

WHITE PAPER AF ØKONOMISK UGEBREV

# Bestyrelsesnetværk og redskaber

Sådan dygtiggør du dig som  
bestyrelsesmedlem



SÅDAN KÆMPEDE VI OS  
FREM TIL TOPPEN

SÅDAN GØR **TOPCHEFEN** SIG  
KLAR TIL BESTYRELSESPOSTER

## Ledelsesnetværk & bestyrelsesredskaber

En vigtig del af arbejdet med at fremme sin egen erhvervskarriere handler om at få faglig og personlig inspiration fra andre erhvervsfolk udenfor sin arbejdsplads.

Det sker i stigende omfang gennem de mange faglige netværk, hvor man får mulighed for at udveksle erfaringer og udfordringer med ligesindede i andre erhvervs virksomheder.

Men deltagelse i netværk handler i høj grad også om at udvikle personlige og faglige relationer til andre erhvervsfolk, som måske kan blive ens ambassadør i forhold til at få bestyrelsesposter eller i forhold til de næste trin op ad karrierestigen.

Personlige relationer spiller fortsat en stor rolle ved udpegning af nye bestyrelsesmedlemmer, da der ofte lægges endnu mere vægt på den rette kemi og omgangstone end de faglige kvalifikationer, som selvfølgelig også er vigtige.

Rigtig mange udpegninger sker på baggrund af personlige relationer.

De fleste deltager i faglige netværk for at fremme deres karriere, og det giver også et fagligt boost og en mere magtfuld position i forhold til sin arbejdsplads, at man kender mange ligesindede med en vis tyngde.

Deltagelse i eksterne ledelses- eller bestyrelsesnetværk med ledere fra andre virksomheder giver mulighed for at opbygge relationer og styrke sit ry og omdømme i forhold til ens erfaring, fagligt såvel som ledelsesmæssigt. Dette White Paper beskriver i nogle artikler fordelene ved at deltage i ledelsesnetværk og bestyrelsesnetværk, og udbydere af en stribe netværk beskriver, hvordan man kan bruge lige netop deres netværk, og hvilken målgruppe man henvender sig til.



*Morten W. Langer*

Morten W. Langer  
Chefredaktør

# Indholdsfortegnelse

---

Bestyrelsesmedlemmer med stort netværk er bedst	<b>4</b>
Sådan får du den første bestyrelsespost	<b>5</b>
Sådan gør topchefen sig klar til bestyrelsesposter	<b>6</b>
Nr. 1 - Vejen mod den første bestyrelsespost	<b>8</b>
Nr. 2 - Vejen mod den første bestyrelsespost	<b>10</b>
Nr. 3 - Vejen mod den første bestyrelsespost	<b>12</b>
Sådan kommer du som topdirektør styrket gennem en fyring	<b>14</b>
Chefens tre veje til at genvinde magten	<b>16</b>
Sådan kæmpede vi os frem til toppen	<b>17</b>
Det lønner sig at være omhyggelig med bestyrelsens forretningsorden	<b>19</b>
Bestyrelsens dokumentation et sikkerhedsnet	<b>22</b>

---

*Netværksgrupper for*

## **direktører og bestyrelsesmedlemmer**

- ✓ Omhyggeligt sammensatte netværksgrupper på max. 16 personer
- ✓ Nyt netværksår påbegyndes med internat med individuel planlægning for hver netværksgruppe
- ✓ Professionel netværksleder til hver netværksgruppe
- ✓ **Gratis professionel Executive bestyrelsesuddannelse**
- ✓ Deltagelse i Executive Cognitos Between job gruppe
- ✓ Søg ledige bestyrelsesposter i vores Community
- ✓ Morgen- og gå-hjem-møder med indlægsholdere
- ✓ Stil dit bestyrelseskandidatur til rådighed i vores Community
- ✓ Servicetjek hos vores udvalgte headhunter samarbejdspartnere



**Executive Bestyrelsesuddannelsen** giver dig overblik over bestyrelsens vigtigste opgaver. Vi træner dig i en række udfordrende beslutningssituationer, og giver dig den seneste viden på bestyrelsesområdet. Det er med til at sikre, at du får bragt dine nye kompetencer i spil, og at du vil være fuldt rustet til at foretage relevante overvejelser og kan agere, når du indtræder i en bestyrelse. Bestyrelsesuddannelsen giver et 360 graders perspektiv på bestyrelsens opgaver, problemstillinger og relationer gennem 9 dage fordelt over 4 til 12 måneder. Uddannelsen henvender sig til alle, der har en ambition om at arbejde professionelt med bestyrelsesarbejde, i såvel private som offentligt ejede selskaber og organisationer.

## Bestyrelsesuddannelse

**Til dig som ønsker en bestyrelsesuddannelse (uden medlemskab)**

Du kan tilmelde dig 9 moduler som tages fordelt over 4 til 12 måneder.

Godkendt af Advokatsamfundet

**Pris 49.995,-**  
ekskl. moms



Få mere info →

**Til dig som er medlem af Executive Cognitos netværksgrupper**

Du kan tilmelde dig 3 moduler pr. år. Du kan udvide dit medlemskab til 3 år, og tage alle 9 moduler fordelt over 4 til 24 måneder.

Godkendt af Advokatsamfundet

**Pris 0,-**  
ekskl. moms



Få mere info →

### Executive bestyrelsesuddannelse - De 9 moduler

*Et rigtig spændende forløb med interessante, gode og faglige oplæg, hvor der er tid til at drøfte erfaringer og konkrete problemstillinger på tværs af brancher. Det har givet rigtig god indsigt i bestyrelsesarbejdet og kan anbefales – jeg har glædet mig til at skulle afsted hver gang.*



**Helle Kjærgaard**  
Direktør for  
Landbrugsområdet  
i Alm. Brand Group

**1** Governance og bestyrelsens ansvar, pligter og økonomiske rolle

**2** Regnskabsforståelse herunder ansvarsfordeling mellem ledelse og revision

**3** Samarbejde og arbejdsfordeling mellem direktion, bestyrelse og ejere

**4** Bestyrelsen sammensætning, roller, dynamik, kultur og kompetencer

**5** Den værdiskabende bestyrelse samt mødetyper og selskabstyper

**6** M & A  
Opkøb og salg af virksomheder, finansiering og vækst

**7** Onboarding af direktions- og bestyrelsesmedlemmer samt bestyrelsens rolle i kommunikation

**8** Formand i bestyrelsen: Rollen, opgaver og ansvaret

**9** Cases med simulation og test i bestyrelseslokalet, som tester deltagerens overblik og skærper deres evne til at håndtere kommercielle, strategiske, juridiske og økonomiske udfordringer og dilemmaer



# Bestyrelsesmedlemmer med stort netværk er bedst

Gængs opfattelse af god **selskabsledelse** omfatter blandt andet, at det er positivt med **uafhængige** bestyrelsesmedlemmer, og at bestyrelsesmedlemmer ideelt skal begrænse antallet af andre tillidshverv for at have tid nok til bestyrelsesarbejde.

Begge forhold indgår i de danske anbefalinger om god selskabsledelse. Men disse dogmer kan være baseret på misforståelser, og betyde at man arbejder i en forkert retning, lyder konklusionen i en amerikansk undersøgelse.

Forskerne har undersøgt sammenhængen mellem de uafhængige bestyrelsesmedlemmers baggrund på den ene side og deres evne til at skabe merværdi for aktionærerne på den anden side. Undersøgelsen bekræfter ganske vist, at der er en positiv sammenhæng mellem antallet af uafhængige bestyrelsesmedlemmer og skabelsen af shareholder value.

Men uafhængigheden er ikke den vigtigste del af tricket. Den skal kombineres med magtfuldhed – forstået som et omfattende og/eller tæt netværk med andre beslutningstagere. Uden en sådan magtposition bibringer bestyrelsesmedlemmerne mindre værdi i kraft af deres uafhængighed (men kan naturligvis gøre det i kraft af kompetencer, erfaring eller andet).

Den statistisk set bedste løsning er altså uafhængige, magtfulde bestyrelsesmedlemmer. Men kan man ikke få det, er der faktisk ifølge undersøgelsen

mere værdiskabelse i et afhængigt bestyrelsesmedlem med stor magt, end i et uafhængigt bestyrelsesmedlem med ringe magt.

Det er ikke ganske klart, hvorfor magtfuldheden har så stor betydning. Forskerens teori – som netop kun er en teori, selv om den er funderet i bl.a. psykologisk forskning – er, at det magtfulde bestyrelsesmedlem vil være markant mindre "i lommen" på topchefen, og også have adgang til større indsigt, hvormed han eller hun vil være i stand til at sætte en stopper for f.eks. ukloge, værdidestruerende fusioner. Indvendinger fra et svagt bestyrelsesmedlem vil nemt komme til at fremstå som illoyalt kværlanteri.

Forskerne hæfter sig ved, at i nogle forliste selskaber, som f.eks. Enron, har man bagefter berettet om en bestyrelseskultur, hvor man ubetinget regnede det for en dyd at bakke op om om den daglige ledelse. Herhjemme har vi set noget af det samme i nogle af de banker, der krakkede under og efter finanskrisen.

En alternativ forklaring på sammenhængen mellem magtfulde bestyrelsesmedlemmer og værdiskabelse kan

være mere ligefrem: At de pågældende bestyrelsesmedlemmer simpelthen er dygtige i udgangspunktet, hvilket dels gør dem i stand til at skabe mere værdi, dels gør dem efterspurgt.

Som nævnt er magtfuldheden målt ud fra netværket opnået primært gennem andre bestyrelser, men også gennem forskellige aktiviteter i f.eks. velgørende organisationer. Datamaterialet er enormt – det dækker 8.000 amerikanske bestyrelser over 14 år – så det er også muligt at gå dybere ned i analysen og undersøge, om f.eks. et lille, men tæt, netværk er bedre end et stort, men løsere netværk.

Undersøgelsen indikerer dog også, at det ikke er så enkelt, at alt blot bliver bedre, jo flere magtfulde uafhængige bestyrelsesmedlemmer, man har. Således er der en afvigelse på formandsposten: Her er det de magtfulde insidere, der leverer merværdi, mens de magtfulde uafhængige ikke gør det.

En sidste interessant konklusion fra undersøgelsen er, at der ikke er nogen merværdi i, at den daglige topchef er magtfuld – igen i betydningen, at vedkommende har et stærkt netværk.

## Sådan får du den første bestyrelsespost

**Sidder du med en guldgrube af erfaringer og kompetencer, som kan bidrage markant til bestyrelsesarbejdet i mange virksomheder – men uden at nogen uden for dit personlige netværk kender til dig?**

Hvis du aktivt og på eget initiativ søger et job på arbejdsmarkedet, som du ikke har haft før, så skal du have et passende CV, der beskriver hvorfor du er relevant til jobbet. Det kan lyde som en banalitet, og er det for så vidt også.

Men der er forbløffende mange erhvervsfolk, der går med ambitioner om en bestyrelseskarriere, som ikke stiller med andet end et hastigt opdateret CV fra dengang, de var unge. Og det er en stor fejl.

Her er en kort guide til, hvordan erhvervsfolk kan forberede sig til en bestyrelseskarriere, og hvordan man positionerer sig til den første bestyrelsespost. Guiden er målrettet mod de erhvervsfolk, som har haft en solid karriere op til direktionsniveau, men som nu også ønsker en karriere i bestyrelser.

Vi gennemgår her nogle af de centrale greb til, hvordan man lander den første bestyrelsespost: Det med CV'et er en almindeligfejl. Misforståelsen kan muligvis bero på, at bestyrelsesposter stadig har en aura som noget, man bliver udnævnt til i kraft af sin erfaring og de resultater, man har skabt.

Men i dag er det andre hensyn, der i fokus hos dem, der finder nye bestyrelsesmedlemmer, herunder rådgivere og bestyrelsesformænd. Nye bestyrelsesmedlemmer har i dag langt oftere end tidligere nogle specialkompetencer, som bestyrelsesformanden mener mangler.

Efterspørgslen efter generelle ledelseskompetencer er altså nedadgående, mens efterspørgslen efter skarpe fagkompetencer er opadgående. Man er indstillet på, at en sværvægter fra erhvervslivet kan blive fravalgt til fordel for en person, som de aldrig har hørt om før.

Men så forudsætter det naturligvis, at dem, som byder ind på en bestyrelsespost, formår meget skarpt at beskrive de kvalifikationer og erfaringer, der gør dem relevante til bestyrelsen:

### Hvem kan give dig gode referencer:

En stor del af det at få sin første bestyrelsespost, og at have succes i den, handler om at have nuværende eller tidligere chefer, som vil anbefale dig. Din daglige chef er den mest oplagte person i dit netværk til at anbefale dig.

Vigtigt er det også, at din arbejdsgiver synes det er en god idé, at du tager en ekstern bestyrelsespost. Det må helst ikke være sådan, at arbejdsgiveren frygter, at du får mindre tid og energi til overs til dit daglige arbejde. Så du skal overbevise arbejdsgiveren om, at eksternt bestyrelsesarbejde også gør dig til en bedre og dygtigere medarbejder.

Men først er der nogen, der skal "opdage" dig. Networkning er derfor altafgørende. Og du skal derfor have antennerne ude og være beredt på at slide skosålerne ned og at drikke en hel masse kaffe. Det kan være sammen med nuværende eller tidligere kolleger, gamle studiekammerater eller med naboer.

