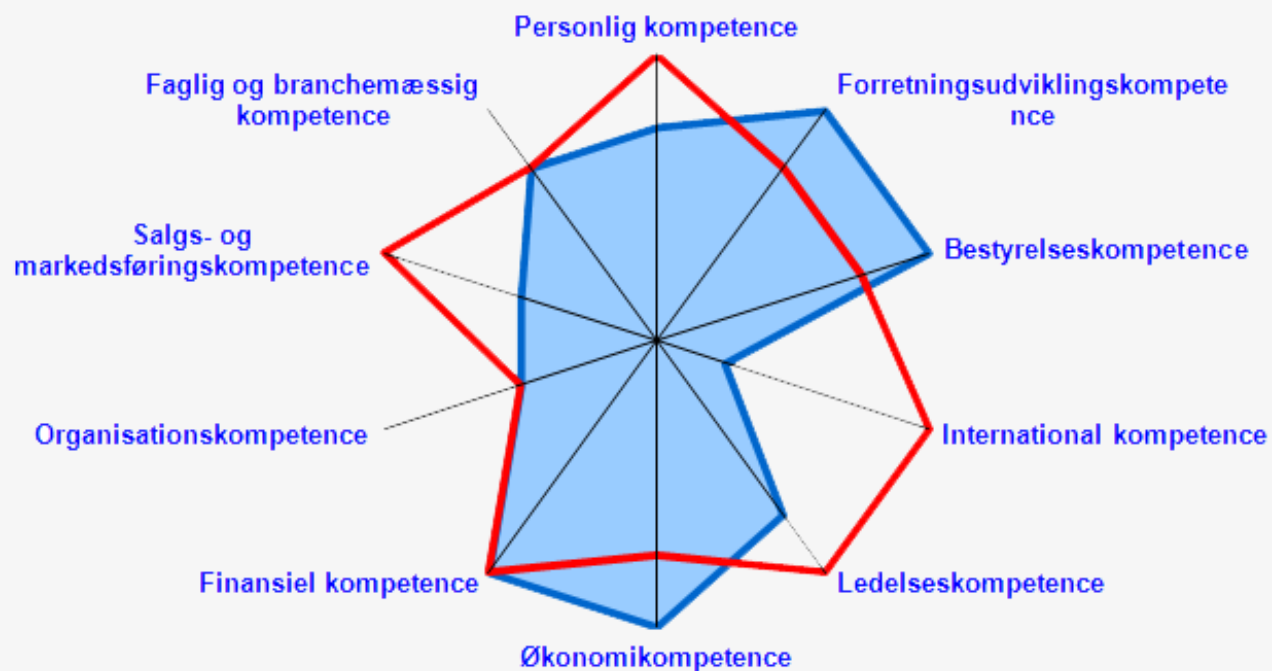
**Forretningsudviklingskompetence**  
 Evne til at omsætte ideer til forretning - udvikling af forretningsmodeller - sparring om ideudvikling og evner til at få kontakt til relevante forretningsmiljøer

**International kompetence**  
 Erfaring med internationalisering - kendskab til andre kulturer og markedsforhold - gode sprogegenskaber

**Økonomikompetence**  
 Økonomisk indsigt - forstand på virksomhedsdrift - erfaring med at træffe økonomiske beslutninger - evne til at forstå og respektere de økonomiske forhold

**Organisationskompetence**  
 Erfaring med udvikling af organisationer og struktur - indsigt i IT og andre styringssystemer - erfaring med HR-området

# BESTYRELSENS KOMPETENCEOVERSIGT – BEHOV OG PROFIL



## FORVENTNINGSAFSTEMNING I BESTYRELSEN

### **Inden tiltrædelse som bestyrelsesmedlem**

- Hittidige erfaring med bestyrelsesarbejde – hvad er virksomhedens/ejernes erfaringer hidtil?
- Kort beskrivelse af nuværende bestyrelsesarbejde, resultater, udfordringer mv.

### **Ejernes tanker om bestyrelsens arbejde**

- Hvor bliver møderne holdt?
- Hvordan er stemningen til møderne?
- Deltager alle i diskussionerne?
- Hvilket materiale kan man forvente at modtage?

## FORVENTNINGSAFSTEMNING I BESTYRELSEN

**Hvor mange timer vurderer ejerne**, at man som formand skal bruge på bestyrelsesarbejdet til forberedelse, vidensindsamling, anden kontakt, møder mv.?

- **Hvilke kompetencer er et must som formand?**
- Hvilke forventninger er der til mig?
- (Skriftlige) information om bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsesarbejdet.

