

Den værdiskabende bestyrelse

– realiseres det fulde potentiale?



Forord

PricewaterhouseCoopers og Kjerulff & Partnere har i perioden oktober 2006 til februar 2007 gennemført en undersøgelse blandt direktører, bestyrelsesformænd og bestyrelsesmedlemmer i landets største virksomheder omkring en række forskellige aspekter af bestyrelsesarbejdet. Denne rapport indeholder konklusionerne på undersøgelsen.

Undersøgelsen er baseret på den metode, som professor Morten Huse fra Handelshøyskolen i Oslo har anvendt i sin internationale forskning inden for emnet værdiskabende bestyrelsesarbejde gennem de senere år.

Vi vil gerne takke professor Morten Huse for det gode samarbejde i forbindelse med rapportens tilblivelse.

For at tage hul på debatten omkring værdiskabende bestyrelsesarbejde i Danmark, har vi gennem denne undersøgelse forsøgt at tage en pejling af, hvor danske bestyrelser står i dag – dvs. hvor godt grundlaget er for at etablere ”Den værdiskabende bestyrelse”, når den ses i et fremtidsrettet perspektiv.

København, den 22. april 2007

PricewaterhouseCoopers
Henrik Axelsen

Kjerulff & Partnere
Karsten Buttrup

Kontakt: Henrik Axelsen, hax@pwc.dk, PricewaterhouseCoopers, Strandvejen 44, 2900 Hellerup

Redaktion: Henrik Axelsen, PricewaterhouseCoopers og Karsten Buttrup, Kjerulff & Partnere

Produktion: M&C 032507

Tryk: Trykbureauet

Oplag: 1.000

Kopiering af bogens materiale kan ske til eget brug og undervisning. Erhvervsmæssig udnyttelse af materiale i rapporten kræver skriftlig tilladelse fra PricewaterhouseCoopers. Enhver anvendelse af materiale skal tydeligt angive kilde, samt at PricewaterhouseCoopers har alle rettighederne til materialet.

© 2007 PricewaterhouseCoopers. Med forbehold af alle rettigheder. ”PricewaterhouseCoopers” betegner det netværk af virksomheder, der er omfattet af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt og uafhængig juridisk enhed.

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	
1.1	Værdiskabelsen	5
2.	Executive summary og konklusioner	
3.	Undersøgelsens hovedresultater	
3.1	Samarbejdet mellem bestyrelse og direktion	9
3.2	Bestyrelsens sammensætning	9
3.3	Bestyrelsens rolle og kompetencer	9
3.4	Samarbejdet internt i bestyrelsen	10
3.5	Kvinder i bestyrelsen	10
4.	Opbygning af rapporten	
4.1	Læsevejledning	11
5.	Bestyrelsen – generel baggrund	
5.1	Profiler	12
6.	Ejerskab	
5.2	Bestyrelsesposter	13
6.1	Virksomhedernes størrelse	14
6.2	Ejere	14
6.2.1	Oplevet som familieejet	15
6.3	Oplevede relationer til ledelsen	15
7.	Bestyrelsesmedlemmer	
7.1	Antal med stemmeret	16
7.2	Relationer	16
7.3	Evaluering og udvælgelse	16
7.3.1	Evaluering	16
7.3.2	Rekruttering	17
7.3.3	Kompetencer	18
7.3.4	Viden	18
7.3.5	Spredning af viden i bestyrelsen	19
7.4	Motivation	20
8.	Bestyrelsens arbejde	
8.1	Form og indhold	21
8.2	Regler og procedurer	21
8.2.1	Komiteer/instrukser	21
8.2.2	Udvikling/evaluering/årsrapport/godtgørelse	22
8.2.3	Politik for eksterne parter/opfølgning/introduktion/ kontakt	23
8.3	Arbejdsdelingen på bestyrelsesmøderne	23
8.4	Respekt og tillid	24
8.4.1	Interpersonelle relationer	24
8.4.2	Arbejdsdeling i bestyrelsen	25
8.4.2	Bestyrelsesformandens ledelseskompetencer	26
9.	Bestyrelsesmøderne	
9.1	Arbejdsform	28
9.1.1	Dominans på bestyrelsesmøderne	28
9.1.2	Bestyrelsesmedlemmernes engagement	29
9.2	Holdning	31
9.2.1	Generøsitet/åbenhed	31
9.2.2	Bestyrelsesmedlemmernes samhørighed	32
9.2.3	Bestyrelsesmedlemmernes holdning	33
10.	Bestyrelsens opgaver og bidrag	
10.1	Sparring	34
10.1.1	Bestyrelsens bidrag til ledelsen	34
10.2	Involvering	36
11.	Værdiskabelse, innovation og internationalisering	
11.1	Hovedfokus	38
11.2	Produkt-, proces-organisatorisk- og markedsinnovation	38
11.3	Trusler/kriser og muligheder	40
11.4	Strategisk orientering	41
12.	Metode	
12.1	Baggrund	42
12.2	Udvælgelse	42
12.3	Indsamling af data	42
12.4	Bearbejdning af data	42
	Appendiks	
	Firmaprofiler	43

1. Indledning

Corporate governance har i den hjemlige debat især gået på fordelingen af rettigheder og pligter mellem de forskellige aktører i virksomheden, især bestyrelsen, direktionen, aktionærer og øvrige interessenter. Ved at fokusere på dette aspekt af corporate governance har debatten således mest fokuseret på den formelle struktur, som virksomhedens målsætninger realiseres igennem, og hvordan grundlaget for værdiskabelse herigennem kan etableres¹.

En anden vinkel på corporate governance er imidlertid balancen mellem hhv. de økonomiske og sociale mål og mellem de individuelle – og samfundsmæssige mål. Set i dette perspektiv tilstræbes med corporate governance at fremme en effektiv ressource-allokering og ansvarlighed i styring af virksomheden. Målet er at skabe balance imellem samfundets, virksomhedens og de enkelte aktørers interesser².

Corporate Governance bliver dermed en samlet betegnelse for holdninger og regler vedrørende den overordnede ledelse i en virksomhed, idet den omfatter såvel de formelle strukturer som de enkelte processer og interaktionen mellem dem. Corporate Governance fokuserer på forholdet mellem ejere (aktionærer), bestyrelse (ejernes repræsentanter) og direktionen (den daglige ledelse)³.

Hvor debatten således hidtil har haft sit fokus på magt, struktur og interessent-balance som grundlag for virksomhedens styring, er der i de senere år også kommet øget fokus på ikke kun struktur og magtfordeling, men også på, hvorledes værdiskabelse egentlig kan realiseres.

