

Den professionelle bestyrelse og strategiarbejdet...

- Dagens program
 - Lidt om det formelle bestyrelsesarbejde
 - Det strategiske ledelsesmiljø (og konkret fra værktøjskassen)
 - Workshop, fremlæggelse og diskussion i plenum
 - Afslutning med en case "Baum und Pferdgarten"

Bestyrelsesstrategidag...

- Henrik Theilbjørn
 - LD Invest, kreditkomite
 - SIGNAL A/S, bestyrelsesmedlem og aktionær
 - BooztGroup AB, formand og aktionær
 - Birger Christensen A/S, formand
 - Bruuns Bazaar Group (Baum und Pferdgarten), formand
 - Newline A/S, bestyrelsesmedlem
 - Carl Ras A/S, bestyrelsesmedlem
 - SAHVA A/S, bestyrelsesmedlem
 - HTM Group Aps, formand
 - Bloomingville A/S, formand
 - EMMADS Holding Aps

Valg af ledelsesmodel i selskabet...

- Anpartsselskaber kan vælge at organisere sig med
 - Direktion OG bestyrelse
 - Kun direktion
 - Direktion OG tilsynsråd
- Aktieselskaber kan vælge at organisere sig med
 - Direktion OG bestyrelse
 - Direktion OG tilsynsråd

De forskellige ledelsesorganer...

- Direktionen
 - Varetager den daglige ledelse
 - Skal følge bestyrelsens retningslinjer og anvisninger
 - Hvis der ingen bestyrelse er, varetager direktionen også den overordnede strategiske ledelse
 - Sørge for at bogføringen foregår efter lovgivningen, og formueforvaltningen foregår på en betryggende måde
 - Sikre at selskabets kapitalberedskab er forsvarligt

De forskellige ledelsesorganer...

- Bestyrelsen
 - Minimum 3 personer (kun et krav i aktieselskaber)
 - Varetager overordnet strategisk ledelse, herunder udstikker retningslinjer og anvisninger til direktionen
 - Ansætter direktionen
 - Flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i aktieselskaber må ikke også være medlemmer af direktionen
 - Forman og næstformand må ikke også være medlemmer af direktion
 - Påser, at direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer

De forskellige ledelsesorganer...

- Bestyrelsen
 - Sikrer en forsvarlig organisation og påser at bogføring, regnskabsaflæggelse, rapportering, risikostyring, interne kontroller og kapitalberedskab er forsvarligt
 - Prokura kan kun meddeles af bestyrelsen
 - I børsnoterede selskaber må formanden kun påtage sig arbejdsopgaver pålagt af bestyrelsen

De forskellige ledelsesorganer...

- Tilsynsråd
 - Minimum 3 personer (kun et krav i aktieselskaber)
 - Varetager tilsyn med direktionen
 - Ansætter direktionen
 - Medlemmer er tilsynsrådet må ikke samtidigt være medlemmer af direktionen
 - Påser, at direktionen udøver sit hverv på en behørig måde
 - Påser, at bogføring, regnskabsaflæggelse, rapportering, risikostyring, interne kontroller og kapitalberedskab er forsvarligt

Ansvar og erstatning...

- Bestyrelsen
 - Reglerne om erstatningsansvar for bestyrelsesmedlemmer følger af dansk rets almindelige ansvarsregler og selskabslovens særlige bestemmelser
 - Det bestyrelsesmedlem, som er omhyggelig med sit arbejde, undersøger sagerne ordentligt og kender lovgrundlaget, behøver ikke være særlig bekymret for risikoen for erstatningsansvar

Ansvar og erstatning...

- Bestyrelsen
 - Hvis et bestyrelsesmedlem ifalder erstatningsansvar hæfter vedkommende personligt og med hele sin formue. Det er det enkelte bestyrelsesmedlem, som hæfter og ikke bestyrelsen som kollektiv, idet der altid vil være tale om om en selvstændig ansvarsvurdering for hvert enkelt bestyrelsesmedlem
 - Det er ikke tilstrækkeligt til at friholde for evt. erstatningsansvar, at man som bestyrelsesmedlem ”har gjort sit bedste”. Omvendt kræves heller ikke at det enkelte bestyrelsesmedlem er specialist

Ansvar og erstatning...