Og så skal du gøre dit navn velkendt hos alle de relevante rekrutteringsfirmaer, som forhåbentlig en dag med interesse vil læse dit CV, fordi de søger en person med lige netop din fagkompetence.

## 4 gode råd

**For det første:** Du skal overveje, hvad tidens bestyrelser særligt efterspørger af fagkompetencer, og om nogle af dine kompetencer og erfaringer matcher med disse aktuelle behov. Lad de rigtige ord om det indgå i CV'et.

**For det andet:** Fremhæv de erfaringer fra din karriere, som har specifik relevans for bestyrelsesarbejde. Det er typisk opgaver af strategisk betydning, f.eks. med udvikling af nye produkter eller med opkøb og fusioner. Kom også ind på de erfaringer, du har gjort dig i disse tilfælde. Det kan også være specialistkompetencer, som bestyrelserne efterspørger i disse år, eksempelvis digitale kompetencer, SoMe, klima og diversitet/kampen om talenterne.

**For det tredje:** Hvis hele din karriere har været i én virksomhed, så gør dig umage med at beskrive de forskellige funktioner, du har haft. Har din karriere været i flere virksomheder, men i én branche, så nævn, hvordan erfaringer og kundskaber kan være relevant for andre brancher.

**For det fjerde:** Vær kort og præcis. Et CV skal højst være på et par sider. Brug gerne tal til at beskrive dine resultater. Hold dig til fakta, lad være med at overdrive, og undlad i det hele taget pynt, der ikke er helt sandt. Undgå også slang. Der skal være private oplysninger med, men de skal ikke fylde meget.



BOARD-LEVEL BRIEFING

# The anatomy of the digital CEO

## A guide for boards

Boards are searching for digital-first CEOs that are ready to drive transformation. But what should they be looking for in the perfect candidate?



### DIGITAL LITERACY

**\$100 trillion**

Digital transformation is expected to add \$100 trillion to the world economy by 2025. (World Economic Forum)

Digital-ready CEOs engage in continual learning and leverage their experience to uncover the opportunities.

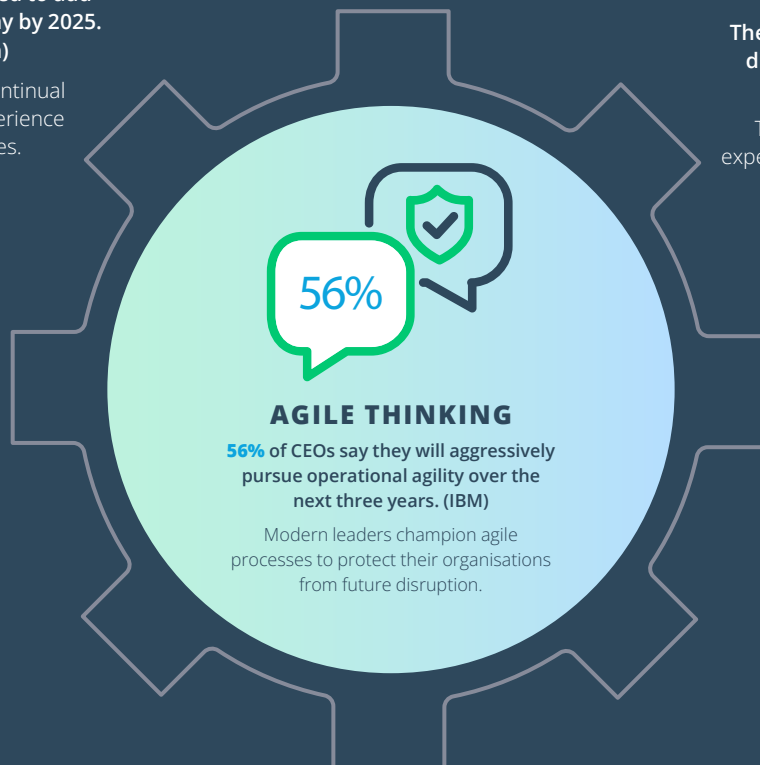


### CHANGE MANAGEMENT EXPERIENCE

**7 years**

The global pandemic has accelerated digital transformation in business by seven years. (McKinsey)

The digital CEO reacts fast and has experience of managing change at speed.



### CONTINUAL IMPROVEMENT

**21%** of companies believe they've completed their digital transformation. (Forrester)

Successful CEOs know that digital transformation has no end-point: it's a process of continual learning and innovation.



### OPEN OUTLOOK

**63%** of outperforming CEOs identify partnerships as key to innovation compared to 32% of underperformers. (IBM)

The digital-savvy CEO is always willing to learn from partners, adjacent sectors and competitors too.







## AWARENESS OF CYBERSECURITY

**83%** of global IT teams say digitally-enabled hybrid working is a 'ticking time bomb' for corporate network breaches. (HP Wolf Security)

Today's CEO must understand the threats behind digital transformation as well as the opportunities.



## ADAPTABILITY

**6.7 times**

CEOs who excel at adapting to a rapidly changing environment are 6.7 times more likely to succeed. (Harvard Business Review)

What's coming next? CEOs who lead transformation are always ready for what's round the corner...



## CONCERN FOR EMPLOYEE WELLBEING

**68%** of senior HR leaders now rate employee well-being and mental health as a top priority. (Future Workplace)

Well balanced digital CEOs today aren't just focused on technology and driving change – they understand that transformation depends on employee wellbeing and a happy and motivated workforce.



## SMART COLLABORATION WITH THE BOARD

**\$2849.7m**

Adoption of digital board portal technology is booming – market size is expected to reach \$2849.7 million by 2026. (IndustryARC)

Digital CEOs use board portals to collaborate virtually with boards and accelerate decision making.



## More resources for boards

**It's not just CEOs that are changing** – boards are evolving to adapt to digital and reflect new demands. Find out more in our guide to **Board behaviour: 5 new working styles**

[Download now](#)



# Sådan gør topchefen sig klar til bestyrelsesposter

Selv erfarne topchefer kan genopleve fornemmelsen af at være grøn og **nyuddannet**, når de leder efter deres første bestyrelsespost. Rekrutteringsfirmaet Spencer-Stuart giver her råd til den komplicerede proces, om hvordan man skal dyrke sit **netværk**. Altså uden at blive for ivrig, og hvor man både risikerer sit ry ved at stille urealistisk **høje krav** og at være for beskeden.

At fylde sin bestyrelse med garvede topchefer er cirka lige så moderne som at gå med sokker i sandaler. Topcheferne har tabt "markedsandele" til bl.a. kvinder, minoriteter, it-specialister og aktivistiske aktionærgrupper. Så hvad skal topchefer med bestyrelsesambitioner gøre?

*SpencerStuart kommer i en artikel med en række anbefalinger:*

Forstå processen: Det er som regel en valgkomité under bestyrelsen, der tager sig af at finde kandidater til frem-

tidige ledige bestyrelsesposter. Det er et arbejde, der er blevet mere kompliceret i takt med bestræbelserne på at sammensætte bestyrelser med bredde. Puslespillet skal ikke bare gå op på næste generalforsamling; det skal også tage højde for de kommende år efter forventede fratrædelser.

Så komiteerne er mere eller mindre hele tiden på udkik. De er stille omkring deres arbejde, men de hyrer ofte rekrutteringsfirmaer til at hjælpe dem, så det kan være en god idé at melde sin interesse her.

**Fortsættes på næste side**



## Gør dig dine interesser klart:

Der bliver i dag stillet høje krav til bestyrelsesmedlemmers fagkompetencer. Få bliver faktisk valgt alene på ry, rygte og netværksforbindelser. Så hvis du ikke har gjort dig klart, hvorfor du vil sidde i en bestyrelse, hvad du konkret kan bidrage med, og hvad du forventer at få ud af det, er du bagud fra start.

## Stil dig selv disse spørgsmål:

Hvorfor er du interesseret i at sidde i et selskabs bestyrelse? Hvordan ser du din rolle i bestyrelsen? Hvilke typer af bestyrelser interesserer dig? Har du overskuddet til at engagere dig helt og fuldt i arbejdet? Hvordan ser din daglige arbejdsgiver på, at du bliver medlem af et andet selskabs bestyrelse? Passer det ind i dine fremtidsplaner i øvrigt?

## Prioriter mulighederne:

Det kan være en langvarig proces at udvælge bestyrelsesmedlemmer. Det kan kræve lange interviews og samtaler med både et rekrutteringsfirma og eksisterende bestyrelsesmedlemmer. Typisk vil kun nogle få kandidater til hver plads blive undersøgt i dybden. I nogle tilfælde kan situationen også være, at muligheden først åbner sig to eller tre år nede ad vejen.

Af disse grunde gælder det om ikke at spilde tiden på selskaber, man alligevel ikke er så interesseret i. Så man kan slavisk gå igennem relevante selskaber og udvælge dem, der passer en bedst. En sådan gennemgang kan også

vide, at man allerede er i netværk med bestyrelsesmedlemmer i de pågældende selskaber, hvilket giver en naturlig indgang til at melde sin interesse.

## Forøg dine chancer:

Netværk er vigtige, for de fleste bestyrelsesmedlemmer bliver stadig valgt på den måde. Derfor kan det være en god ide at diskret lufte sin interesse, og måske også at udvide netværket til at inkludere nogle, der deltager i udvælgelsen af bestyrelsesmedlemmer.

En metode kan være at deltage i kurser for bestyrelsesmedlemmer. Men man skal være opmærksom på, at disse kurser i sig selv ikke bliver set som kvalificerende, hvis man ikke har praktisk erfaring. Det er under alle omstændigheder et spil, der kræver finfølelse, og man skal også være realistisk omkring hvilke selskaber, man passer og ikke passer ind i.

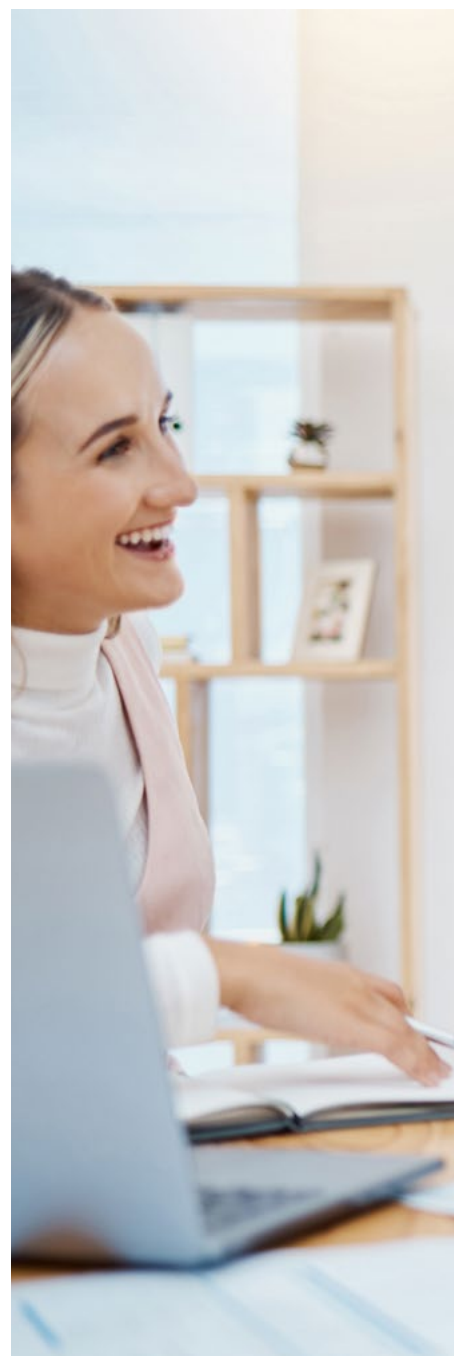
Har man ingen bestyrelseserfaring, kan det også være en god ide at være beskeden med sine ønsker i starten. I små og nystartede virksomheder er topledererfaring stadig i høj kurs, så her er det relativt nemt at komme ind og høste nogle erfaringer.

## Skriv et godt CV:

Er man topchef i et større selskab, tager man det måske som en selvfølge, at folk kender én, eller i hvert fald hurtigt kan finde relevant information i regnskaber, mediedatabaser, Kraks Blå Bog og hvad der ellers er. Men et CV er også relevant, og hvad mere er: Det skal tilpasses situationen. Det sidste er specielt relevant, hvis man har lidt eller ingen erfaring fra selskabsbestyrelser. Så kan man fremhæve elementer af sin

karriere, der har givet relevant erfaring.

Det kan f.eks. være, man har deltaget i en børsnotering, eller at man har stået i spidsen for en turnaround eller en anden omlægning af aktiviteterne i en virksomhed. Også bestyrelsesorganisationer i brancheorganisationer eller velgørende organisationer kan være relevante.





# BOARD NETWORK

- **The Chambers** er også målrettet gruppen af bestyrelsesmedlemmer med erfaring og består af forskellige, mindre grupper på max. 20 medlemmer hver.

I The Chambers får alle medlemmer adgang til de seneste trends, den nyeste forskning, de dygtigste facilitatorer, de skarpeste indlægsholdere – samt ikke mindst et mindre og fortroligt peer-to-peer forum med de allerbedste betingelser for sparring, vidensdeling og erfaringsudveksling.