Baggrunden for nærværende undersøgelse har været et ønske om at skabe en fælles forståelsesramme for, hvorledes fremtidens bestyrelse kan fungere ud fra en helhedsvurdering for at skabe mest mulig værdi.

Til trods for, at forskellige aktionærer kan have forskellige interesser, er værdiskabelsen forholdsvis simpel at fastlægge, når fokus primært er shareholder value. Men med udvidelsen af corporate governance-begrebet skal der ske en yderligere afvejning, og udfordringen bliver todelt:

- Hvordan fastlægges, hvad der skaber værdi for centrale interessenter, og hvordan afvejes disse værdier i forhold til hinanden?
- Hvordan skabes et grundlag for, hvordan bestyrelse og direktion sammen kan identificere, hvad der er værdiskabende og efterfølgende skabe en organisatorisk ramme herfor?

1 Jf f.eks. OECD's definition af Corporate Governance.

2 Jf f.eks. World Bank's definition af Corporate Governance.

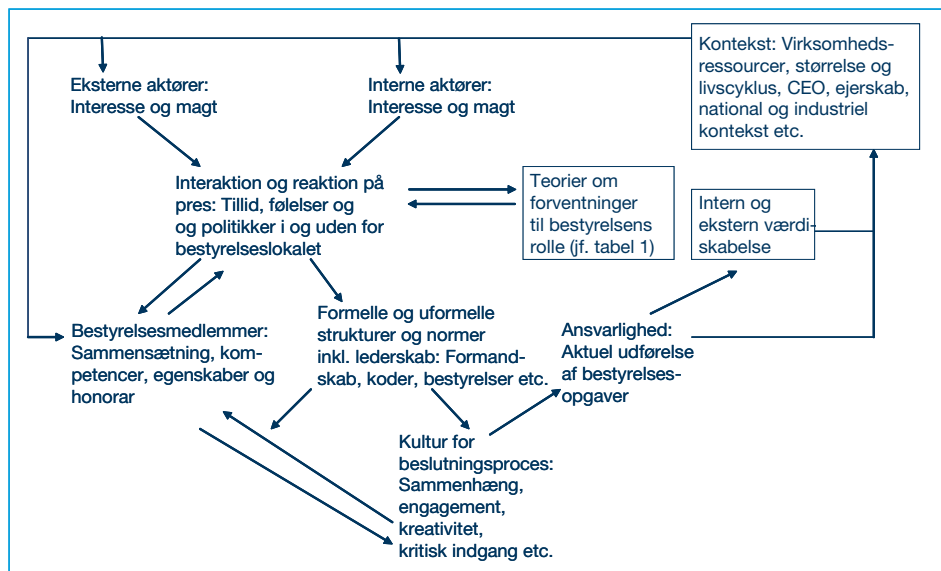
3 Jf f.eks. ATP's definition af Corporate Governance i politik for aktivt ejerskab.

1.1 Værdiskabelsen

Som grundlag for undersøgelsen har vi valgt at anvende det forskningsgrundlag, som Professor Morten Huse, Handelshøyskolen i Oslo (i det følgende Huse) har etableret over de seneste år⁴.

I det forskningsprojekt, som Huse har været ansvarlig for, indgår der ikke blot et omfattende materiale fra undersøgelser af amerikanske bestyrelser og amerikansk teori på feltet, men også betydelig europæisk forskning og empiriske undersøgelser foretaget blandt europæiske virksomheder, herunder nordiske. Huses definatoriske ramme for det fremtidige bestyrelsesarbejde ligger tæt på det tankesæt, europæiske – og specielt skandinaviske – bestyrelser fungerer efter.

Huse arbejder begrebsmæssigt med bestyrelser som "menneskelige systemer", hvor værdiskabelse hænger sammen med evnen til at opfylde interessenternes krav og forventninger. Skematisk arbejder Huse med følgende struktur for bestyrelsens virke:



Figur 1.1: Bestyrelsens virke i et systemisk perspektiv.

Figuren illustrerer det synspunkt, at bestyrelsens værdiskabelse kan ses som en funktion af en række faktorer: Virksomhedens størrelse, ejerforhold, kompleksitet, kultur mv.

Desuden spiller de eksterne og interne interessenters krav, interesser og magtsfærer en væsentlig rolle i forhold til virksomhedens konkrete strukturer, beslutningsprocesser og bestyrelsens sammensætning/kompetencer samt dens evne til at udføre de opgaver, som pålægges den.

I sin forskning har Huse forsøgt at finde de parametre i bestyrelsesarbejdet, som har den største indflydelse på bestyrelsens evne til at skabe værdi. I den forbindelse har han fundet, at den helt klart vigtigste parameter er selve den måde, bestyrelsen fungerer på som team og som sparringspartner i forhold til direktionen/ledelsen.

Forudsætningen for høj værdiskabelse er, at bestyrelsen er velfungerende, dvs. alle har tillid til hinanden, respekterer

hinandens kompetencer, har den fornødne viden i bredden, men specielt har evnen til at tænke i hele værdikæden – gerne på en utraditionel måde.

Denne tankegang har Huse sat ind i en større kontekst for definition af fremtidens corporate governance:

"Corporate governance will here generally be understood as the interactions among internal actors, external actors and the board members in directing a corporation for value creation... There should be a move from the established shareholder or stakeholder models towards an entrepreneurial model of corporate governance."

For at fremme tilliden, idérigdommen samt evnen til at udnytte hinandens kompetencer har Huse igennem sin forskning fundet, at nedenstående er de mest signifikante faktorer for bestyrelsens evne til at skabe værdi:

- Bestyrelsesmedlemmernes specifikke viden om virksomheden

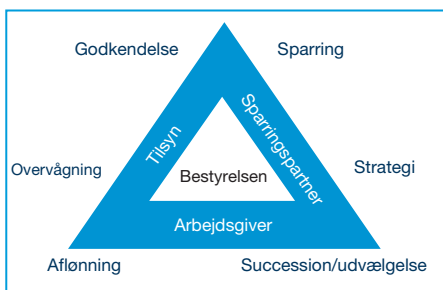
⁴ Senest publiceret i The Value Creating Board 2007 – Research Report 2/2007, Norwegian School of Management BI, Department of Innovation and Economic Organization og Boards, og Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance, Morten Huse (in press), Cambridge University Press, maj 2007.