- Bestyrelsen
 - Erstatningsansvar udløses når bestyrelsesmedlemmer har handlet forsætligt, dvs. har været vidende om at handlingen var uansvarlig, eller når bestyrelsesmedlemmer har handlet uagtsomt, dvs. burde have indset at handlingen var uansvarlig
 - Udgangspunktet for vurderingen af om der foreligger uagtsomhed er, hvad man kunne have forventet af det gode bestyrelsesmedlem i den aktuelle situation

Ansvar og erstatning...

- Bestyrelsen
 - Der skal være lidt et tab for at et bestyrelsesmedlem kan gøres erstatningsansvarlig for en uansvarlig handling. Er der ikke lidt et tab, er der heller ikke noget at erstatte
 - Det tab som kræves erstattet, skal være en påregnelig følge af den ansvarspådragende handling

Bag om regler...hvorfors have (ekstern) bestyrelse...?

- Dansk erhvervsliv har hovedvægten blandt ejerledede selskaber (23.000 selskaber med 10-100 ansatte som beskæftiger ca. 600.000 medarbejdere)
 - Bestyrelsen har samme ansvar for virksomheden hvad enten de løfter ansvaret eller ej. Kan man / tør man i længden tillade sig at påføre sine nærmeste den risiko det er at sidde i en bestyrelsen, hvis de ikke har eller får forudsætninger for at løfte ansvaret?

Bag om regler...hvorfors have (ekstern) bestyrelse...?

- Dansk erhvervsliv har hovedvægten blandt ejerledede selskaber
 - Pludselig en dag er ejerlederen der måske ikke mere. Hvem skal tage vare om virksomheden og hjælpe familien, hvis (når) det sker?
 - Advokat og revisor vil gøre, hvad de kan, men de er måske ikke de bedste til at drive en virksomhed

Bag om regler...hvorfors have (ekstern) bestyrelse...?

- Dansk erhvervsliv har hovedvægten blandt ejerledede selskaber
 - Ingen er god til det hele og ingen kan overskue alt. Det at have kvalificerede sparingspartnere er af uvurderlig betydning
 - Ejerlederen får et diskussionsforum, hvor fokus løftes udover de daglige problemstillinger

Bag om regler...hvorfør have (ekstern) bestyrelse...?

- Ejerlederens 10 bud...
 - Pas på, at hverdagens problemer ikke skygger for overblikket og strategien
 - Når virksomheden vokser, bliver der behov for en mere formel organisation (og måske en bestyrelse)
 - Hav respekt for andres meninger – ellers kan man ende med at være omgivet af ja-sigere!
 - Uddeleger – giv kompetence og ansvar
 - Lav en liste over de væsentligste risici og hvordan de er afdækket

Bag om regler...hvorfors have (ekstern) bestyrelse...?

- Ejerlederens 10 bud...
 - Sørg for at måle (og rapportere) det, som er vigtigt for de forretningsmæssige resultater
 - Fastsæt få målepunkter for en periode
 - Vær opmærksom på ændringer i omverdenen, der giver ændringer i forretningsgrundlaget
 - Hav respekt for lovgivning og regler
 - En god økonomi giver frihed til at handle

Bestyrelsen sammensætning...?

- Opgaven er at få sammensat det rigtige team, der sammen med ejeren/direktionen kan realisere virksomhedens målsætning
 - Ledelsesmæssig erfaring
 - Tid
 - Interesse for virksomheden / branchekendskab
 - Evnen til at lytte
 - ”Kemi” med den øvrige bestyrelse

Bestyrelsen sammensætning...?

- Opgaven er at få sammensat det rigtige team, der sammen med ejeren/direktionen kan realisere virksomhedens målsætning
 - Selvstændighed – må kunne leve op til de øvrige medlemmer
 - Resultatorienteret
 - Ekspertise
 - Abstraktionsevne
 - Udsyn og fremsyn

Bestyrelsens forretningsorden...

- Bestyrelsen kan delegerer opgaver – men IKKE ansvar
- En hensigtsmæssig FORRETNINGSORDEN kan være med til at sikre, bestyrelsens beslutningsgrundlag er relevant, korrekt og fyldestgørende

Bestyrelsens forretningsorden...