I The Chambers mødes vi fem gange om året i et roundtable-format, og vi optager løbende nye medlemmer – ligesom vi flere gange om året opretter nye grupper.

- **Bound for the Boardroom** er vores tilbud til dig, som enten står på tærsklen til bestyrelseslokalet eller lige har fået din bestyrelsespost.

Bound for the Boardroom er således et certificeret 2-årigt udviklingsforløb i mindre netværksgrupper på max. 20 medlemmer hver. Medlemskab tegnes for ét år ad gangen, men størst udbytte opnås naturligvis ved deltagelse i begge år.

Bound for the Boardroom er ikke endnu en bestyrelsesuddannelse, hvor vægten oftest lægges på teori, lovgivning og compliance, men tilbyder derimod en mere målrettet, praktisk orienteret indføring i bestyrelsesarbejdets grundlæggende elementer. Herudover løfter vi sløret for vejene til bestyrelseslokalet, og giver dig bl.a. mulighed for 1-on-1 mentor-feedback fra både erfarne bestyrelsesformænd, headhuntere og kapitalfonde.

I Bound for the Boardroom mødes vi fem gange om året i et roundtable-format, og vi optager løbende nye medlemmer – ligesom vi også her flere gange om året opretter nye grupper.

Desuden udgiver Board Network bestyrelsespublikationen, Board Perspectives hvert kvartal, samt den årlige bestyrelsesanalyse, Global Board Survey, i samarbejde med InterSearch – Worldwide Organization of Executive Search Firms. Board Network er også blandt stifterne af The Diversity Council, som både i Danmark og internationalt arbejder for øget diversitet i ledelse. Endelig uddeler Board Network den årlige hæderspris, The Corporate Governance Award.

Kontakt enten Patrick eller Jakob, hvis du ønsker at høre mere om de forskellige former for medlemskab etc.



Patrick Stochflet Nielsen  
Partner  
[patrick@boardnetwork.dk](mailto:patrick@boardnetwork.dk)  
51 60 00 54



Jakob Stengel  
Founder & Chairman  
[jsh@boardnetwork.dk](mailto:jsh@boardnetwork.dk)  
21 28 28 82



## Nr. 1 - Vejen mod den første bestyrelsespost

I dag er det ikke kun tidligere adm. direktører, som **finder vej** til bestyrelseslokalerne. Det er i høj grad også erhvervsfolk med en anden og mere **specialiseret baggrund**, skriver konsulentfirmaet Spencer Stuart i en guide for det nye bestyrelsesmedlem.

Tidligere foretrak den siddende bestyrelsesformand nye bestyrelsesmedlemmer, der havde en baggrund som CEO og med bestyrelseserfaring. Men sådan er det ikke længere, lyder vurderingen. Rekrutteringen til bestyrelserne sker i dag langt bredere:

- ✓ For det første hentes også erhvervsledere fra niveau to og tre i større virksomheder ind i bestyrelserne.
- ✓ For det andet er der øget interesse for konsulenter, rådgivere og andre specialister med særlige kompetencer.
- ✓ For det tredje ses også flere med en baggrund fra den akademiske verden og fra den offentlige sektor.

Udviklingen fremmes af den øgede fokus på mangfoldighed, herunder yngre erhvervsfolk og kvinder, ekspertkompetencer eksempelvis fra den digitale verden, sociale medier og kundeadfærd, samt fra andre geografiske regioner.

Konsulentfirmaet oplister en stribe grundforudsætninger for den ideelle kandidat: Kommerciel og/ eller finansiel indsigt, samt god fornemmelse af risici. Interesse for forretningslivet, samt dedikeret og velforberedt. Vant til komplekse problemstillinger. Objektiv, uafhængig og rede til både at udfordre og støtte direktionen.

Holdspiller med gode evner i at bygge relationer og være en ambassadør. Intellectuel fleksibel med evne til at sætte sig ind i nye problemstillinger. Fair og med en betydelig grad af inte-

gritet. Velartikuleret og overbevisende. En god lytter og en god kommunikator. Ikke et stort ego, men selvsikker uden at være dogmatisk.

Det påpeges, at man i den første forberedelse af sin bestyrelseskarriere – og før man viser interesse for den første bestyrelsespost – grundigt og ærligt bør overveje, hvad det egentlig er, man kan tilbyde og bidrage med i bestyrelsesarbejdet.

Hvilken særlig viden, erfaring og kompetencer har du opbygget i dine år på arbejdsmarkedet? Hvilken type selskab eller organisation ville have størst udbytte af dig som medlem af bestyrelsen? Ofte vil bestyrelsesmedlemmer blive udpeget på grund af særlig indsigt og erfaring med branchen, finansielle forhold og geografiske markeder.

Fortsættes på næste side



Andre mere specialiserede kvalifikationer kan være: Strategiudvikling, restrukturering og M&A, finans, HR/aflønningsforhold, IT/ny teknologi, produktion, marketing og supply chain.

Konsulentfirmaet skriver, at vejen til at få den første bestyrelsespost er at kende sig selv, baseret på en ærlig vurdering af styrker og svagheder. Overvej hvilken rolle du kan spille, og på hvilke områder du kan gøre en forskel, hedder det.

De næste trin er, at du skaber mulighed for, at du overhovedet må tage en eksternt bestyrelsespost for din nuværende arbejdsplads. Her er det et afgørende argument, at du med en bestyrelsespost henter ledelseserfaring fra en anden virksomhed, og får input, som du kan anvende i dit daglige job.

Man skal dog være opmærksom på, at især ikke den første bestyrelsespost kommer af sig selv. Det kræver en aktiv indsats. I første omgang er det vigtigt at få venner, familie, kolleger og andre forretningsforbindelser til at være ambassadører for dig, hvis det er muligt. I sammenhæng med dette er det vigtigt, at du holder dig opdateret med god bestyrelsespraksis, markeder og regulering i de brancher, hvor du i forvejen har indsigt.



## Bestyrelsens fem hovedopgaver:

### 1:

At balancere interesse-varetagelse mellem selskabet, dets aktionærer og andre stakeholdere ved at sikre langsigtet vækst, der både er lønsom og bæredygtig.

### 2:

At debattere og godkende/afvise strategioplæg fra direktionen, men ikke selve udarbejdelsen. Den daglige ledelse har ansvar for at formulere en optimal strategi. I nogle tilfælde er det hensigtsmæssigt, at bestyrelsen er tæt på udarbejdelsen af strategien.

### 3:

At forstå de finansielle og operationelle risici for selskabet og for branchen og sikre, at alle nødvendige forholdsregler er taget for at reducere eller kontrollere disse risici.

### 4:

At sikre at alle regulatoriske krav bliver overholdt og sikre, at investorerne har tillid til, at selskaber lever op til den højeste standard for god selskabsledelse.

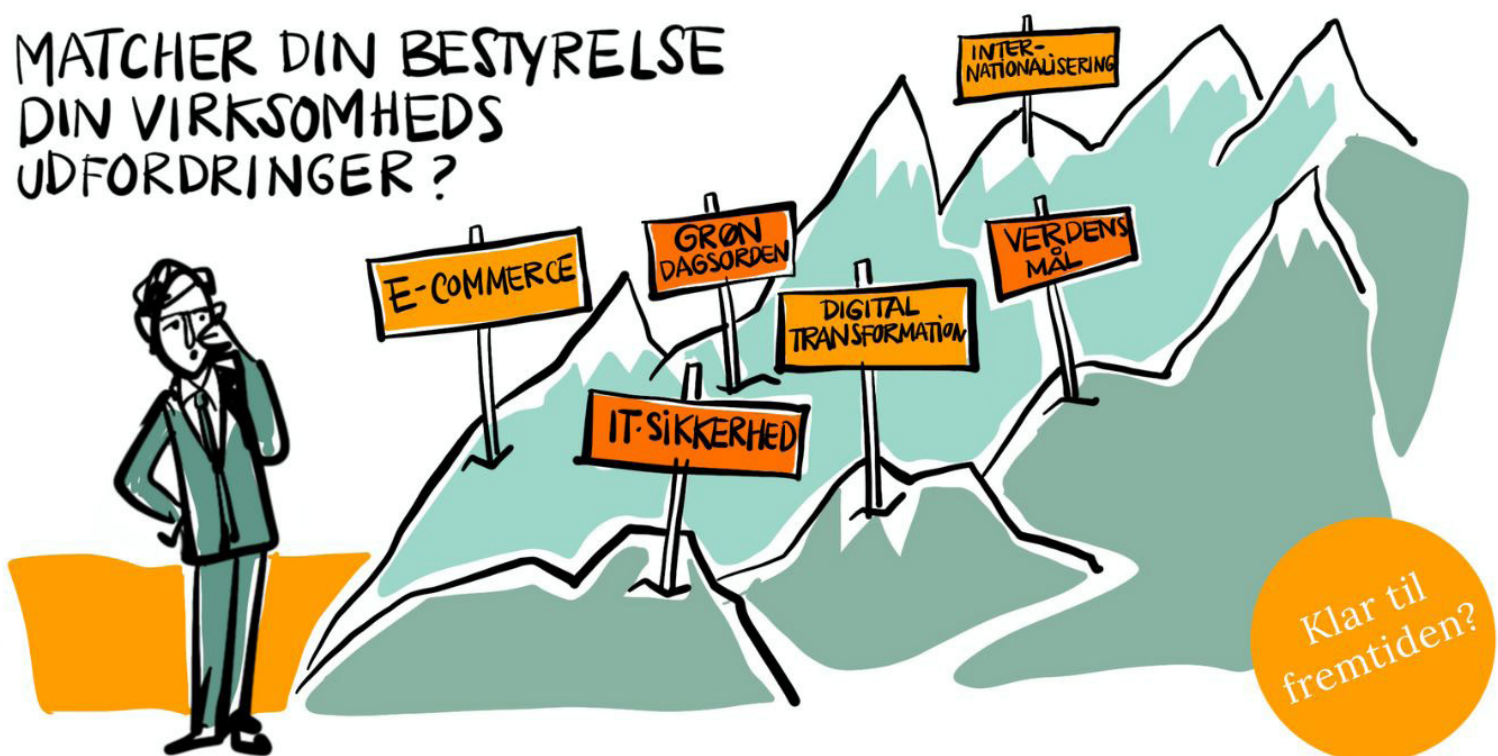
### 5:

At tage fuldt ansvar for CEO-ansættelser og eventuelle nødvendige udskiftninger, samt sikre, at der er udarbejdet en successionsplan for det øverste ledelsesslag.

# selection<sup>f</sup>

Boards ~ Diversity ~ Results

MATCHER DIN BESTYRELSE  
DIN VIRKSOMHEDS  
UDFORDRINGER?



Klar til  
fremtiden?



# Vi bygger bro mellem erfarne bestyrelseskvinder og moderne bestyrelser...

- SelectionF er tilstede i Danmark, Norge og Sverige og tilbyder for kvinderne et fællesskab, som både bidrager til øget personlig branding, synliggørelse, netværk, udvikling og konkrete aktiviteter, der fremmer deres bestyrelseskarriere. Der er et årligt medlems- gebyr for at kunne deltage i årets planlagte events og aktiviteter.
- For SMV og MMV virksomheder tilbyder SelectionF kontakt til disse kompetente bestyrelseskvinder - gennem events, longlists med relevante kandidater og konkrete CV'er, der matcher de ønskede kompetencekrav til bestyrelsen. Denne service er uden gebyr.
- Vi er en aktiv partnerkreds, der står bag SelectionF. Vi er alle bestyrelsesaktive eller driver egen virksomhed og har selv oplevet hvor vigtigt det er, at kunne supplere eget netværk med nye kompetencer, perspektiver eller kulturel baggrund.

## *Bestyrelseskandidat udtaler.....*

"Jeg deltog i workshoppen "Personlig Branding" i marts, i august aktiverede jeg mit og andres netværk, ved juletid var der indgået aftaler med 6 forskellige bestyrelser. Tak til SelectionF for at have inspireret mig undervejs..."

## *2 Bestyrelsesformænd udtaler.....*

"Jeg har været i industrien hele mit liv og var overrasket over, at jeg kun kendte 1 af de 6 kandidater jeg blev præsenteret for."

"SelectionF's evne til at finde de ønskede kompetencer var spot on."

Du er velkommen til at kontakte os på mail på [sns@selectionf.com](mailto:sns@selectionf.com) for yderligere information eller læs mere på [selectionf.com](http://selectionf.com)

## Nr. 2 - Vejen mod den første bestyrelsespost

Den første bestyrelsespost er den, som kan definere resten af din bestyrelseskarriere: Derfor er det meget vigtigt at vælge rigtig første gang, skriver konsulentfirmaet Spencer Stuart i en guide.

Med til billedet hører dog, at den første post også er svær at få, og det taler for, at man ikke skal være for kræsen. Meget afhænger af din egen baggrund og erfaring fra erhvervslivet: Oplagt er det at stille højt, hvis man har været CEO eller CFO i en af de større erhvervsvirksomheder.

Især for toperhvervsledere med et fuldtidsjob kan det betale sig at være mere kræsen, fordi man typisk kun får lov til at tage to til tre menige bestyrelsesposter eller en enkelt formandspost ved siden af det almindelige job. Men det påpeges også, at det afgørende ikke er virksomhedens størrelse eller status.