- Brugen af såkaldte "away-days" (flerdages internat for bestyrelsesmedlemmer)
- Åbenhed og tillid
- Forberedelse og engagement.

Nøgleordet i den fremtidige og meget komplekse verden, som bestyrelser skal operere i, er ifølge Huse "balance":

- Evnen til at afveje forskellige interessenters krav og forventninger samt sætte klare mål, der afspejler disse
- Evnen til på den ene side at fungere som coach/mentor over for ledelsen og samtidig være kontrol-/evalueringsorgan
- Evnen til på den ene side at skabe afhængighed af hinanden og på den anden side være så uafhængige, at der løbende kan ske tilpasninger.

Ifølge dansk praksis varetager bestyrelser tre roller i forhold til direktionen. Dette kan illustreres som følger:



Figur 1.2: Bestyrelsens rolle i forhold til direktionen.

Tilsyns- eller kontrolopgaven består i, at bestyrelsen skal udøve kontrol med direktionen, herunder godkende direktionens oplæg på væsentlige områder, samt overvåge, at direktionen udfylder sin rolle i henhold til sit mandat.

Arbejdsgiveropgaven består i, at bestyrelsen ansætter og afskediger direktionen og fastlægger vederlaget for direktionen.

Opgaven som sparringspartner består af to elementer:

- I strategiopgaven lægges der vægt på bestyrelsens evne til at fungere som coach/mentor i forhold til direktionen i udformning af strategien – snarere end at kontrollere den – samt bestyrelsens evne til at sætte klare mål såvel internt som eksternt.
- Sparringsopgaven omfatter såvel arbejdet internt i bestyrelsen som samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen. Opgaven omfatter bestyrelsens egen evne til at udvikle sig samt evnen til at udvikle direktionen og dermed virksomheden.

Bestyrelsen skal være åben og bevidst om, hvilke kompetencer (fagligt og menneskeligt) der skal være til stede, rekruttering af de rette personer samt udvikling af bestyrelsen til et team med fælles mål, gensidig tillid, højt niveau af integritet og lyst til videndeling. I forhold til direktionen er det desuden evnen/viljen til at formidle bestyrelsens viden på en direkte og uformel måde, der efterspørges.

2. Executive summary og konklusioner

De fleste af bestyrelserne i de adspurgte virksomheder opfylder de grundlæggende forudsætninger for udvikling af bestyrelsens værdiskabelse – såsom stort engagement (prioriterer den fornødne tid/forberedelse) og samhørighed (respekterer hinanden og nyder samværet). På grundlag af analysen kan det konkluderes, at det står godt til med corporate governance i danske virksomheder på det formelle plan såvel som i relation til samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen.

Undersøgelsen har påvist en række områder, hvor der er stor enighed mellem bestyrelsesformanden/bestyrelsen og den administrerende direktør, men også en række områder, hvor der er forskellige opfattelser af situationen. Sidstnævnte har forfatterne vurderet som relevante gaps i relation til morgendagens bestyrelsesagenda, hvis fokus skal være på bestyrelsens værdiskabelse.

Med bestyrelsens rolle som værdiskabende faktor for øje, er det især følgende gaps, der bør adresseres i de kommende års bestyrelsesarbejde. Af de tre dimensioner for bestyrelsens arbejde nævnt i indledningsafsnittet relaterer de primære gaps sig i øvrigt især til "sparring-dimensionen".

- Den administrerende direktør oplever ikke bestyrelsen/formanden som mentor i så stort omfang som bestyrelsesformanden selv gør, og det er samtidig tydeligt, at den administrerende direktør ikke er så overbevist om bestyrelsens kompetencer, at han klart prioriterer denne som sparringspartner frem for eksterne konsulenter. Hvis bestyrelsens værdiskabelse hænger tæt sammen med dens rolle som sparringspartner og coach/mentor for direktionen, er der således behov for, at bestyrelsesformanden bliver mere bevidst om sin rolle som coach og mentor. Desuden bør den administrerende direktør aktivt undersøge eller få afklaret, om den viden, der er nødvendig, allerede eksisterer i bestyrelsen, så sparringen mellem bestyrelse og direktion bliver bedre.
- Den administrerende direktør vurderer ikke bestyrelsens kompetencer lige så højt som bestyrelsesformanden. Dette – kombineret med, at meget få virksomheder har en politik for direkte kommunikation mellem bestyrelse og ledelse uden om den administrerende direktør og be-

styrelsesformanden – indikerer, at viden ikke formidles, og at der er et behov for en åben dialog om, hvordan eksisterende kompetencer i bestyrelsen kommunikeres bedre ud til direktionen/ledelsen.

- Selv om bestyrelserne (specielt i de største virksomheder) strategisk prioriterer at være en "stabil arbejdsplads" og "vigtig bidrager i samfundet", viser undersøgelsen, at disse to områder rangerer meget lavt, når der spørges ind til, hvad bestyrelsen rent faktisk har været involveret i omkring strategiarbejdet. Det vil sige, at der er et kæmpe spænd mellem, hvad man som bestyrelse gerne vil, og hvad man så rent faktisk gør.
- En pæn andel – over 40% – af bestyrelsesmedlemmerne mener ikke, de ved, hvad de enkelte bestyrelsesmedlemmer står for, og hvad de skal bidrage med. Der mangler således en bevidstgørelse af rolleforventningen og udmelding af, hvilke kompetencer den enkelte repræsenterer – det er ikke tilstrækkeligt, at bestyrelsesformanden har denne viden.
- Undersøgelsen viser generelt store afvigelser med hensyn til, hvad bestyrelsesformænd, bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktører svarer på de samme spørgsmål. I de fleste bestyrelser ses der således et udækket behov for, at centrale problemstillinger drøftes igennem for dermed at opnå en fælles opfattelse. Dette kan blandt andet gøres gennem internat-møder, hvor bestyrelsen får lejlighed til at afstemme fælles problemstillinger med hinanden og evt. med direktionen over et længere tidsforløb – også kaldet "away-days". Som sidegevinst kunne det samtidig være, at alle lærer hinanden bedre at kende

og dermed opbygger den nødvendige åbenhed og commitment, som kan skabe et bedre fundament for værdiskabende arbejde i bestyrelsen. Kun en lille procentdel af de adspurgte selskaber har gennemført sociale og/eller flerdages arrangementer af denne karakter.