- Forretningsordenen for bestyrelsen bør indeholde:
 - Bestyrelsens konstituering (formand / næstformand)
 - Bestyrelsesmødernes antal og indkaldelse (varsel)
 - Bestyrelsens beslutningsdygtighed (regler for beslutninger / stemmer)
 - Dagsorden
 - Forhandlingsprotokol (referater)
 - Fortrolighed (tavshedspligt)
 - Inhabilitet (undgå interessekonflikter)
 - Direktionens opgaver (retningslinjer)
 - Bestyrelsens opgaver (retningslinjer)
 - Årsregnskab, revision (revisionsprotokol)

Bestyrelsens årsplan...

- Det er en god ide at have en årsplan, også selv om man ikke kan forudsige alt...
 - Første kvartal: Regnskabsmøde og forberedelse af generalforsamling
 - Andet kvartal: Målsætningsmøde og generalforsamling
 - Tredje kvartal: Strategimøde
 - Fjerde kvartal: Budgetmøde og forberedelse af årsafslutning

Bestyrelsens protokoller...

- Virksomheden skal føre en række protokoller
 - Aktiebog (registrering af aktionærer)
 - Forhandlingsprotokol for bestyrelsen (referater af møder/forhandlinger)
 - Generalforsamlingsprotokol (referat)
 - Revisionsprotokol (bemærkning til udført revision)

Lidt om det formelle bestyrelsesarbejde...

Afslutning – del I –
spørgsmål/kommentarer?

Det strategiske ledelsesmiljø...

Det handler om
langsigtet værdiskabelse

Det strategiske ledelsesmiljø...

De vigtigste ord i alfabetet...

- Hvorhen?
- Med hvad
- Hvornår?
- Hvordan?
- Hvorfor?

Det strategiske ledelsesmiljø...

Hvorhen (de strategiske ambitioner)?

- **Finansielle mål** (indtjening, omsætning, vækst, cash-flow)?
- **Markedsmæssige mål** (markedsandel, kendskabsgrad, loyalitet, kundetilfredshed)?
- **Interne målsætninger** (antal nye ideer, antal medarbejdere, loyalitet, gns. seniority)?

Det strategiske ledelsesmiljø...

Med hvad (forretningsmodel)?

- Produkter, koncepter, ydelser?
- Kunder?
- Salgskanaler?
- Markeder?
- Interne processer / kompetencer?

Det strategiske ledelsesmiljø...

Hvordan?

- Aktiviteter?
- Aktiviteter?
- Aktiviteter?
- Aktiviteter?

Det strategiske ledelsesmiljø...

Hvorfor?

- Er strategien det logiske svar på vores udfordringer?

Setting the scene...

- MEN – først skal man kende sit udgangspunkt?

Bestyrelsens styring af risici...

- 10 spørgsmål om risiko og kontrol
 - Hvad er de 10 væsentligste forretningsmæssige risici, og hvad er der gjort for at styre dem?
 - Har virksomheden klart formulerede mål hele virksomheden og for hver delaktivitet. Er de formuleret på en måde, så de kan forstås af dem, der skal gennemføre dem. Og er det gjort klart, hvad der kan gå galt – og hvad der skal gå godt (følsomhedsanalyser og kritiske succesfaktorer)
 - Hvordan vil man løbende kontrollere de ting, der kan gå galt?
 - Har man sikret sig, at de personer, der skal gribe ind, også får den relevante information og i rette tid, så de kan gribe ind når det går galt?

Bestyrelsens styring af risici...