Hvordan skal jeg **introduceres til virksomheden, bestyrelsen og bestyrelsesarbejdet?**

- Har jeg eksterne roller og funktioner?
- Hvordan og hvilke tanker ligger der omkring kompetenceudvikling af bestyrelsen?

>>>

ARBEJDSGIVERNE

# Stemning og kemi tilpasses



# Stemning og kemi tilpasses



## HVORDAN KAN BESTYRELSEN BRUGES?

- Struktur på bestyrelsesarbejdet
- Finansieringsstrategi
- Investorstrategi
- Salg af virksomheden
- Bruger sit netværk
- **MEN: Sælger ikke dine ydelser/produkter.**





# BESTYRELSENS ÅRSHJUL

## Fjerde kvartal

- Rapportering 3. kvartal
- Budget for det kommende år
- Oplæg til forberedelse af **bestyrelsens selvevaluering**
- Oplæg til vurdering af direktionen
- Forberedelse af årsafslutningen

## Første kvartal

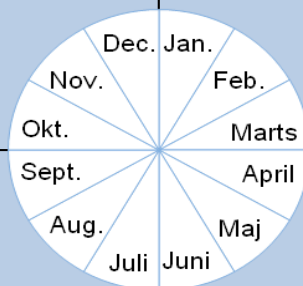
- Årsrapport (revisor deltager)
  - Beretning
  - Særlige problemområder
  - Revisionsprotokollen
  - Udbytte
- Forberedelse af generalforsamlingen

## Tredje kvartal

- (Bedst med et 1½ dages møde)
- Rapportering 2. kvartal
  - Strategidrøftelse
  - **Risikostyring**

## Andet kvartal

- Generalforsamling
- Konstituering
- Introduktion af nye bestyrelsesmedlemmer
- Næste årsplan
- Rapportering 1. kvartal
- Målsætningsdrøftelse for strategiarbejdet
- Kapitalberedskab
- Regnskabsføring og intern kontrol