Ud fra den snævre opfattelse af corporate governance (Nørby III-anbefalingerne) er der desuden følgende gaps:

- Lav grad af anvendelse af komitéer – til rekruttering, revision og aflønning af bestyrelsen/ledelsen
- Manglende fokus på rapportering af bestyrelsens arbejde/kompetencer i årsrapporten
- Der ses ikke en overbevisende struktureret evaluering af bestyrelsesmedlemmernes og bestyrelsens arbejde
- Den administrerende direktør kan spille en for dominerende rolle på bestyrelsesmøderne. Hvis bestyrelsen i for høj grad ukritisk accepterer det fremlagte indhold, vil det udvide den klare ansvarsfordeling mellem bestyrelse og direktion.

Samlet set viser analysen, at der eksisterer et potentiale for yderligere værdiskabelse – forudsætningerne for at realisere potentialet er til stede i form af viden, engagement og motivation for samarbejde – men bestyrelsen som team og i rollen som sparringspartner for direktionen i strategiske spørgsmål formår ikke at udfylde rammerne, ligesom direktionen ikke optimalt udnytter de ressourcer, som bestyrelsen stiller til rådighed.

Nedenfor følger en række af undersøgelsens overordnede resultater – suppleret med forfatterens konklusioner.

Det er ikke alle de indsamlede data, vi har valgt at kommentere eller vise. Kriteriet har været, om data bidrager til at skabe et klarere billede af, hvor bestyrelserne står i dag i forhold til de krav, der vil blive stillet i fremtiden, hvis værdiskabelsen skal realiseres.

3. Undersøgelsens hovedresultater

3.1 Samarbejdet mellem bestyrelse og direktion

- Det danske system med klar adskillelse mellem direktion og bestyrelse synes i hovedparten af virksomhederne at fungere godt både formelt og reelt. Mere end 90% af bestyrelsesformændene og de administrerende direktør er helt eller delvist enige i, at arbejdsdelingen mellem dem er klar.
- I den "gennemsnitlige" danske bestyrelse er kun 12% af bestyrelsesformændene tillige virksomhedens daglige leder. Dermed ses generelt en god adskillelse mellem direktion og bestyrelsesformand. I 51% af virksomhederne angives det dog, at ejervalgte bestyrelsesmedlemmer også arbejder i virksomheden. En klar adskillelse mellem bestyrelsen og direktion/anden funktion i driften kan således ikke konkluderes blandt alle deltagende virksomheder.
- Bestyrelsesformand og administrerende direktør vurderer centrale innovationsområder og strategisk orientering meget ens, hvilket indikerer, at der på dette område forekommer at være en god interaktion mellem bestyrelse og direktion.
- Den administrerende direktør har meget stor indflydelse på udformningen af bestyrelsens dagsorden. I over 50% af de adspurgte virksomheder domineres bestyrelsesmøderne af den administrerende direktør. Det er således typisk den administrerende direktør, der styrer indholdet, mens bestyrelsesformanden styrer mødeforløbet samt sørger for opsummeringer samt konklusioner. Dette er interessant i forhold til bestyrelsens kontrolopgave over for direktionen, idet for stor dominans fra direktionen kan påvirke bestyrelsens evne til kontrol negativt.

- Direktørerne bruger hellere eksterne konsulenter end bestyrelsen som faglig sparringspartner. Kun 44% af de administrerende direktører vil sparre med bestyrelsen frem for eksterne konsulenter. Direktøren oplever ikke kompetencerne i form af direkte bidrag (specielt omkring it og produktionstekniske områder). Det kan skyldes, at der ikke er tilstrækkelig viden, eller at der i meget få virksomheder (under 10%) eksisterer formelle regler for kontakt mellem bestyrelsesmedlemmer og direktionen/lederne i organisationen. Det kan også skyldes, at bestyrelsesmedlemmer ikke har den fornødne tid til at sparre med direktionen, men konsekvensen er, at bestyrelsens viden ikke bliver brugt aktivt, men forbliver i bestyrelseslokalet.
- Kun 35% af de administrerende direktører oplever, at bestyrelsesformanden fungerer som mentor, men omvendt mener 53% af bestyrelsesformændene, at de fungerer som mentor for den administrerende direktør. Der er altså tilsyneladende et gap mellem den rolle, som bestyrelsesformanden oplever, og den rolle, som direktionen reelt til lægger ham.

3.2 Bestyrelsens sammensætning

- Undersøgelsen afkræfter tesen om, at bestyrelseslokalerne i de adspurgte virksomheder er præget af "tantebestyrelser" eller "kammerateri" med høj repræsentation af venner og familiemedlemmer. Over 40% af virksomhederne har en familieejerandel på over 50%. Men rekrutteringen til bestyrelsen af ejervalgte bestyrelsesmedlemmer er kun i 12% af tilfældene sket i familiekredsen. Hovedparten (45%) af de ejervalgte

bestyrelsesmedlemmer rekrutteres således fra professionelle netværk.

- I knapt 60% af de deltagende virksomheder har bestyrelsesmedlemmerne ejerinteresser på over 1% i virksomheden. Undersøgelsen har ikke afdækket detaljer omkring ejerinteresser, men blot konstateret, at ejerinteresser er betydeligt repræsenteret i bestyrelsen.
- Undersøgelsen afkræfter billedet af, at bestyrelsesformændene/-medlemmerne har for mange poster og sidder længe på posten. 88% af bestyrelsesformændene i de adspurgte virksomheder har færre end 9 poster (93% af medlemmerne), og kun 38% af bestyrelsesformændene har været bestyrelsesformand i over syv år. 65% af alle virksomhederne har foretaget en ændring i bestyrelsen inden for de seneste 12 måneder.

3.3 Bestyrelsens rolle og kompetencer

- Bestyrelsesformændene og de administrerende direktører mener, at der er omfattende kompetencer til stede i bestyrelsen. Men på spørgsmålet om, i hvor stort omfang bestyrelsen bidrager på bestemte områder, falder deltagelsen betydeligt. Der er således et gap mellem den viden, der er til stede i bestyrelsen, og den viden, der bruges.
- Over 80% er helt eller delvist enige i, at bestyrelsesmedlemmerne er godt forberedt og prioriterer tilstrækkelig tid til bestyrelsesarbejdet samt altid er tilgængelige.
- Knapt 80% siger, at bestyrelsen med stor autoritet har været involveret i vurderingen af investeringer/kapitalbehov og risikostyring/sikring af, at virksomheden er under kontrol.