I højere grad er det vigtigt, at bestyrelses-jobbet passer til din erfaring og faglige baggrund. Man bør altså se sig om efter virksomheder, som har behov for de særlige fagkompetencer eller den brancheerfaring, man har.

Følgende huskeregler bør man være opmærksom på: At sidde i den "forkerte" bestyrelse i mange år føles som lang tid, hvis det ikke er en fornøjelse. At forkerte valg af bestyrelsesposter vil komme til at fremgår af dit CV. At man ikke skal undervurdere tidsforbruget ved at sidde i en bestyrelse.

Ifølge Spencer Stuart bør man afsætte 15-25 arbejdsdage pr. år, ikke kun til møder og forberedelse, men også



til møder med den daglige ledelse og besøg på virksomhedens forretningssteder.

At man ikke skal forhaste sig: man skal være tålmodig og ikke nødvendigvis forvente, at man får de første bestyrelsesposter, hvor man er til samtale. At man skal være opmærksom på interessekonflikter.

Men det er altså ikke kun et spørgsmål, om selskabet og dets bestyrelse vil have dig. Du skal også ville selskabet

og dets bestyrelse. Dit hjemmearbejde og den efterfølgende due diligence, som er afgørende for din vurdering af om bestyrelsesjobbet er passende for dig, bør blandt andet omfatte følgende forhold:

Sørg for at have en forståelse for selskabet og for branchen, herunder markedet med fokus på særlige vigtige forhold, branchetendenser og vigtige drivkræfter eksempelvis makroøkonomi. Sørg også for at få en overordnet forståelse af forretningsmodellen. Sørg



for at læse så meget som muligt om virksomheden, branchen og konkurrenter.

Læs analytikerrapporter, mediedækningen sammen med anden baggrundsinformation om virksomheden. Det er ikke tilstrækkeligt at surfe lidt på selskabets hjemmeside. Sørg for at besøge virksomhedens lokaliteter, hvor det er muligt. Få kendskab til virksomhedens produkter og services. Og snak med kunder og leverandører.

Spørg om bestyrelsens mødekalender for de næste 2-3 år, for at sikre, at du ikke allerede er booket ved mange af de planlagte møder. Snak med så mange personer som muligt, der har kendskab til ledelsen eller virksomheden på den ene eller anden måde.

Det kan være personer, som tidligere har været i organisationen eller andre,

der kender bestyrelsen og den daglige ledelse. Search firmaer kan måske også bidrage med relevant information.

Det påpeges endvidere, at din evaluering af bestyrelsesformanden også er vigtig: Det er afgørende, at du har respekt for formanden, der jo er en central figur omkring ledelsen af bestyrelsesmøderne og grundlaget for beslutningstagningen.

Formanden er den afgørende kraft ved sammensætning af bestyrelsen, bestyrelsens arbejdsprocesser, arbejdskulturen, tonen og effektiviteten, samt fastsættelse af dagsordenen, som er afgørende for, om tiden bruges rigtigt.

Med i vurderingen af din interesse – og egnethed – til den konkrete bestyrelsespost bør også være, at du har forståelse af, hvorfor bestyrelsen er

interessert i at få dig ind som bestyrelsesmedlem og hvilken rolle, du skal have i lige netop den bestyrelse. Har du ingen særlig rolle og specialkompetence at bidrage med, risikerer du, at de andre bestyrelsesmedlemmer har svært ved at se, hvad du gør i bestyrelsen.

Endelig er det ikke lige meget om du synes, at den konkrete bestyrelsespost vil være en sjov og spændende udfordring. Og det afhænger igen af, om du kan se helt klart, hvilke rolle du skal spille i bestyrelsen. Det vil også afhænge af, om du synes, at du passer ind i kulturen og tonen og fungerer sammen med formanden, hedder det.



# Bestyrelsen skal have en klar MISSION i sit arbejde med COMPLIANCE - hvad er jeres?

## Must win battles 2023 🏆

1. ESG - *styring af KPI'er*
2. Code of Conduct - *klare krav til kulturen*
3. Cybersikkerhed - *sikring af data i alle processer*
4. Whistleblowerordning - *vi skal vide besked, når vi fejler*
5. Risikostyring - *overblik på kritisk sårbarhed*

### Vil du høre mere?

Frans Skovholm  
Advokat (L)/Partner  
+45 27 87 85 03  
fsk@dahllaw.dk

Tim Krarup Nielsen  
Advokat/Partner  
+45 61 91 51 05  
tim@dahllaw.dk

Anders Madsen Pedersen  
Advisor & CCO/Partner  
+45 51 48 34 70  
amp@dahllaw.dk

## Nr. 3 - Vejen mod den første bestyrelsespost

Vejen mod den første bestyrelsespost vil for de fleste også være præget af nogle praktiske opgaver, ligesom enhver anden **jobsøgning**. Opgaverne omfatter blandt andet udarbejdelse af et godt CV, overveje hvordan man arbejder med et search firma og indstille sig på, hvordan søgeprocessen foregår, og forberedelse af **interview** med virksomheden.

### Det "bedste" CV:

Det er ikke normalt at udarbejde et CV, når man kandididerer til en bestyrelsespost. Men til gengæld er det en god disciplinering omkring det at fremhæve din bestyrelsesrelevante erfaringer.

Overvej hvad der er dine styrkesider, i forhold til det, man normalt forventer af et bestyrelsesmedlem. Hvis du allerede har bestyrelseserfaring så fremhæv de specielle opgaver, du har været med til at løse, eksempelvis entré på nye markeder, produktudvikling, M&A eller frasalg, turn arounds eller kapitalrejsning.

Vær præcis, når du beskriver dine resultater, anvend gerne tal, og søg at adskille dig fra normen af bestyrelsesmedlemmer.

### At arbejde med searchfirmaer:

Nutidens bestyrelser forventes at gennemføre en systematisk, transparent og uafhængig søgeproces, hvor det er slut med, at gamle forretningsforbindelser eller netværk får en fortrinsstilling.

Søgeprocesserne i dag i de store og mellemstore virksomheder gennemføres ofte af searchfirmaer med speciale

i bestyrelsesrekruttering. Er man på udkig efter bestyrelsesposter, kan det derfor være en god idé at gøre sig synlig i forhold til de førende searchfirmaer indenfor bestyrelsesrekruttering.

En måde at holde sig varm på, er at tilbyde at hjælpe searchfirmaerne med at foreslå egnede kandidater til bestyrelser, hvor profilbeskrivelsen ikke lige passer på én selv. Vær opmærksom på, at mange searchfirmaer hele tiden er på jagt efter talenter, som senere kan blive relevante til en bestyrelsespost. Derfor kan det ofte betale sig at gøre sig synlig tidligt i karrieren.

### Selve søgeprocessen:

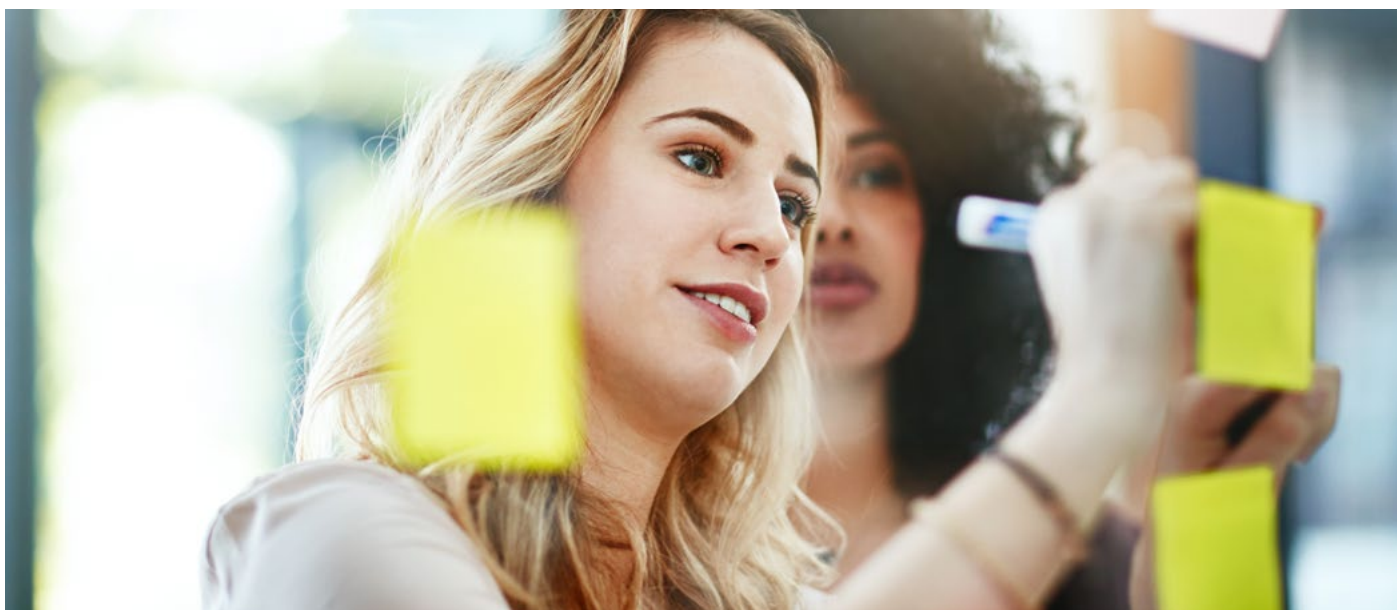
Virksomheder i dag ser det som en vigtig opgave at finde de rigtige nye bestyrelsesmedlemmer. Det betyder, at der ofte startes med at definere den ønskede profil til den ledige bestyrelsespost. Searchfirmaet deltager ofte i denne indledende proces med at definere den rette profil.

I den indledende søgeproces findes op til 12-15 relevante navne, og på baggrund af en indledende vurdering – sammen med virksomheden – udpeges 4-6 personer på en shortliste. I



Fortsættes på næste side





en første runde bliver de 4-6 personer interviewet af searchfirmaet, og med udgangspunkt heri udarbejder searchfirmaet skriftlige rapporter om hver enkelt kandidat.

På den baggrund udvælges 3-4 kandidater, som virksomheden mødes med. Hvis 1-2 udvælges vil der typisk blive taget referencer på den fra tidligere arbejdspladser eller andre bestyrelsesformænd.

### **Forberedelse til interviewet:**

Der vil sjældent være tale om en form, som et almindeligt jobinterview. Ofte vil det være mere uformelt. Men derfor er det alligevel en god idé at forberede sig.

Forberedelsen kan eksempelvis være at have svar parat på følgende spørgsmål: Hvorfor vil du gerne være bestyrelsesmedlem? Hvad kan du bidrage med til bestyrelsen? Kan du give eksempler på beslutninger og actions, som har gjort en forskel for en virksomhed? Har du eksempler på fornyelse eller turn around af en virksomhed?

Kan du give eksempler på, at du med held har udfordret konventionel vis-

dom? Har du været involveret i konfliktløsninger? Kan du give eksempler på situationer, hvor du har udvist principfasthed og/eller en høj etisk standard? Hvordan vil dine venner og ligesindede beskrive dig? Hvad er de tre præstationer i din karriere, som gør dig mest stolt?

### **Selve interviewet:**

Under selve interviewet er det vigtigt, at du markerer dig selvstændigt. Det kan eksempelvis ske ved, at du viser, at du har gjort dit hjemmearbejde med virksomheden, dens strategi – og at du viser interesse i den.

### **Vær dig selv:**

Vær åben og vær engageret. Vær bevidst om, hvorfor du gerne vil være bestyrelsesmedlem i firmaet, og hvad du kan tilbyde. Forbered spørgsmål om virksomheden og dens strategi, seneste begivenheder, og om bestyrelsen og afholdelse af bestyrelsesmøder. Vær ikke bange for at stille udfordrende spørgsmål om mulige "sager" for virksomheden. Husk ikke at snakke hele tiden. Det er også vigtigt at kunne lytte.

# Vejen til bestyrelsesudvikling går gennem effektiv evaluering af bestyrelsesarbejdet

April 2023

Bestyrelsestesten.dk, der blev lanceret i efteråret 2022, er det eneste 100% digitale værktøj til at evaluere bestyrelsesarbejdet. Løsningen tilbyder en unik, virtuel afrapportering, der sætter spot på bestyrelsens styrker og ømme punkter, så bestyrelsen i fællesskab kan diskutere muligheder og barrierer for fortsat udvikling – både af selskabet og af bestyrelsesarbejdet, skriver Bestyrelsestesten i denne profil.

Værktøjet er udviklet af blandt andre Lars Nørby Johansen, der har årelang erfaring med bestyrelsesarbejde og som er medejer af virksomheden. "Jeg er begejstret ikke mindst for vores afrapportering, som giver mulighed for en interaktiv og diskuterende afklaring af, hvor bestyrelsen er enig, og hvor den ikke er det, det vi i modellen kalder for alignment", udtaler Lars Nørby Johansen.

Governance-anbefalingerne for børsnoterede virksomheder anbefaler en årlig selvevaluering, men også andre selskabsbestyrelser, der arbejder med kvalitetsforbedring og udvikling af bestyrelsesarbejdet, kan have gavn af at evaluere sig selv som led i at finde hullerne i osten og kvalificere bestyrelsesarbejdet.