- 10 spørgsmål om risiko og kontrol
 - Har man afdelinger, datterselskaber eller filialer adskilt fra hovedvirksomheden, og er der en tilstrækkelig kontrol med disse?
 - Hvorledes kontrolleres de miljømæssige forhold?
 - Er virksomheden underkastet lovgivning med væsentlige økonomiske implikationer?
 - Kan den daglige ledelse bekræfte, at der er etableret tilstrækkelige styrings- og interne kontrolforanstaltninger for alle væsentlige forretningsområder?
 - Er der tilstrækkelig forsikringsdækning på de områder, hvor man har fundet det mest hensigtsmæssigt at forsikre?
 - Har vi en særskilt opfølgning på investeringer og projekter?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- Ide og forretningsplan
 - Hvad er virksomhedens idegrundlag?
 - Hvilke behov hos kunderne søges opfyldt?
 - Er der behov for en visions- og målsætningsdebat?
 - Har vi forretningsområder, som ikke er en del af vores core-business?
 - Skal disse områder opretholdes eller afvikles?
 - Er der konkrete planer for sådanne tilpasninger?
 - Står virksomheden over for etiske problemstillinger i forhold til omverdenen?
 - Er der politiske og/eller lovgivningsmæssige forhold, der vil påvirke virksomheden i fremtiden?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- Markeder og kunder
 - Kan vi opdele vores kunder i relevante kundesegmenter?
 - Hvad karakteriserer hvert segment?
 - Hvad er udviklingen i de enkelte segmenter?
 - Er vi afhængige af enkelte store kunder?
 - Hvilke markeder er vi på?
 - Hvorledes er udviklingen på de enkelte markeder?
 - Har vi markedsundersøgelser, der underbygger vore egne oplysninger?
 - Hvorledes styres vores salg på segmenter og markeder?
 - Hvilke salgs- og distributionskanaler anvendes?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- Markeder og kunder
 - Finders der sæsonudsving?
 - Er der prisdifferentiering på de forskellige segmenter og markeder?
 - Hvordan styres sælgerne?
 - Hvad er lønsomheden for de enkelte kunder, segmenter og markeder?
 - Hvorledes sikrer vi os mod tab på kundefordringer?
 - Gennemgås leverings- og kreditbetingelser mindst en gang årligt?
 - Er der nye markeder eller kundesegmenter, der kan være interessante i fremtiden?
 - Føres der oversigt over ordrebeholdningen?
 - Hvorledes styres markering og salg, og hvad er vores markedsandel?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- Aktiviteter, produkter og produktudvikling
 - Har vi en oversigt over vort produktprogram?
 - Hvorledes udvikler produkterne sig på de enkelte segmenter og markeder?
 - Hvorledes er udviklingen for den enkelte produkter?
 - Har vi en meget stor omsætning på få produkter?
 - Hvad er lønsomheden for de enkelte produkter?
 - Hvor befinder vores produkter sig på deres livscyklus?
 - Har vi patenter eller rettigheder, der står foran udløb?
 - Er der særlige garantiproblemer?
 - Hvorledes foregår virksomhedens produktudvikling?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- Aktiviteter, produkter og produktudvikling
 - Er der kapacitetsproblemer i produktion, lager eller distribution?
 - Hvornår har vi senest vurderet produktionsstruktur, herunder underleverandører contra egen produktion?
 - Er der særlige miljømæssige problemer knyttet til nogle af vore produkter?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- Konkurrenter
 - Har virksomheden en liste over de væsentligste nuværende konkurrenter?
 - Har vi facts om vores konkurrenter?
 - Kender vi vores konkurrenters pris- og leveringsbetingelser?
 - Foretager vi løbende undersøgelser af vores konkurrenters gøren og laden?
 - Hvad er vores konkurrenters styrker og svagheder i forhold til os?
 - Hvem vil være vore konkurrenter i morgen?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- Leverandører
 - Hvem er vores væsentligste leverandører?
 - Har vi skriftlige aftaler?
 - Hvorledes er fornyelses- og opsigelsesbestemmelser?
 - Er vi afhængige af enkelte leverandører?
 - Har vi alternative leverandører?
 - Kan de nuværende leverandører dække vores behov i fremtiden, eller må vi søge nye?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- Produktionsanlæg og fast ejendom
 - Har vi en oversigt over anlæg og fast ejendom (anlægskartotek)
 - Har vi kapacitetsproblemer?
 - Har vi en vedligeholdelsesplan?
 - Hvad betyder den teknologiske udvikling inden for vores branche?
 - Står virksomheden over for væsentlige nyinvesteringer de næste 2-3 år?
 - Har vi anlæg, der ikke længere anvendes og skal sælges eller skrottes?
 - Hvorledes er forsikringerne af anlægget?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- IT-situationen
 - Hvad er virksomhedens IT-anvendelse?
 - Er der kapacitets- eller hastighedsproblemer?
 - Kan systemerne klare de næste 23 års udvikling?
 - Er der procedurer, der overvejes omlagt til IT-understøttelse?
 - Hvorledes er IT-organisationen?
 - Er der tilstrækkelig sikring af data?
 - Finder der planer for nedbrud af anlæg?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- Væsentlige forretningsprocesser
 - Har virksomheden udarbejdet en oversigt over hoved- og delprocesser?
 - Har virksomheden skriftlige procedurebeskrivelser?
 - Hvad er vores kerneprocesser?
 - Har vi et klart billede af vores styringsfokus?
 - Hvad er vores svageste led?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- Selskabsstruktur og organisation
 - Hvorledes ser organisationen ud?
 - Findes der skriftelige beskrivelser af ansvarsområder?
 - Findes der skriftlige procedurebeskrivelser?
 - Er organisationen hensigtsmæssig?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- Personale
 - Personaleoversigt med opgaver og alder?
 - Findes der "uundværlige" nøglemedarbejdere?
 - Findes der nødplaner, hvis de pludselig ikke er i virksomheden mere?
 - Er der pensioneringer inden for de næste 2-3 år?
 - Hvad er personaleomsætningen?
 - Giver den anledning til problemer?
 - Hvorledes er medarbejdernes uddannelse i forhold til den planlagte udvikling?
 - Findes der skriftlige ansættelsesaftaler?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- Personale
 - Gennemgøres der årlige personalesamtaler?
 - Er der særlige bonus eller tantieme aftaler?
 - Er der behov for at gennemføre en personaleundersøgelse af holdninger og tilfredshed?
 - Findes der konkurrenceklausuler for nøglemedarbejdere?
 - Findes der fagforeningsoverenskomster der er særligt tyngende?