- Over 40% af bestyrelsesmedlemmerne mener ikke, de ved, hvad de enkelte bestyrelsesmedlemmer står for, og hvad de skal bidrage med. Der mangler således en bevidstgørelse af rolleforventning og udmelding af, hvilke kompetencer den enkelte repræsenterer – det er ikke tilstrækkeligt, at bestyrelsesformanden har denne viden.
- Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har ikke megen indflydelse. På nøgleområder – som ændringer i den daglige ledelse og kompensationspakke til administrerende direktør – angiver kun 10% af bestyrelsesformændene og -medlemmerne, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har indflydelse, mens 0% af de administrerende direktører har denne opfattelse.
- Undersøgelsen viser generelt store afvigelser med hensyn til, hvad bestyrelsesformænd, bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktører svarer på de samme spørgsmål. I de fleste bestyrelser er der således et behov for, at centrale problemstillinger drøftes igennem for dermed at opnå en fælles opfattelse. Dette kan blandt andet gøres gennem "away-days", men kun en lille procent af de adspurgte selskaber har gennemført sådanne sociale arrangementer.
- Viljen fra bestyrelsens side til at være involveret afhænger meget af typen af problemstilling. Når der spørges ind til vurdering af indflydelse på konkrete områder, viser tallene stor spredning. Deltagelse i vurdering af kapital og risiko er i top (i gennemsnit er ca. 75% af respondenterne enige i, at de har deltagelse heri), men når det drejer sig om områder som f.eks. miljøbeskyttelse og samfundsansvar samt personale og rekrutteringspolitik, er involveringen meget lav (under 20%).

3.4 Samarbejdet internt i bestyrelsen

- Bestyrelsesmedlemmerne har det generelt godt med hinanden og der er en positiv og åben atmosfære. Grundlaget for, at bestyrelsen kan fungere som team, er til stede i størstedelen af de deltagende virksomheder. De største virksomheder (koncernomsætning over 2 mia. kr.) udviser markant bedre resultater i vurderingen af samarbejdet mellem direktion og bestyrelse end de øvrige virksomheder.
- Anvendelse af komitéer er generelt meget lav – i snit anvendes komitéer kun i under 20% af de deltagende virksomheder.
- Bestyrelsesevalueringer sker efter bestyrelsesformandens mening i 57% af virksomhederne, mens det efter den administrerende direktørs mening sker i 41% af virksomhederne, og der er kun i få tilfælde veletablerede rutiner omkring evaluering.

3.5 Kvinder i bestyrelsen

- I kun 24% af virksomhederne er kvinder repræsenteret i bestyrelserne. Dog tilkendes generelt, at i rekrutteringen til bestyrelserne inden for de sidste 12 måneder udgjorde kvinderne over 20%.
- Kun 17% af de medarbejdervalgte repræsentanter er kvinder – heller ikke her er ligestillingen slået igennem.

4. Opbygning af rapporten

Rapporten er opbygget i henhold til strukturen i de anvendte spørgeskemaer – dog ud fra et relevanskriterium.

Det er ikke alle de indsamlede data, vi har valgt at kommentere eller vise. Kriteriet har været, om data bidrager til at skabe et klare billede af, hvor bestyrelserne står i dag i forhold til de krav, der vil blive stillet i fremtiden.

Afsnittene er følgende:

Bestyrelsen – generel baggrund

Her omtales blandt andet profilen på respondenterne, dvs. den typiske bestyrelsesformand, direktør eller bestyrelsesmedlem.

Ejerskab

Her belyses ejerstrukturen hos respondentvirksomhederne, herunder hvorledes ejerindflydelsen opleves hos de tre grupper.

Bestyrelsesmedlemmer

Her omtales blandt andet medlemsrekuttering, relationer til ejere og andre personer samt kompetencer og motivation for at deltage i bestyrelsesarbejde.

Bestyrelsens arbejde

Her omtales blandt andet regler/procedurer, arbejdsdeling samt oplevelsen af respekt og tillid.

Bestyrelsesmøderne

Her omtales blandt andet arbejdsdeling, holdning, samhørighed, relationer.

Bestyrelsens opgaver og bidrag

Her omtales bl.a. sparring med ledelsen og medlemmerne indbyrdes samt graden af involvering i de forskellige typer af opgaver.

Værdiskabelse, innovation og internationalisering

Her omtales blandt andet, på hvilke områder bestyrelsen har mest fokus, samt hvilke trusler/muligheder, virksomheden har oplevet.

4.1 Læsevejledning

For hvert emne gives der en generel opsummering af de generelle tendenser på området.

Herefter følger en gennemgang af kapitlets mest markante resultater – illustreret ved grafik og suppleret med forfatterens konklusioner og evt. øvrige kommentarer.

Spørgeskemaerne til de tre forskellige grupper af respondenter – bestyrelsesformænd, administrerende direktører og bestyrelsesmedlemmer – er i det store og hele enslydende, men varierer i sagens natur på de emneområder, hvor forudsætningerne for at udtale sig ikke er de samme.

Hvor der er markante forskelle i holdningerne hos de tre respondentgrupper, fremhæves dette specifikt – hvis der er enighed, gives et fælles resultat. Der sammenlignes desuden resultater på tværs af virksomhedsstørrelser opgjort på omsætning. Hvor der er væsentligt afvigende svar hos de forskellige størrelseskategorier, fremhæves dette tilsvarende.

5. Bestyrelsen – generel baggrund

5.1 Profiler

I dette afsnit har vi fremhævet nogle af de resultater, der giver et billede af den typiske personprofil i de danske bestyrelser, og som enten be- eller afkræfter nogle af de stereotyper, der bl.a. beskrives i medierne.

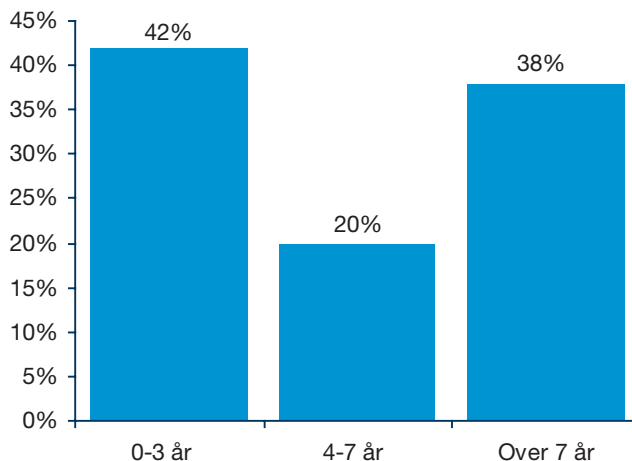
I den "gennemsnitlige" danske bestyrelse er kun 12% af bestyrelsesformændene tillige virksomhedens daglige leder. Dermed ses generelt en god adskillelse mellem direktion og bestyrelse.