KLIK PÅ VIDEOEN FOR AT SE LARS NØRBY SÆTTE ORD PÅ DET NYE KONCEPT



"Bestyrelsestesten adskiller sig fra alle andre værktøjer ved for det første at være 100% digital og ved også at omfatte formandskabet og eventuelle bestyrelsesudvalg."

- Medstifter cand. jur. Frederik Madsen, der bl.a. har arbejdet som selskabsadvokat.




Selskabets digitale forretningsudvikler Nicolaj Leth fortæller, at man pt. er i gang med at udvikle et evalueringsværktøj til koncerner: "En af vores kunder ønsker at evaluere alle bestyrelser i koncernen ud fra samme spørgeskema, og at kunne sammenholde resultaterne for de enkelte datterselskaber med hinanden. Det er en utroligt spændende opgave, som åbner helt nye muligheder for os", fortæller han.

Det er primært Andreas Skovdal, der har stået for udvikling af den tekniske løsning bag bestyrelsestesten.dk, og han siger om det nye koncernmodul: "Vi har lyttet til vores kunders behov, og udviklingen af koncernmodulet til Bestyrelsestesten er et resultat heraf. Vi er overbeviste om, at det vil give vores kunder endnu bedre indsigt og muligheder for at styrke kvaliteten af deres bestyrelsesarbejde" udtaler Andreas Skovdal, der glæder sig til i løbet af sommeren at kunne præsentere det nye værktøj for selskabets både nuværende og nye kunder.



# Bestyrelsestesten

Bestyrelsestesten er en **digital platform til bestyrelsesevalueringer**.  
Platformen genererer en interaktiv afrapportering, når alle medlemmerne har besvaret spørgeskemaet.

-  Fokus på tilfredshed og afvigelser i bestyrelsen
-  Digital og ganske konsulentfri
-  Corporate Governance-baseret evalueringer

[SE PRODUKTET HER](#)

Se medstifter **Lars Nørby Johansen**  
forklare idéen bag konceptet:



Interesseret? Send os en mail [her](#)



**Bestyrelsestesten består af en gruppe af mennesker med forskellige baggrunde og kompetencer, der har udarbejdet et produkt, som kan hjælpe dig med at forbedre arbejdet i din bestyrelse.**



**Lars Nørby  
Johansen**



**Frederik  
Madsen**



**Andreas  
Skovdal**



**Nicolaj  
Leth**

Lars Nørby Johansen har mange års erfaring fra direktions- og bestyrelsesarbejde i store danske virksomheder. På opdrag af Erhvervsministeren, stod Lars i 2002 bag de første Corporate Governance anbefalinger i Danmark.


Det er på baggrund af Corporate Governance-anbefalingerne, at Bestyrelsestesten har designet den digitale bestyrelseevaluering. Hidtil har der ikke været en 100% digital løsning, der ikke fordrer en masse dyre konsulenter, men dette er der nu lavet om på.

[SE PRODUKTET HER](#)

Frederik Madsen er uddannet jurist og kender Lars Nørby fra deres fælles tid i Falck, hvor digital forretningsudvikler, Nicolaj Leth, også har en fortid. Han og Andreas Skovdal har tidligere arbejdet med digitale løsninger på bureau - og i 2021 blev holdet dermed sat!

Produktet henvender sig til alle slags virksomheder, der ønsker at foretage en grundig, brugervenlig, systemiseret og nem bestyrelseevaluering. Bestyrelsestesten har en bred portefølje af kunder, der strækker sig fra fonde til store koncerner. Af samme grund lanceres snart et **Koncern Modul**, hvis primære formål er, at systematisere og foretage evalueringer for koncerner, der ønsker at evaluere datterselskaber på tværs af koncernen.

Afrapporteringen, der genereres så snart alle medlemmerne har svaret på spørgeskemaet, er det, der gør Bestyrelsestesten unik. Her måles der blandt andet afvigelser i bestyrelsen, hvilket er en kæmpe hjælp til formanden, der skal identificere på hvilke områder, bestyrelsen er udfordret.

 Interessert? Send os en mail [her](#)

### Bestyrelsestesten tilbyder to betalingsmuligheder:



#### Abonnement

Opret, udsend og modtag ubegrænsede evalueringer

**8400,- + moms**

pr. år i minimum to år



#### Engangsbetaling

Opret, udsend og modtag én evaluering

**12.000,- + moms**

pr. samlet evaluering

## Sådan kommer du som **topdirektør** styrket gennem en fyring

Executives på C level **reagerer** ofte kraftigere på en fyring end andre ledere og medarbejdere. **Erhvervspsykolog**, cand.psych., Christina Kanstrup, som har mere end 20 års erfaring med personlig udvikling hos topledere, gennemgår her fem gode konkrete råd til topchefen, der bliver **fyret**. Hun er også forfatter til bogen "Du er fyret – Tillykke!".

### Vær bevidst om den personlige krise, som sikkert rammer dig:

Topchefer reagerer kraftigere på en fyring end andre ansatte. Topchefen er tæt knyttet til virksomheden og identificerer sig stærkere med den, end andre ledere gør. Som fyret topchef er det ofte vanskeligt at komme tilbage i en lignende position.

Omgivelserne stiller nemlig ekstremt høje krav til dagens CEO, og alene denne erkendelse kan give en nedtur efter fyringen. Som CEO kandidat skal man både kunne fremvise stærke konkrete resultater fra karrieren. Men man skal også matche på den personlige kemi med bestyrelsesformanden, både menneskeligt men også med en professionel fælles opfattelse af, hvor virksomheden skal hen og hvordan det sker.

Foruden resultatskabelse og faglighed, lægger man derfor vægt på lederens personlighed, ambition, motivation, samt den måde, lederen forvalter sin

personlighed på og vælger sine kampe. Profilkravene er dermed snævre og toplederjobbet svært at få. Den erkendelse gør, at den fyrede CEO ofte føler sig usikker på fremtiden.

### Håndter krisen med nogle enkle grundregler:

Ordet "krise" betyder "et vendepunkt". Det vil sige, at du må forholde dig til den nye situation, altså fremtiden og ikke fortiden. Det er normalt, at reagere unormalt i unormale situationer. Når du ikke kan kende dig selv og dine reaktioner, er det normalt og en del af kriseprocessen.

Krisen følger ofte et mønster: chok (12-72 timer), vrede/benægtelse (ca. 14 dage), bearbejdning (2-6 mdr.) og accept, som varer til du har fået nyt job. Det er faser, alle skal igennem og som følger hinanden.

Man kan med andre ord ikke lave genveje. Investerer du i et personligt udviklingsforløb i denne periode, vil dit fundament oftest være langt stærke-



Fortsættes på næste side



re, end hvis du var det foruden. For naturligvis kommer du gennem krisen. Spørgsmålet er blot, hvor villig du er til at give dig selv et "serviceeftersyn" og få justeret de detaljer, som gør forskellen på, i hvor høj grad du lærer af dine erkendelser og refleksioner under vejs.

### Arbejd på at udvikle et stærkt netværk:

For at udvikle dit netværk optimalt, er det bedst at vente med kontakt, til du er personligt afklaret og ved, hvad du kan og ønsker at bidrage med i dit nye job. Dine budskaber skal være præcise for at andre forstår, hvad du ønsker hjælp til.

Det kræver, at du er langt i bearbejdningsprocessen. Udsæt kaffemøderne til du tydeligt kan formulere dit næste mål. Tænk strategisk når du identificerer de profiler, du vil i kontakt med. Sæt dig ind i deres udfordringer og mød velforberedt op. Da bliver dialogen ligeværdig og du viser din kompetence gennem de råd, du giver andre. Bed dine relationer om navne på andre, de mener kan hjælpe dig.

### Sådan skaber du succes fra dag-1 i dit nye job:

Når du får dit nye job, så følg disse enkelte råd for succes: Vent 2-4 uger med at starte i jobbet. Brug tiden til forberedelse. Gør din tilgang klar, afhængigt af jobbets formål: En vækstvirksomhed? Hvordan ser det ud med likviditet og it? Turn-around?

Hvem skal blive – hvem må du afskedige? Og hvordan vil du eksekvere afskedigelserne? Revitalisering? Hvordan vil du arbejde med virksomhedens kultur og antagelser? Gør jobbet til dit: se for dit indre blik, hvordan du agerer og former stillingen. Som nytiltrådt er det klogt at overveje, hvordan du bygger relationer til bestyrelsen og dine lederkolleger.

Husk, du oftest ikke kender de indbyrdes relationer. Forhold dig derfor professionelt og neutralt overfor alle. Fokuser på de kort- og langsigtede mål og arbejd parallelt på at indfri dem. Da er du godt i gang.

*Om skribenten: Christina Kanstrup er grundlægger af Mind Connection (i 2008), som tilbyder erhvervspsykologisk rådgivning inden for Executive Career Transition, Executive Development og Executive Coaching. Læs mere om hendes bog her*



# Boardmeter bestyrelsesevaluering

Førende eksperter og erfarne bestyrelsesmedlemmer står bag udviklingen af Boardmeters digitale løsning til evaluering af bestyrelses arbejde i virksomheder, fonde og mange andre typer organisationer.



## Boardmeters bestyrelsesevaluering gør det nemt at:

- ✓ Indfri kravene til god selskabsledelse, fondsledelse og ledelse af andre typer organisationer.
- ✓ Få overblik over bestyrelses evne til at skabe værdi.
- ✓ Få overblik over bestyrelses udfordringer og samarbejde samt udvikling over tid.
- ✓ Få overblik over om bestyrelsen har de nødvendige kompetencer.

## Bestyrelseevalueringens standardtemaer

- Finansielle forhold og risikostyring
- Strategi
- Organisatoriske forhold
- Direktionens performance og samarbejdet med bestyrelsen
- De enkelte medlemmers bidrag til bestyrelsesarbejdet
- Bestyrelses roller og ansvar
- Information til bestyrelsen og bestyrelsesmøderne
- Samarbejdet i bestyrelsen
- Bestyrelses sammensætning
- Bestyrelses vigtigste fokusområder
- Bestyrelses kompetencer
- Bestyrelses samlede værdiskabelse og forbedringspotentiale

**Fra 18.000 kr.**

ekskl. moms

### Kundetilfredshed - ud over det sædvanlige!

*Vi er meget stolte af vores NPS på 87, som er et bevis på en meget høj kundetilfredshed og ikke mindst den værdi som vi skaber i samarbejde med vores kunder.*



# Udviklende og værdiskabende bestyrelsevaluering til alle typer af organisationer



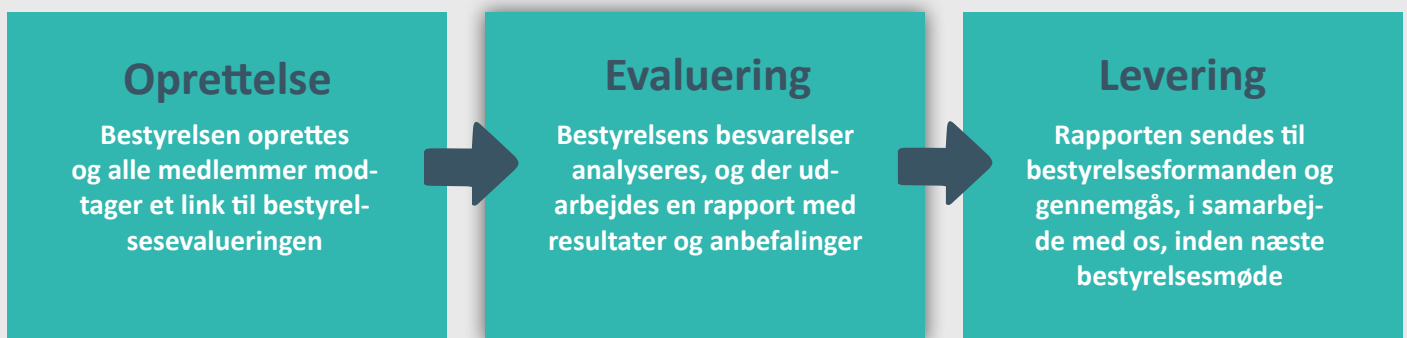
Hos Boardmeter er vores mission at udvikle danske bestyrelser (virksomheder, fonde, offentlige selskaber m.v.) via værdiskabende og effektive bestyrelsevalueringer – altid opdateret efter gældende anbefalinger for god fonds-, forenings- og selskabsledelse.

Bag Boardmeter står nogle af landets førende eksperter indenfor Corporate Governance, erfarne bestyrelsesmedlemmer og skarpe jurister. Samlet set bidrager de til udviklingen af vores

evalueringsværktøjer og dermed sikrer de en altid opdateret og relevant ramme for bestyrelsens selvevaluering.

Vi leverer bestyrelsevalueringer til en bred vifte af bestyrelser i virksomheder, finansielle institutioner, foreninger, fonde og offentlige organisationer. Kundelisten indeholder selskaber som GN Store Nord, Falck, Maj Bank, Genmab, Better Collective, Velux Fonden, LD Fonde og mange flere som kan ses på [www.boardmeter.com](http://www.boardmeter.com).