# BESTYRELSESMAPPEN

Din egen personlige bestyrelshåndbog til den vækstorienterede bestyrelse



# BESTYRELSESMAPPEN – TIL DEN VÆKSTORIENTEDE BESTYRELSE

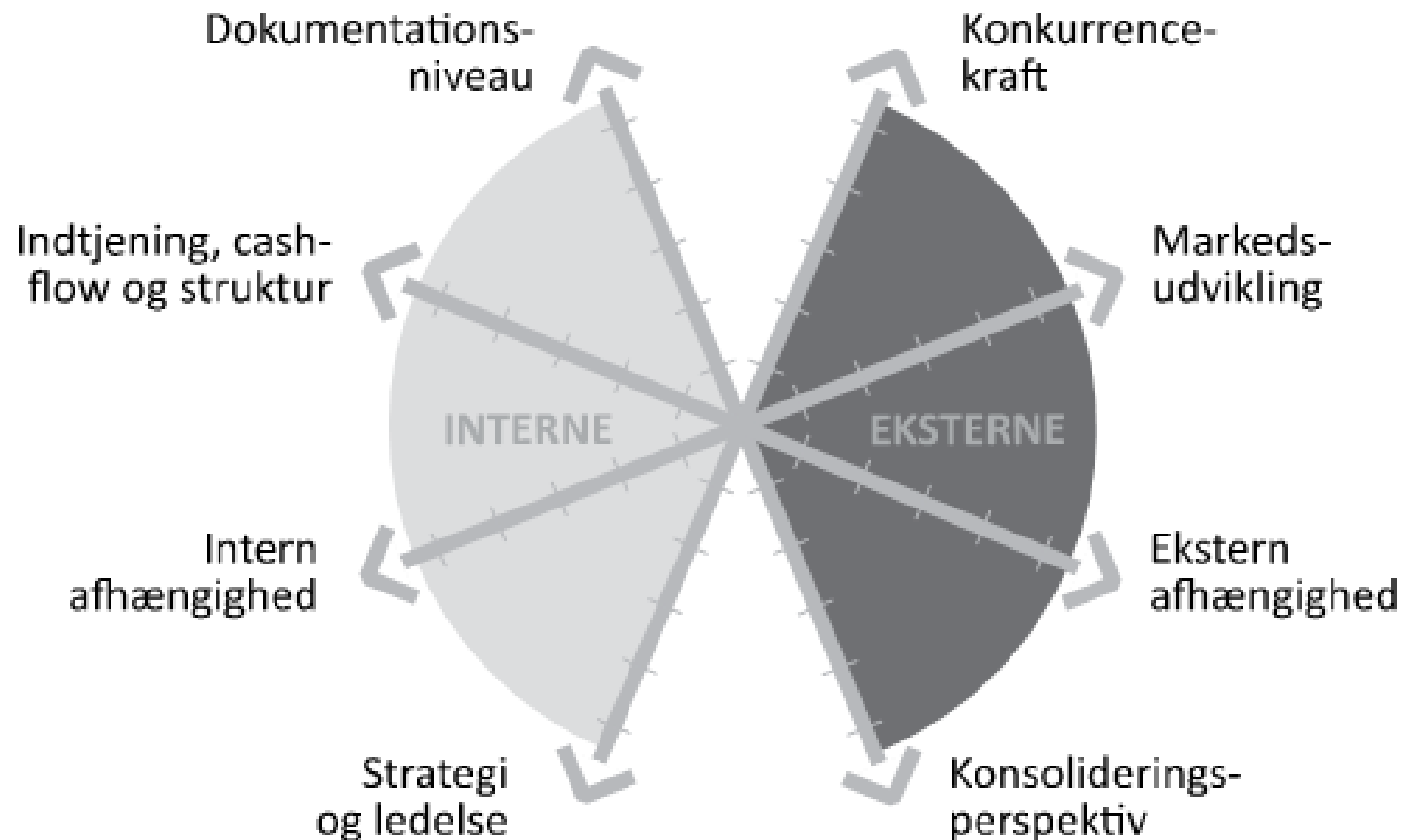
## Indhold i bestyrelsesmappen

- Bestyrelseskandidatur
- Forretningsorden
- Personprofiler på bestyrelsesmedlemmer
- Arbejdet i bestyrelsen
- Bestyrelsesmøder, dagsorden, struktu
- Bestyrelsens strategiske arbejde
- Udvikling af en bestyrelse
- Love, regler og formalia
- Bestyrelsens værktøjskasse
- Certificering og rapportering

# VIRKSOMHEDSVURDERING – STRATEGI OG LEDELSE

		2012
1. Hvordan vurderer du virksomhedens strategi?	A Klar strategi, der efterleves fuldt ud	A
	B Klar strategi, men tvivl om efterlevelsen	
	C Mindre klar strategi	
	D Ingen strategi	
	E Ved ikke	
2. Hvordan vurderer du virksomhedens ledelse?	A Høj tillid til ledelse	A
	B Tillid til ledelse over middel	
	C Tillid til ledelse under middel	
	D Lav tillid til ledelse	
	E Ved ikke.	
3. Hvor mange års relevant erfaring har lederen/ledelsen?	A > 10 år	A
	B 5-10 år	
	C 3-4 år	
	D < 3 år	
	E Ved ikke	

# Vurdering af virksomhedens salgbarhed



Vurdering af virksomhedens salgbarhed

Lars Dalgaard, SuccesFactors....



## TORBEN BALLEGAARD: "NÅR BESTYRELSEN SKABER VÆRDI"

Bestyrelsens eksistens berettigelse er **ikke kun** at **sikre forsvarlig bagudrettet Kontrol** med selskabet, men i lige så høj grad at være en **aktiv værdiskaber af fremtiden**

Bestyrelsen skal med sin **sunde fornuft rådgive, vejlede og støtte virksomhedens Ledelse** og forstå det **potentiale**, den står overfor

Den skal på helt **jordnær vis forstå virksomhedens fundamentale værdiskabelse, Forretningsmodel og kultur**

Derved bidrager bestyrelsen **for alvor** til virksomhedens **Liv og vækst**

## OPSUMMERING

- Vær grundig og hav lagt de store linjer i strategien **før kompetencer** vælges ind til supplerings af nuværende bestyrelse
- **Forventningsafstemning** med ejerne og bestyrelsen og en stærk ekstern formanden. Roller aftales.
- **Rette værktøjer:** Bestyrelsesmappen, kontrakten, Bestyrelses evaluering, årshjulet o.s.v.
- Fast **fremadrettet dagsorden** suppleret med variable temaer. Mindre tid på kontrol....**mere tid på virksomheds udvikling** kræver forarbejde af ejere

**TAK FOR OPMÆRKSOMHEDEN**

# Spørgsmål?

Mikael Tipsmark

Telefon: 6317 3390

E-mail: [mti@arbejdsgiverne.dk](mailto:mti@arbejdsgiverne.dk)

ARBEJDSGIVERNE

Magnoliavej 2-4

5250 Odense SV

[www.arbejdsgiverne.dk](http://www.arbejdsgiverne.dk)