90% af bestyrelsesformændene er fuldtidsbeskæftigede med bestyrelsesarbejde, hvilket indikerer en høj grad af professionalisering af rollen.

Kun 27% af bestyrelsesformændene i de undersøgte virksomheder har tidligere været administrerende direktør i samme selskab – hvilket ligger godt i tråd med Nørby-udvalgets anbefalinger til god virksomhedsledelse, som anbefaler, at den administrerende direktør ikke bør fortsætte som bestyrelsesformand ved sin fratræden.

38% har været bestyrelsesformand i over syv år i samme selskab, og 37% af de administrerende direktører har været direktør i mere end syv år i samme selskab.

Hvor længe har du været bestyrelsesformand?

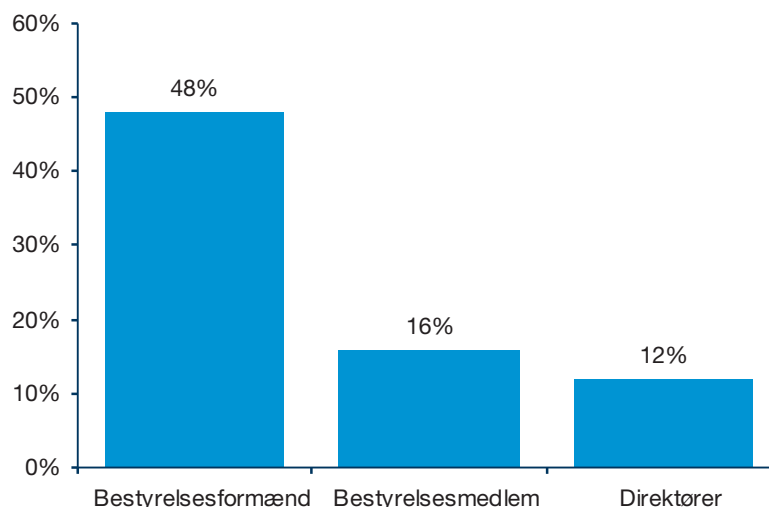


Figur 5.1.a: Hvor længe har du været bestyrelsesformand?

I forhold til den generelle opfattelse af bestyrelsesformandens særligt lange tilknytning til virksomheden viser undersøgelsen lidt overraskende, at udskiftningsraten af såvel administrerende direktør som bestyrelsesformand er næsten den samme. Hypotesen om, at de administrerende direktører bliver udskiftet ofte, mens bestyrelsesformanden bliver siddende længe, afkræftes således af analysen.

Til gengæld har bestyrelsesformændene haft mange bestyrelsesposter i karrierens løb. I gennemsnit har 48% af bestyrelsesformændene haft flere end 10 bestyrelsesposter. For virksomheder med over 2 mia. kr. i koncernomsætning er det 53%. Kun 16% af de ordinære bestyrelsesmedlemmer har haft flere end 10 bestyrelsesposter.

Har haft mere end 10 bestyrelsesposter:



Figur 5.1.b.: Har du haft mere end 10 bestyrelsesposter?

Kun 1.7% af bestyrelsesformændene er kvinder, en andel, der matches tilsvarende, når det gælder virksomhedens administrerende direktør. Dermed er kønsforskellene lige store på topposterne i bestyrelsen og direktionen.

Grundlæggeren er fortsat aktiv i 22% af virksomhederne – 12% som administrerende direktør og i resten af virksomhederne som bestyrelsesformand eller -medlem.

5.2 Bestyrelsesposter

Resultat

Af figur 5.2 fremgår det, at kun 12% af bestyrelsesformændene i de adspurgte virksomheder p.t. har mere end 10 bestyrelsesposter. De tilsvarende tal for bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktører er 3% og 0%. For bestyrelsesformænd er det typiske antal poster mellem 6-9, mens det typiske antal poster for bestyrelsesmedlemmer og administrerende direktører er mellem 0-2 poster.

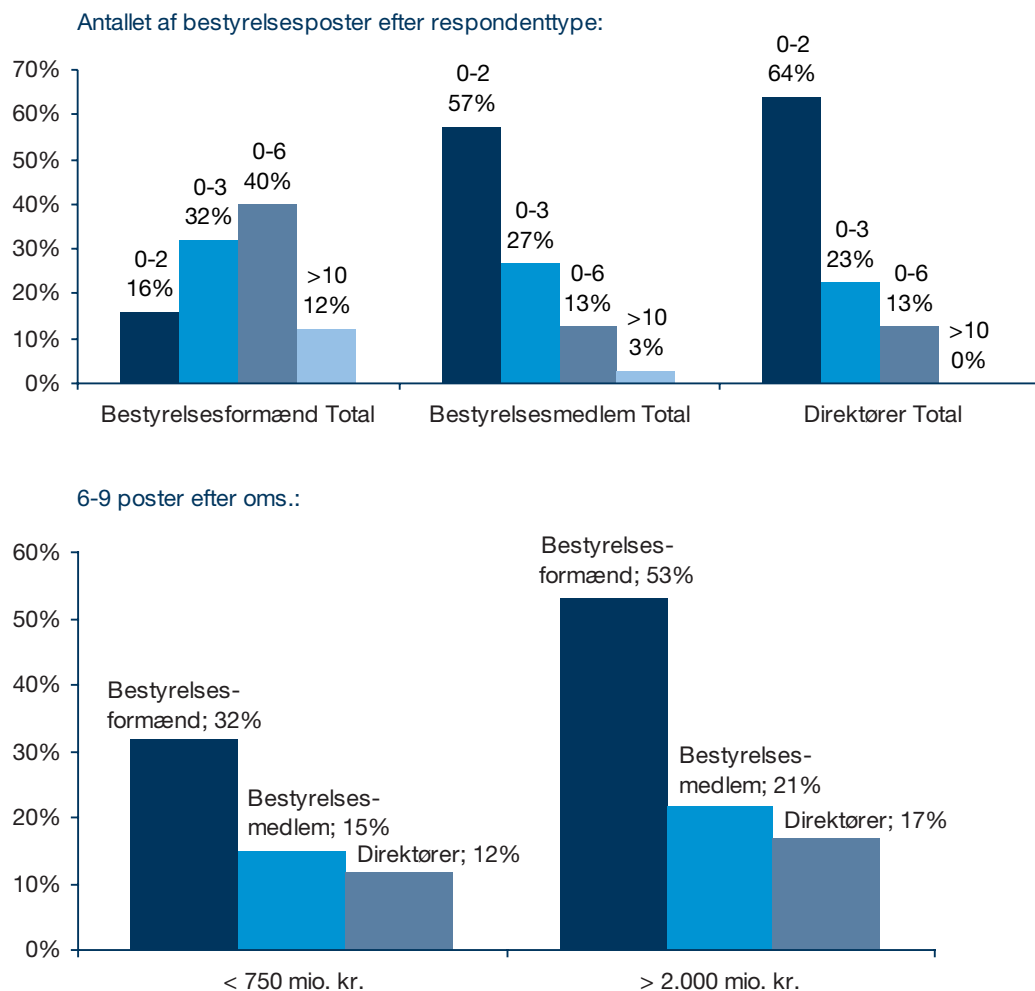
Jo større omsætning virksomheden har, jo flere antal bestyrelsesposter har det enkelte medlem.