## Boardmeters standard evalueringsproces kort forklaret



Hvis en standard bestyrelsevaluering ikke helt opfylder jeres behov, kan Boardmeter levere en customized evaluering, der sammensættes på basis af netop jeres ønsker. Evalueringen sammensættes ofte ved at kombinere et tilpasset online spørgeskema – måske jeres eget – med korte, dybdegående interviews med bestyrelsesmedlemmerne og ofte også ledere i den relevante organisation.

### Kundetilfredshed - ud over det sædvanlige!

*Vi er meget stolte af vores NPS på 87, som er et bevis på en meget høj kundetilfredshed og ikke mindst den værdi som vi skaber i samarbejde med vores kunder.*



# Chefens tre veje til at genvinde magten

**”Power shortage”** er ikke kun en term, man skal bekymre sig om i energiselskaber: Chefer oplever ofte, at der er mangler i deres magt til faktisk at udøve den indflydelse, de formelt har. I bund og grund er der tre kilder til magt, som skal vedligeholdes for at undgå tab af magt, eller til at genvinde allerede tabt magt, konkluderer forskere fra IMD i denne guide.

Har du som topchef nogensinde befundet dig i den frustrerende situation, hvor du kommer med forslag, som af en eller anden grund bliver overhørt igen og igen? Så er du ikke alene: Selv de dygtigste topledere oplever et stadie i deres karrierer, hvor de mangler den fornødne gennemslagskraft og indflydelse til at få tingene gjort. Sådanne ”magtunderskud” kan ske for enhver, også for folk med stort potentiale til ledere, som ellers er erfarne og har vist gode præstationer.

*Chefer med magtunderskud vil som regel mangle en af de følgende tre kilder til magt:*

## Legitimitet:

Mangel på legitimitet hos din chef eller dine kolleger kan gøre det svært at blive hørt. Det hidrører ofte fra ufavorable antagelser, som desværre kan blive selvopfyldende.

## Ressourcer:

Ledere med magtunderskud vil sandsynligvis ikke have fået de ressourcer, der er nødvendige for at løse opgaven. Det kan være de nødvendige antal ansatte, udnævnelser eller markeder, der mangler. Der kan også være tildelt for skrabede budgetter eller for få rettigheder til at træffe beslutninger på bestemte områder.

## Netværk:

Selv hvis lederen ikke mangler noget af det, der er nævnt ovenfor, kan de stadig være sårbare, hvis de ikke selv har opbygget stærke netværk, uafhængigt af deres chefer.

De tre kilder til magtunderskud interagerer således uophørligt, hvilket indebærer, at en mangel i en af dem nemt kan skabe mangler i de andre to også. Men heldigvis er der noget at gøre ved det. Over en to-årig periode fulgte forfatterne 179 deltagere i IMD's lederudviklingsprogram. Dette skete gennem interviews og gennem essays, som deltagerne forfattede. Derigennem søgte de at identificere typer af situationer, hvor man oplevede manglende mulighed for på en meningsfuld måde at gennemføre forandringer. Gennem analyser af dette materiale udviklede de en konceptuel ramme for at genvinde reel magt:

Indledningsvis må direktører vurdere, hvilke kilder til magt, de måske mangler. Derefter kan de prøve at genvinde magten, enten ved at spille spillet mere effektivt, eller ved helt at ændre spillet.

De definerede disse strategier for henholdsvis ”hvad du gør på jobbet”, og ”hvad du gør med jobbet”.

Er f.eks. mangel på legitimitet et issue, kan du prøve at lægge dig tættere op af den overordnede forventninger, samtidig med, at du sikrer dig, at han eller hun bemærker dine anstrengelser. Her spiller du spillet. Men har du mere selvtillid, kan du nydefinere din jobbeskrivelse, således at du står tilbage som mere handlekraftig. Her ændrer du altså spillet.

## Alle tre ting skal adresseres

Er mangel på ressourcer problemet, kan du ændre spillet ved selv at blive en ressource. Ved at udvikle en eller flere ekspertiser kan du hæve din status – og din sikkerhed – i organisationen. På den anden side foretrækker du måske at spille spillet og blot søge muligheder for at hjælpe overordnede, for på den måde at få dem til at se dig som en værdifuld allieret.

Hvis du mangler netværk, kan spillet spilles ved at søge kontakt til en magtfuld eller erfaren person udenfor det område, du selv arbejder i. Det kan give dig indblik i, hvordan det foregår i de øverste lag af organisationen, og det kan tilmed betyde, at nogen kan anbefale dig for din faglighed, dit arbejde eller dine resultater. Men du kan også ændre spillet ved at tage positionen som den, der kobler to forskellige netværk.

Vær opmærksom på, at man skal undgå kun at fokusere på en enkelt kilde til magt. Alle tre kilder skal adresseres for helt effektivt at slippe ud af et magtunderskud.

*Lederuddannelsen IMD, der holder til i Schweiz, er de to seneste år blevet kåret af Financial Times som verdens bedste i henseende til åbne programmer. Artiklen bringes med IMD's tilladelse bearbejdet af Økonomisk Ugebrev Ledelse.*

# Sådan kæmpede vi os frem til toppen

Konsulenthuset SpencerStuart har snakket med **85 kvindelige topledere** om deres syn på, hvad der var afgørende for deres succes med at nå frem til ledelsestoppet. Virksomheder skal særligt fokusere på at fremme kvinder i de funktioner, hvorfra de fremtidige ledere typisk hentes, lyder en af erfaringerne.



Mange virksomheder har målsætninger om at få flere kvinder ind i topledelsen. Men det har vist sig at være nemmere sagt end gjort. Der er færre kvinder end mænd at rekruttere fra. Men det er ikke i sig selv nogen god grund til at give op.

For også andelen af kvinder, der kommer ind i rekrutteringsgrundlaget til en fremtidig lederposition, er som regel lavere end for mændene. Så problemet opstår allerede i bunden af en virksomheds hierarki, og altså der, hvor man fem eller ti år senere finder kandidaterne til en stilling i direktionen.

SpencerStuart har undersøgt, hvor barriererne konkret ligger. Det er sket

ved interviews med 85 kvinder, der faktisk har nået direktionsniveauet. Hvilke udfordringer har de særligt måttet kæmpe med, og omvendt, hvad har i særlig grad fungeret for dem? Rekrutteringsfirmaet uddrager fire konklusioner:

## ”Sponsorer” virker.

Går man ud i en gennemsnitlig virksomheder, vil man finde flest kvindelige mellemledere i støttefunktioner såsom HR, kommunikation og til dels regnskab. Desværre er disse ledelsesposter sjældent et springbræt til at blive direktører. Dem henter man i stedet fra funktioner, hvor lederskabet har direkte indflydelse på virksomhedens resultatopgørelse.

Skal man med tiden have flere kvinder ind i direktionen, skal man altså styrke deres karriereforløb i funktioner som f.eks. operations og salg. Her er ”sponsorater” eller mentorer fra mandlige ledere overordentligt effektive. Det peger hele 79 procent af kvinderne i undersøgelsen på – som noget, der har været vigtigt for dem. Til sammenligning peger næsten ingen på formelle lederprogrammer som vigtige for dem.

”Sponsorer” er her mere end blot mentorer, der inspirerer og rådgiver. De repræsenterer også i konkrete sammenhænge ”klienten”, og de bruger deres netværk til at fremme dennes karriere.

Fortsættes på næste side



## Ubevidst kønsbias står i vejen.

Hele 86 procent af de kvindelige direktører mener, at de undervejs mod toppen havde mødt større eller mindre forhindringer i form af mænd, som drog forkerte slutninger om deres ambitioner og ønsker, alene ud fra deres køn. Næsten lige så mange mener at have mødt eksempler på, at der reelt var forskellige standarder for mænd og kvinder.

Meget af det er velment, som når mandlige ledere ikke har villet risikere at såre unge kvindelige aspiranternes følelser. Andet er mere patroniserende, som antagelser om kvindens familiemæssige prioriteringer. Under alle omstændigheder er det noget, der kan bekæmpes ved åbenhed og samtale. Det er dog ikke blevet nemmere efter MeToo, der har gjort mænd mere forsigtige med, hvordan de agerer overfor kvindelige underordnede.

## Resultater og netværk.

En virksomhed kan naturligvis ikke få en direktørkandidat ud af en kvinde, der ikke selv spiller med, og næsten alle kvindelige direktører ser det som en af de vigtigste faktorer i deres karrierer, at de viste resultater. Altså ikke bare at de leverede resultater, men også at de sørgede for, at der var opmærksomhed på det.

Netop i den sammenhæng er personlige netværk vigtige, både deltagelse i ledelsesnetværk og deltagelse i andre sociale aktiviteter med overordnede og ligestillede. Mange kvinder ser det som en udfordring, at fælles aktiviteter uden

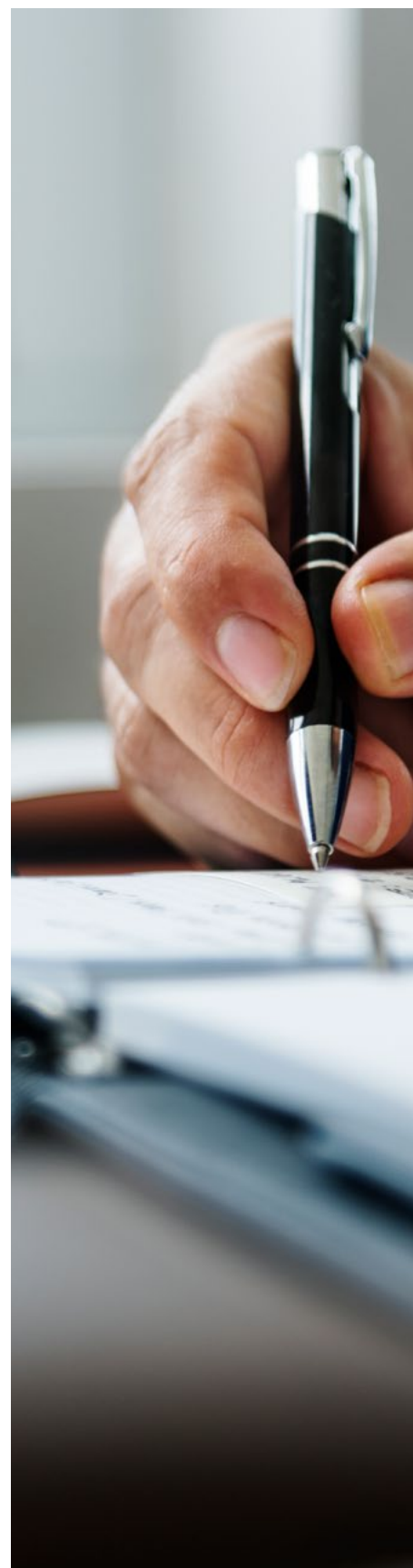
for arbejdstiden er meget mandsorienteret, eksempelvis deltagelse i fodboldkampe, som ofte er mest tiltrækkende for mænd.

## Planlæg karrieren.

Uanset hvilket køn, man har, vil det ofte styrke en karriere, at man i store træk planlægger, hvor man vil hen. Sådanne planlægning nævner da også omkring halvdelen af direktørerne som vigtig for dem.

Men det kan også være et tveægget sværd på den måde, at mænd måske mere generelt sigter mod at komme så højt op, som de kan, mens kvinder oftere vil tage sigte efter en synlig position pænt højt oppe i hierarkiet, men ikke i dets top. Dermed kan de lande på en af de poster, der er en blind vej i henseende til at blive CEO, f.eks. som HR-direktør.

At der skulle være en sådan kønsforskel er måske blot en fordom, men under alle omstændigheder skader det ikke, hvis virksomheden på en eller anden måde taler med sine unge lederaspiranter af begge køn om, hvad de ønsker sig af fremtiden, og hvordan specifikke karrierevalg vil åbne for nogle muligheder, men lukke for andre.





# Professionelt og fortroligt bestyrelsesnetværk

Styrk din bestyrelsesprofil og dine bestyrelseskompetencer i et fortroligt forum af ligesindede, som vil spille hinanden stærkere – både fagligt og personligt.

EGN BestyrelsesNetværk er sammensat af stærke profiler og ledes af netværksekspertes, som selv er bestyrelsesaktive.

Årligt sikrer 4 netværksmøder, min. 4 bestyrelseswebinarer og 1 medlemseksklusiv bestyrelseskonference dig værdifuld sparring om konkrete problemstillinger og løbende opdatering på nyeste lovgivning og forskning - samt viden om aktuelle og kommende bestyrelsestemaer leveret af de skarpeste profiler.

EGN (Executive's Global Network) er Danmarks og Europas største professionelle netværksorganisation. Flere end 15.000 ledere og specialister hjælper hinanden dagligt med at løse udfordringer, få nye idéer og inspiration. Det gør de i fortrolige, tætte netværksgrupper over hele landet og kontinentet.



Ønsker du at vide mere, så kontakt:  
Klaus Strandhøj  
+45 21793032  
kls@egn.com

# Professionel BestyrelsesNetværk er garanti for kontinuerlig opdatering og udvikling af bestyrelsens kompetencer – hvis du selv investerer energi, engagement og tilstedeværelse!

EGN Netværk Danmark's erfaring er, at deltagelse i en professionel netværksgruppe er essentiel for at forblive på toppen af sit arbejdsfelt i bestyrelserne. EGN er Danmarks og Europas største professionelle netværksorganisation, og som en del af Vistage er vi verdens største netværk for erhvervsledere, med snart 100 års samlet erfaring i netop denne disciplin.