Forretningsplan og SWOT-analyse...

- Økonomiske forhold
 - Finder der oversig over udviklingen i væsentlige nøgletal over de seneste tre år?
 - Giver den økonomiske situation anledning til særlige overvejelser?
 - Hvorledes er virksomhedens likviditetssituation?

Andet at hænge hatten på...

- Kaplan og Norton, 2004) taler om:
- Det finansielle perspektiv
- Kundeperspektiv
- Det interne procesperspektiv
- Lærings- og vækstperspektiv

Andet at hænge hatten på...

- Kaplan og Norton, (2004) taler om:
- Det finansielle perspektiv
 - Forbedre omkostningsstruktur
 - Forbedre aktivudnyttelse
 - Øge indtjening

Andet at hænge hatten på...

- Kaplan og Norton, (2004) taler om:
- Kundeperspektiv
 - Pris
 - Kvalitet
 - Tilgængelighed
 - Udvalg
 - Funktionalitet
 - Service
 - Partnerskab
 - Brand

Andet at hænge hatten på...

- Kaplan og Norton, (2004) taler om:
- Det interne procesperspektiv
 - Produktionsprocesser (leverandørstyring, produktion, distribution, service)
 - Kundeorienterede processer (udvalg, tiltrække kunder, fastholde kunder, vækst)
 - Innovationsprocesser (muligheder, design/udvikling, partnerskaber, nye produkter)
 - Lovgivnings- og sociale processer (miljø, sikkerhed, sundhed, samfund)

Andet at hænge hatten på...

- Kaplan og Norton, (2004) taler om:
 - Kultur
 - Ledelse
 - Alignment
 - Team work

Workshop / temaarbejde...

- Hvad skal direktionen forberede / hvad er agendaen, når følgende temaer skal behandles på bestyrelsesmødet:
 - Status, udvikling og perspektiv "Produkt/konceptplatform"
 - Status, udvikling og perspektiv "Distributionsplatform"
 - Status, udvikling og perspektiv "Kommunikationsplatform/markedsføring"
 - Status, udvikling og perspektiv "Forsynings/supply chain platform"

Vælg eventuelt en konkret virksomhed i jeres gruppe

- Vi vil meget gerne høre om egne erfaring/gode råd mht. bestyrelse og/eller advisory board arbejde

Workshop / temaarbejde...

- Fremlæggelse, diskussion i plenum