Konklusion

Analysen viser, at det er et fåtal, der har et meget stort antal bestyrelsesposter, men at antallet af poster stiger i takt med virksomhedens størrelse.

Kommentar

I virksomheder med over 2 mia. kr. i koncernomsætning har alle tre grupper af respondenter flere bestyrelsesposter end i de mindre virksomheder. Men undersøgelsen afkræfter det typiske billede af bestyrelsesmedlemmer, der har for mange poster til, at de kan gøre en ordentlig indsats i den enkelte bestyrelse, idet kun et fåtal har mange poster.



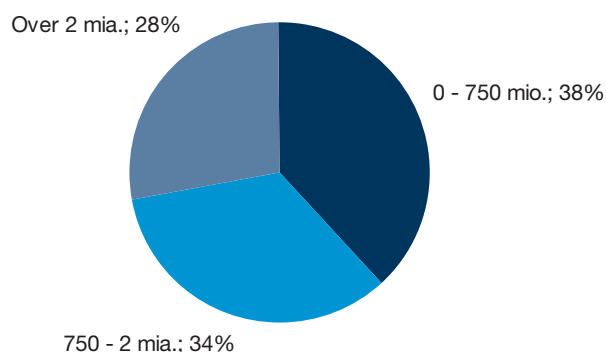
Figur 5.2: Antallet af bestyrelsesposter efter respondenttype og omsætning

6. Ejerskab

6.1 Virksomhedernes størrelse

Koncernomsætning

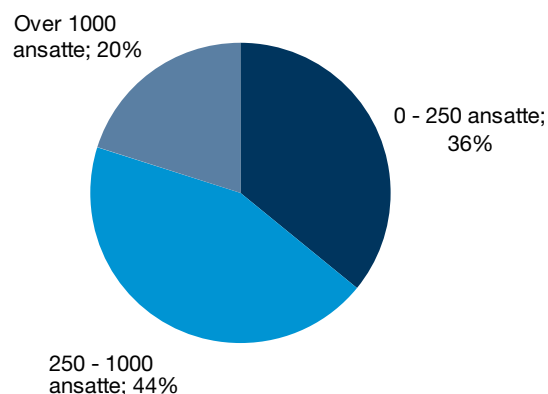
38% af de deltagende virksomheder ligger mellem kr. 0 og 750 mio. i omsætning, 34% ligger mellem 750 og 2 mia. kr. og 28% ligger over 2 mia. kr.



Figur 6.1.a: Fordeling af adspurgte virksomheder efter omsætning

Virksomhedernes størrelse efter antal ansatte

36% har mellem 0 og 250 ansatte, 44% har mellem 250 og 1.000 ansatte, 20% har over 1.000 ansatte.



Figur 6.1.b: Virksomhedernes størrelse efter antal ansatte

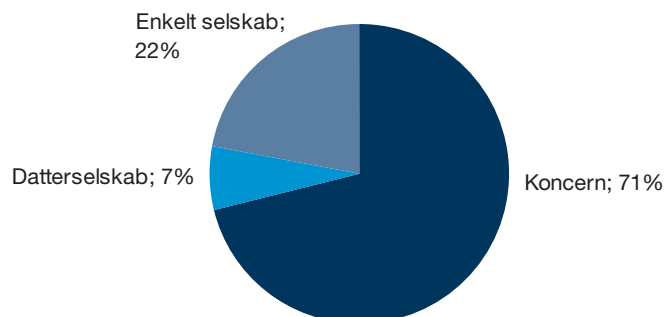
6.2 Ejere

Uafhængighed er et fokusområde for god virksomhedsledelse. Derfor er der i analysen stillet en række spørgsmål inden for dette område.

I 67% af bestyrelserne ejer medlemmerne og deres nærmeste familie under 10% af aktierne. Bestyrelserne er således i stort omfang sammensat af personer, som ikke har væsentlige ejerinteresser.

Kun i 22% af bestyrelserne ejer bestyrelsesmedlemmerne 100% af aktierne.

78% af de deltagende virksomheder er en del af en koncern, og 71% af deltagerne er selve moderselskabet. 7% er således datterselskaber i en større koncern.



Figur 6.2.a: Ejerstruktur

Med hensyn til den formelle ejerstruktur har familien i 46% af alle virksomhederne mere end 50% ejerandel, og kun i 11% af virksomhederne har ventureinteresser mere end 10% ejerandel. 7% angiver, at det offentlige har ejerinteresser på over 10%.

I 51% af virksomhederne angives det, at en eller flere af de ejervalgte bestyrelsesmedlemmer også arbejder i virksomheden. Det skal ses i lyset af, at kun 12% af bestyrelsesformændene samtidig er daglig leder i virksomheden. Det er altså blandt de adspurgte virksomheder en stor andel af de ejervalgte

bestyrelsesmedlemmer, som ikke er administrerende direktør eller på anden vis daglig leder, men som må indtage en anden funktion i virksomheden.

I knapt 60% af virksomhederne har bestyrelsesmedlemmerne ejerinteresser på over 1%, dvs. der er en høj grad af direkte ejerrepræsentation i de deltagende virksomheders bestyrelser.

6.2.1 Oplevet som familieejet

Resultat

På spørgsmålet om, hvordan virksomheden opleves som familieejet (dvs. subjektivt vurderet uden hensyntagen til, hvor stor en formel ejerandel familien har) vurderer 43% af bestyrelsesformændene, at virksomheden opleves som familieejet – det er dog mindre (35%) for virksomheder med over 2 mia. kr. i omsætning. Bestyrelsesformanden oplever i højere grad virksomheden som familieejet (43%) end både bestyrelsesmedlemmerne (18%) og administrerende direktør (35%).