Vores uforudsigelige og omskiftelige virkelighed, hvor geopolitik, digitalisering og den grønne omstilling er centrale elementer, bevirker, at bestyrelsesarbejdet er under forandring. Dette stiller store krav til, at bestyrelsesmedlemmerne arbejder seriøst med egne kompetencer samt har fokus på kontinuerlig opdatering og udvikling. Kun herved kan de forblive relevante og vedvarende skabe værdi for virksomhederne og organisationerne.

"EGN Netværk Danmark udbyder ikke bestyrelsesuddannelser eller formidler kandidater, men vi gør dét, vi er bedst til - til gavn for BestyrelsesDanmark" udtaler business unit director for EGN Topleddelse Ellen Vejle:

**Vi etablerer og faciliterer professionelle netværksgrupper for bestyrelsesmedlemmer karakteriseret ved et stærkt DNA:**

- Livslang læring, sparring og videndeling med ligesindede i fortrolige fora – faciliteret af erfarne bestyrelsesprofiler. Her er ingen interessekonflikter, ingen konkurrence og ingen rådgivere – blot bestyrelsesmennesker, som vil gøre hinanden bedre i et stærkt samspil.
- Opdelt efter profiler, som enten har bestyrelsesarbejdet som primær funktion (bestyrelses-professionelle inkl. -formænd) eller profiler, som har bestyrelsesarbejdet som sekundær funktion (bestyrelseserfarne med/uden bestyrelsesuddannelse).
- Herved bidrager vi ambitiøst til den nødvendige kontinuerlige efteruddannelse, opdatering og udvikling af bestyrelseskompetencerne med den enkeltes udfordringer og muligheder i fokus.
- Altafgørende er dog, at DU selv aktivt beslutter at investere energi, engagement og tid til tilstedeværelse!

## 6 gevinster ved at investere tid og engagement i et professionelt, fortroligt og ekspertfacileret bestyrelsesnetværk:

- Du udvikler og træner din bestyrelsesprofil, og forbliver dermed relevant og værdiskabende
- Du bliver inspireret, får nye idéer og mulighed for at trykprøve disse i et fortroligt forum
- Du sparer tid, ressourcer og træffer bedre beslutninger ved at lytte til andres viden og erfaringer
- Du får hjælp til faglige og ledelsesmæssige udfordringer. Et antal livliner – hver gang du har brug for dem!
- Du holder dig opdateret, og får adgang til seneste lovgivning, forskning og viden
- Du opbygger et dansk og internationalt netværk med bestyrelsesmennesker på tværs af brancher og virksomheder

# Det **lønner** sig at være omhyggelig med bestyrelsens **forretningsorden**

**Det er et lovkrav, at der foreligger en forretningsorden, men det fremgår ikke tydeligt i loven, hvad den skal indeholde. Så i stedet for at lave en one pager, så brug noget energi på dette dokument, der faktisk er et rigtig godt arbejdsredskab for bestyrelsen, lyder opfordringen fra advokat Jackie Phillip i dette uddrag fra hans bog, "Fremtidens bestyrelse – en praktisk håndbog i bestyrelsesarbejde 2.0".**

Forretningsordenen bør efter min mening beskrive bestyrelsens rammer for dens arbejde i kapitalselskabet. Noget af det vigtigste er at tage stilling til, hvornår bestyrelsen er beslutningsdygtig. Her anbefales det, at når halvdelen af bestyrelsen er til stede, kan denne træffe beslutninger som et kollegialt organ. Udadtil har bestyrelsen således kun én holdning. Indadtil er der næsten altid uenigheder om emnernes behandling, men udadtil har bestyrelsen altid kun én udmelding.

Dernæst er det afgørende, at der tages stilling til, hvem der indkalder til bestyrelsesmøderne, og hvor mange bestyrelsesmøder der skal afholdes årligt. Her anbefaler jeg som minimum et møde hvert kvartal, men helst hver anden måned, og er der krisetid, afholdes bestyrelsesmøde hver måned. Bestyrelsesformanden indkalder således til bestyrelsesmøderne, og senest 1 uge før skal materiale, der skal tages stilling til, rundsendes, så man har fin tid til at gennemgå materialet og dagsordenen inden mødet. I den forbindelse skal det også anføres, hvem der efterfølgende skriver referaterne af de afholdte bestyrelsesmøder.

Her anbefaler jeg, at dette er forman-

dens arbejdsområde, og at der rundsendes et udkast, der kan kommenteres, senest 1 uge efter bestyrelsesmødets afholdelse. Jeg plejer at rundsende et referat senest 1 uge efter bestyrelsesmødets afholdelse og heri anføre, at "hvis der er kommentarer eller korrektioner, modtages disse venligst senest 1 uge efter rundsendelse af udkast til referat". På den måde foreligger der et endeligt referat senest 2 uger efter bestyrelsesmødets afholdelse.

På det næstkommende bestyrelsesmøde er et af standardpunkterne herefter, at et fysisk eksemplar af det endelige referat underskrives af bestyrelsens medlemmer. På den måde er der god struktur på alt, hvad der hedder beslutninger i bestyrelsen, og det kan senere dokumenteres, hvad der blev drøftet, og hvad der blev besluttet, jf. referatet. Formanden skal holde styr på alle disse underskrevne referater i bestyrelsesmappen, mere om dette i kapitel 4.

Et andet væsentligt punkt, der bør anføres i bestyrelsens forretningsorden, omhandler inhabilitet: Fx må en direktør, der også er medlem af bestyrelsen, ikke deltage i beslutninger, der vedrører aftaler mellem kapitalselskabet og ham/hende selv.

Det bør også behandles – og det er en helt konkret vurdering alt efter kapitalselskabets størrelse – hvilke beslutninger bestyrelsen kan træffe, uden det kræver generalforsamlingens accept. Det kan fx være køb af aktiver, der ikke vedrører almindelig drift, og som overstiger et vist beløb, køb af fast ejendom, indgåelse af lejeaftaler m.v. Det skal også præciseres meget nøje – og i den forbindelse også munde ud i en direktionsinstruks – hvad der er bestyrelsens

opgaver, og hvad der er direktionens opgaver, altså en skarp opdeling af, hvilke kompetenceområder de to ledelsesorganer har indbyrdes. Direktionen bør også være underlagt et beløb, der 'kan købes ind for', som ikke er underlagt almindelig drift. Det er altid sådanne ting, der bliver uenighed om. Så køb af større aktiver kan kun gennemføres af direktionen med bestyrelsens accept, tillige med køb af fast ejendom, indgåelse af lejeaftaler m.v.

Hvad er daglig drift underlagt direktionen? Hvad er bestyrelsens opgaver, og hvilke beslutninger kræver endelig generalforsamlingens samtykke, før de kan gennemføres? Dette skal skrives ned i forretningsordenen og direktørinstruksen og dermed accepteres med underskrift af alle ledelsesmedlemmer.

Til bestyrelsens overordnede opgaver hører også, jf. Selskabsloven, strategisk arbejde og at sørge for, at kapitalberedskabet hele tiden er tilstrækkeligt, at alt overordnet kører som smurt, og al daglig drift varetages af direktionen. I den ovennævnte direktørinstruks skal der også nedskrives, hvad der kræver bestyrelsens samtykke i direktionsbeslutninger, altså hvad direktionen må foretage sig, uden at bestyrelsen involveres. Så er der altid styr på, hvem der gør hvad, og hvornår et ledelsesorgan ikke har efterlevet de instrukser, de har fået. Fx bør det tillige anføres i en sådan direktørinstruks, at bonusprogrammer for ledende medarbejdere bør have bestyrelsens samtykke, før de kan besluttes.

Det skal også anføres i bestyrelsens forretningsorden, at oplysninger, der har betydning for bedømmelsen af kapitalselskabet, skal gives til kapitalselska-

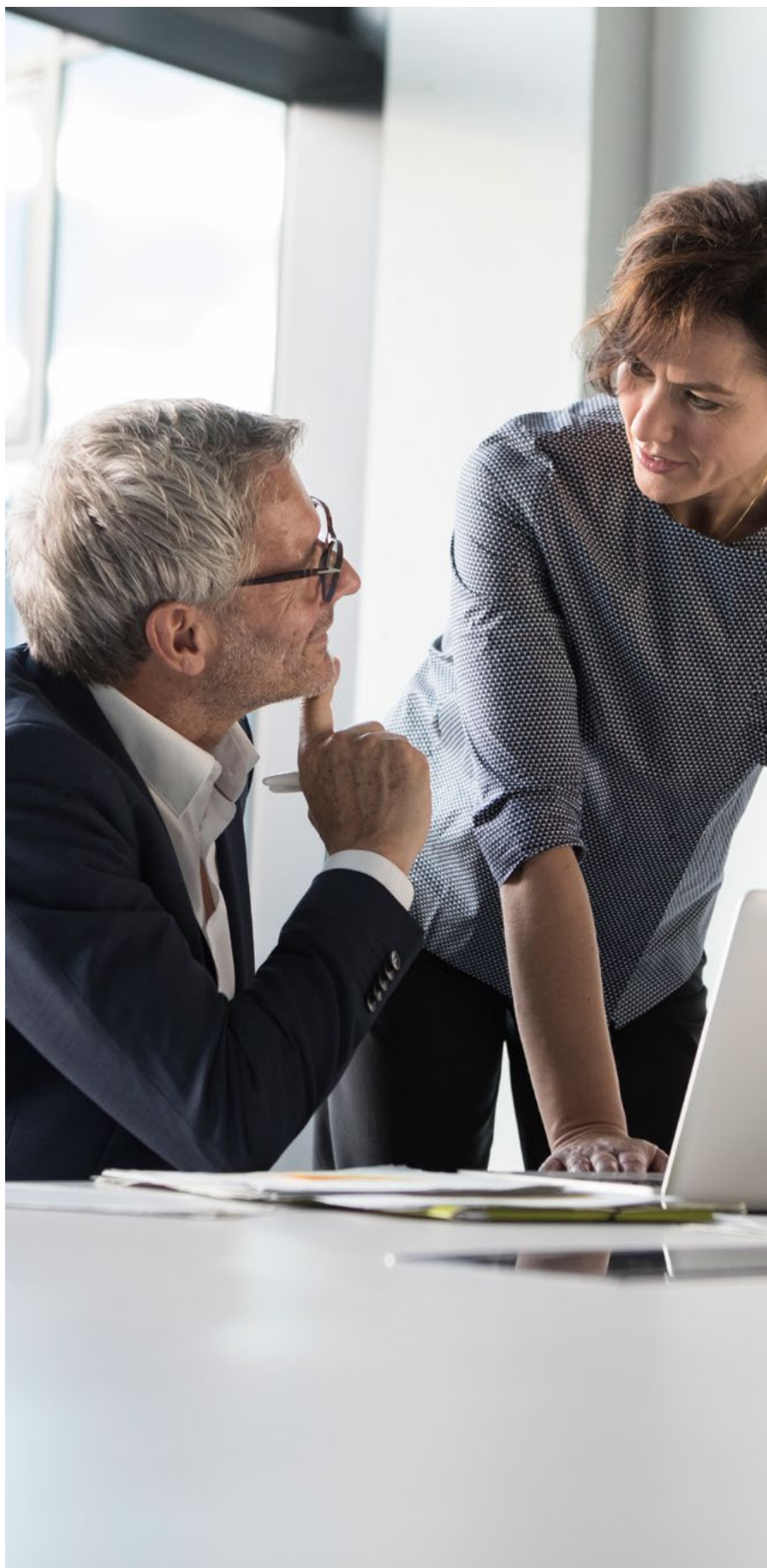


bets revisor. Revisor skal således indføre dette i revisionsprotokollen, som underskrives på hvert bestyrelsesmøde. Endvidere skal der også stå, hvad der er obligatoriske fremlæggelser på ethvert bestyrelsesmøde, herunder er det altid rart, der som minimum er en frisk balance til hvert bestyrelsesmøde samt en udskrift af bankkonti, så cash flow kan iagttages.

Der er ligestilling i bestyrelsen, dog har formanden som nævnt flere opgaver end de menige medlemmer, men formandens stemme bør ikke veje tungere end de menige bestyrelsesmedlemmers.

Alle medlemmer af bestyrelsen skal underskrive og derved tiltræde kapitalsselskabets forretningsorden for bestyrelsen ved indtrædelse i bestyrelsen.

Jackie Phillip er advokat (H); Jackie Phillip & Co. Advokatfirma. Han rådgiver bl.a. bestyrelser og direktioner i strategiske dialoger, ligesom han selv har siddet i 38 bestyrelser og er medejer af 15 danske virksomheder i forskellige brancher. Bestyrelsesuddannelsen BOARD INSTITUTE er en del af advokatkontoret.



# Bestyrelsesportal

## - bestyrelsens følsomme arbejdsrum

---

Bestyrelsesportalen er et online værktøj, der er designet til at digitalisere og effektivisere bestyrelsesarbejdet. Det er en sikker platform, der tillader bestyrelsesmedlemmerne at samarbejde, dele information og træffe beslutninger på en mere effektiv måde. En bestyrelsesportal skaber rammerne for et professionelt og struktureret workflow for bestyrelsen, advisory board osv. Rollebaseret adgangsniveau giver samtidig mulighed for, at fx revisor og sekretær kan distribuere og arkivere fortrolige dokumenter for bestyrelsen.

Portalen har en række funktioner og værktøjer, der gør det lettere for bestyrelsen at opbevare dokumenter sikkert, kommunikere og samarbejde på tværs og træffe beslutninger.

En af de største fordele ved BetterBoard Bestyrelsesportalen er, at den skaber et sikkert og fortroligt rum til bestyrelsesarbejdet. Ved at benytte rollebaseret adgangsniveauer har man mulighed for, at forskellige personer kan indlæse fortrolige dokumenter og samtidig sikre overholdelse af GDPR-reglerne.

Bestyrelsesportalen gør det også lettere at kommunikere internt i bestyrelsen. Bestyrelsesmedlemmerne kan oprette opgaver, dele informationer, noter og dokumenter med hinanden. Dette gør det lettere at koordinere møder og diskussioner, og det betyder også, at bestyrelsesmedlemmerne kan holde sig opdateret på hinandens arbejde og projekter imellem møderne.

Derudover giver bestyrelsesportalen bestyrelsen mulighed for at oprette og organisere møder. Herunder dagsorden, agendaskabelon, noter og referater. Dette er en stor fordel, da det betyder, at bestyrelsen kan holde styr på alle deres møder og sikre, at de er produktive og effektive.

Portalen har også et årshjul, hvor bestyrelsesmedlemmerne kan se kommende møder og begivenheder.

En anden vigtig funktion i bestyrelsesportalen er, at den giver bestyrelsen mulighed for at træffe beslutninger forud for et møde. Portalen har en afstemningsfunktion, hvor bestyrelsesmedlemmerne kan stemme på forskellige forslag og beslutninger med fritekst, godkendelse eller dato/tid muligheder.

Et essentielt parameter for BetterBoards bestyrelses portal er brugervenligheden, så selv bestyrelsesmedlemmer, der ikke er vant til at arbejde med digitale platforme, vil have nemt ved at navigere rundt og udnytte alle de forskellige funktioner.

BetterBoard er også tilgængelig på forskellige enheder, herunder computere, tablets og smartphones. Dette giver bestyrelsesmedlemmerne mulighed for at få adgang til portalen og kommunikere med hinanden, uanset hvor de befinder sig. Dette er en stor fordel, især når bestyrelsen er spredt over forskellige geografiske områder.

Bestyrelsessoftware fra BetterBoard er en omkostningseffektiv løsning til bestyrelsesarbejdet. Med e-signaturløsningen direkte på portalen kan man underskrive referater, vedtægter, budgetter og andre relevante dokumenter, så man slipper for at printe, underskrive fysisk for så igen at scanne dokument for elektronisk arkivering.

En anden vigtig fordel ved at anvende en bestyrelsesportal er, at den sikrer en høj grad af sikkerhed for de følsomme og fortrolige oplysninger, der typisk udveksles før, under og efter bestyrelsesmøderne. Bestyrelsesportalen fra BetterBoard anvender avancerede sikkerhedsprotokoller, herunder kryptering og adgangskontrol, til at beskytte dataene mod uautoriseret adgang og misbrug.

Portalen er designet til jeres  
bestyrelsesarbejde

Vil du prøve portalen gratis i 30 dage -  
helt uforpligtende?

Prøv 30 dage gratis

The screenshot displays the 'LightHouse A/S' Bestyrelsesportal interface. The main content area shows an agenda for 'Bestyrelsesmøde nr. 63' on 'Kolding' from '04-04-2023 12:00-16:00'. The agenda items are:

- Pkt. 1 - Velkommen (12:00 - 12:20 (20 min))
- Pkt. 2 - Gennemgang af handlingspunkter (12:20 - 13:30 (70 min))
- Pkt. 3 - Økonomi (13:30 - 14:30 (60 min))
- Pkt. 4 - Strategi (14:30 - 15:30 (60 min))
- Pkt. 5 - Eventuelt (15:30 - 16:00 (30 min))

Below the agenda, there is a 'REFERAT FRA MØDE' section with a dropdown menu for the referent, currently set to 'Stefan Schelde Hansen'. A document titled 'Referat Bestyrelsesmøde nr. 63.docx' is shown as 'UPLOADED AF' Jessper Toft Rasmussen on '04.04.2023 16:25'. To the right, a 'Referat: Bestyrelsesmøde' table is visible:

Virksomhed:	LightHouse A/S
Location:	Kolding
Dato:	04-04-2023
Tidspunkt:	12:00 - 16:00
Deltog:	Hans Jørgen Høyer
Deltog Ikke:	John
Referent:	
Publiceret af:	
Publiceret:	

The interface also includes a sidebar with navigation options like 'Forsiden', 'Kommande møder', 'Møderkiv', 'Mapper', 'Rum', and 'Videncenter'. The BetterBoard logo is visible in the bottom left corner of the screenshot.

# Bestyrelsens dokumentation et **sikkerhedsnet**

**Bestyrelsen bør grundigt overveje om den skriftlige dokumentation omkring bestyrelsesarbejdet er tilstrækkelig.**

Rejses der erstatningssager mod bestyrelsen kan det blive afgørende, at den kan dokumentere en række aspekter omkring bestyrelsesarbejdet, herunder beslutninger og beslutningsgrundlag. Med andre ord er det ikke sikkert, at alene et bestyrelsesreferat er tilstrækkeligt.

Ifølge en artikel i The Corporate Board med overskriften "Best Practice for Documenting Board Meetings" kan dokumentationskravene række videre, eksempelvis om informationsindsamling, sagsbehandling og selve beslutningsprocessen.

*"By employing best practices of documenting your board's meetings, you will*

*not only avoid the embarrassment of becoming a corporate governance failure headline, you will also improve your board's ability to supervise the company and protect yourselves from liability," hedder det.*

Det fremhæves, at bestyrelsesmedlemmer og deres rådgivere ofte fokuserer mest på at afdække sig for bestyrelsesansvar. Men faktisk kan en første klasses dokumentation også forbedre og effektivisere bestyrelsens arbejde og sparringen med den daglige ledelse.

For det første vil mere fokus på dokumentering af bestyrelsens arbejde forøge bevidstheden om, at bestyrelsen får det rigtige og tilstrækkeligt

indsigtsfuldt baggrundsmateriale. Med andre ord igangsættes en proces, hvor bestyrelsen løbende drøfter, hvordan informationsindsamling, bearbejdning af materialet og beslutningsprocessen styrkes.

For det andet forbedrer det bestyrelsens mulighed for at give den daglige ledelse og bestyrelsessekretariatet gode råd og vejledning om, hvordan baggrundsmateriale skal indsamles og bearbejdes. Systematisk indsamling og organisering af baggrundsdata gør det tillige lettere for bestyrelsen at overskue materialet og trække de centrale oplysninger ud. I sidste ende kan det medvirke til, at beslutninger træffes på et mere oplyst grundlag.

**Fortsættes på næste side**





For det tredje giver fuldstændig dokumentation af bestyrelsens arbejde, blandt andet i bestyrelsesreferater, bedre mulighed for at bestyrelsen kan bedømme sit eget arbejde i den årlige selvevaluering. Med skriftlig dokumentation om bestyrelsens dagsordener, løbende debatter, prioritering af tiden og en liste med løste og uløste opgaver, er grundlaget for at vurdere bestyrelsesarbejdet langt bedre.

Samtidig anbefales det, at bestyrelsesreferater fra de seneste 2-3 møder bør læses igennem før hvert bestyrelsesmøde, så man er klædt godt på, og så der bliver en rød tråd i bestyrelsens arbejde.

I artiklen fremhæves det, at der typisk udarbejdes korte eller lange bestyrelsesreferater:

### **Kort bestyrelsesreferat.**

I det korte bestyrelsesreferat, som de fleste steder er standard, gennemgås alene bestyrelsens endelige beslutninger og bestyrelsens handlinger. Eksempelvis: "Efter drøftelse af punktet vedtog bestyrelsen følgende resolution:...." De korte referater har den fordel, at de er koncise, lette at skrive, lette at forstå, hurtige at gennemlæse og svære at fordreje.

Men til gengæld siger de ikke ret meget mere end at referere beslutninger. De går ikke bag om beslutningerne og beskriver bestyrelsesmedlemmernes forskellige synspunkter, udvalgte afgørende problemstillinger og baggrundsmaterialet. Og de ansporer ikke bestyrelsen til at forbedre informationsindsamlingen og den efterfølgende bearbejdning.

### **Langt bestyrelsesreferat.**

Det anbefales, at den korte form anvendes, når der er tale om mindre betydningsfulde eller formalistiske beslutninger, mens den lange form anvendes i centrale og mere betydningsfulde afgørelser. Det kan eksempelvis være ved større beslutninger om køb og salg af virksomheder, store investeringsbeslutninger, ledelseshonorarer, større gældsoptagelse og ikke-uafhængige transaktioner, samt optioner og bonus til topledelsen.

Det lange bestyrelsesreferat går således meget mere i dybden med de centrale dagsordenspunkter. Her beskrives bestyrelsens baggrundsmateriale, dens debat og rationale bag bestyrelsen endelige beslutning. Her gennemgås altså den præsenterede information og de særlige temaer, som bestyrelsen har drøftet.

Den lange form beskytter bestyrelsen langt bedre mod efterfølgende ansvar, fordi den viser, at bestyrelsen har behandlet sagen professionelt og seriøst. Ulempen ved det lange bestyrelsesreferat er, at det tager længere tid at skrive, er mere krævende at gennemlæse og lettere at fordreje.



**Fortsættes på næste side**







### **Undgå succesfælden**

Mange ledere kommer højt op i hierarkiet i kraft af deres faglige evner og ikke i kraft af deres lederevner. De er "wonderboys", men den dag, de pludselig har ansvaret for mange mennesker, er de uforberedte på det. Så opstår der utilfredshed i organisationen. Når man dertil i sin karriere, skal man ikke bare give op og slå sig til tåls med at være den dygtige fagperson. Måske viser det sig, at man også har anlæg for ledelse, hvis man sætter tiden af til at vise opmærksomhed til organisationen.



### **Forøg rækkevidden**

Man gør, som man gør, fordi man synes, det er det rigtige. Derfra er det en logisk følge, at man mener, at andre burde gøre det samme, og når personer kommer højt op i ledelseslaget, er det da også fordi, de kan og gør nogle ting, som det er værd at efterligne.

Men det har også begrænsninger, for alle kan ikke handle ens, og det er også en kvalitet med forskellige tilgange. En leder på dette stadie i sin karriere må derfor lære sig at formulere sine målsætninger og præferencer, så de underordnede kan følge dem, hver på sin måde.



### **Forstå dine egne reaktioner.**

Det er ikke blot baggrunden for kollegernes handlinger, du skal forstå – det er også baggrunden for dine egne handlinger. Ethvert menneske har sine egne tankemønstre, og de under første trin nævnte impulser kommer således ikke ud af den blå luft. Det er bl.a. dette meditation og mindfulness handler om: At forstå sine automatiske reaktioner, som ikke nødvendigvis er hensigtsmæssige.



### **Forbered eftermålet.**

Ved slutningen af karrieren kan man filosofere over, at ens eget portræt snart skal hænge på ledelsesgangen. Portrætterne hænger der ikke for at minde kommende generationer om topchefernes udseende, men om det, de stod for.

Hvilket igen hænger sammen med lange karrierers erfaringer og opnåede selvindsigt. Meget af det har man naturligvis givet videre til virksomheden og verden gennem sine handlinger, men ved karrierens slutning kan det også være gavnligt at sætte ord på, f.eks. i interview i medierne.

## Tak til alle vores annoncører

Executive Cognito

**Besøg side [KLIK HER](#)**

Bestyrelsestesten

**Besøg side [KLIK HER](#)**

Admincontrol

**Besøg side [KLIK HER](#)**

Boardmeter

**Besøg side [KLIK HER](#)**

Board Network

**Besøg side [KLIK HER](#)**

EGN

**Besøg side [KLIK HER](#)**

Selection F

**Besøg side [KLIK HER](#)**

BetterBoard

**Besøg side [KLIK HER](#)**

Dahl Advokater

**Besøg side [KLIK HER](#)**

## Kolofon

**ØU WhitePapers udgives af:**

Økonomisk Ugebrev A/S  
Forbindelsesvej 12 2 tv.  
2100 København Ø  
Telefon: 70234010  
Email: kontakt@ugebrev.dk

**Annoncering:**

Sidsel Bogh  
Telefon: 31323299  
Email: sidsel@ugebrev.dk

**Redigering og layout:**

Line Daugaard Jørgensen  
Linda Hardø  
Laus Sørensen

**Redaktion:**

Morten Langer  
Sten Thorup Kristensen  
Ejlif Thomasen  
Carsten Vitoft  
Morten Sørensen  
Carsten Steno  
Maria Langer  
Peder Bjerge  
Claus Strue Frederiksen

**Ansvarshavende  
chefredaktør:**

Morten W. Langer



---

**Økonomisk Ugebrev har udgivet  
følgende White Papers:**

NR. 3 - MAJ 2023  
BESTYRELSESNETVÆRK OG REDSKABER

---

Abonnenter kan få tilsendt dem gratis  
ved henvendelse til [kontakt@ugebrev.dk](mailto:kontakt@ugebrev.dk)