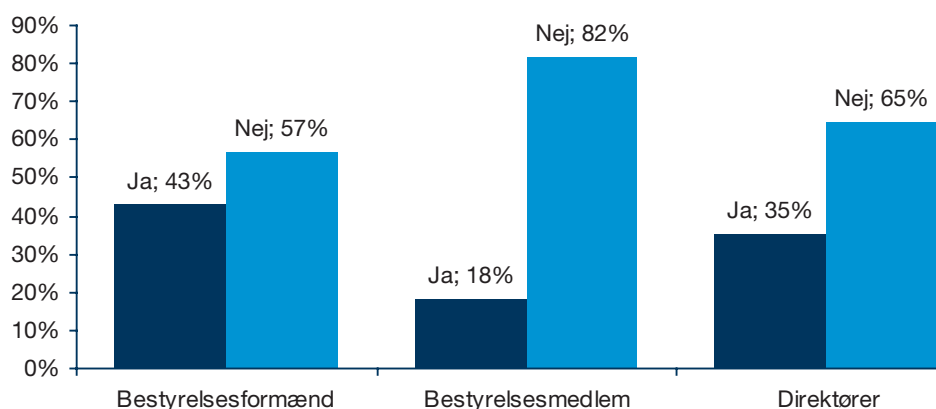
Konklusion

De ordinære bestyrelsesmedlemmer er den gruppe af respondenter, som mindst oplever familieejerskabet. Jo større virksomheden er, jo mindre opleves familieejerskabet.

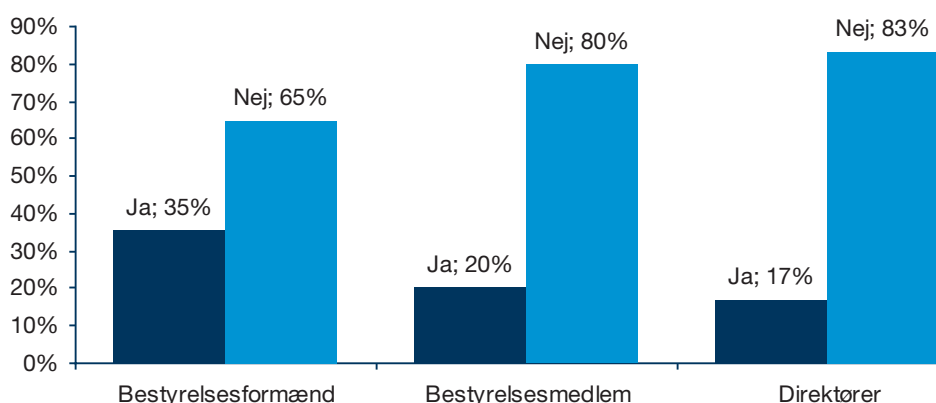
Kommentar

Årsagen til, at bestyrelsesformanden i højere grad oplever familieejerskabet, kan skyldes, at bestyrelsesformanden er tættere på ejerne og derfor mærker deres indflydelse mere direkte, mens medlemmerne på den anden side kun oplever ejerskabet direkte på bestyrelsesmøderne. Selv om ejerskabet ikke føles lige så stort i de største virksomheder er det interessant, at 35% af bestyrelsesformændene alligevel oplever disse som familieejet, idet størstedelen af de deltagende virksomheder er børsnoterede.

Opfattes selskabet som familieejet opdelt efter respondenttype:



Opfattes selskabet som familieejet – i virksomheder med over 2 mia. i oms.:



Figur 6.2.1.b: Opfattes selskabet som familieejet – opdelt efter respondenttype

6.3 Oplevede relationer til ledelsen

12% af bestyrelsesformændene oplyser, at de har en familierelation til den administrerende direktør, 17% angiver, at de har venskabelige relationer til den administrerende direktør, og 26% angiver, at de har forretningsmæssige relationer til administrerende direktør. Omvendt mener den administrerende direktør, at hans relation til bestyrelsesformanden i 8% af tilfældene er af familiemæssig karakter, i 13% en venskabelig relation samt i 25% af tilfældene, at han har en forretningsmæssig relation til bestyrelsesformanden.

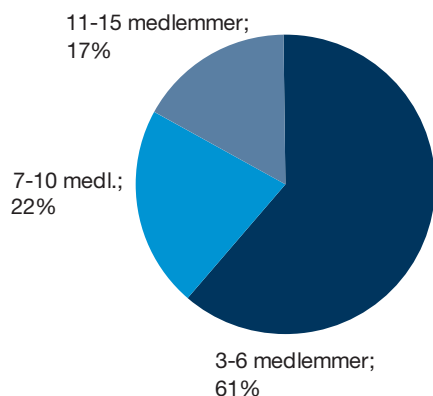
Der er således relativ god overensstemmelse mellem begge parter opfattelse af relationen til hinanden, dog med en tendens til, at bestyrelsesformanden opfatter, at han har en tættere relation til den administrerende direktør end vice versa.

Men tallene viser samtidig, at adskillelsen mellem bestyrelse og direktion både er formel og reel, idet familie og venskabelige relationer kun præger et mindretal af bestyrelserne. Dette skal sammenholdes med, at kun ca. 12% af bestyrelsesformændene også er daglig leder i virksomheden.

7. Bestyrelsesmedlemmer

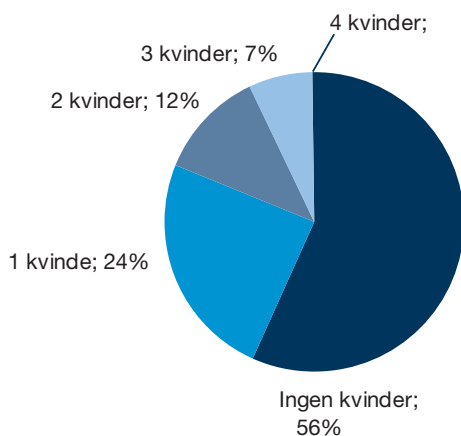
7.1 Antal med stemmeret

61% af alle virksomhederne har mellem 3 og 6 bestyrelsesmedlemmer, 22% har mellem 7 og 10 medlemmer, og de resterende 17% har mellem 11 og 15 medlemmer.



Figur 7.1.a: Antal bestyrelsesmedlemmer

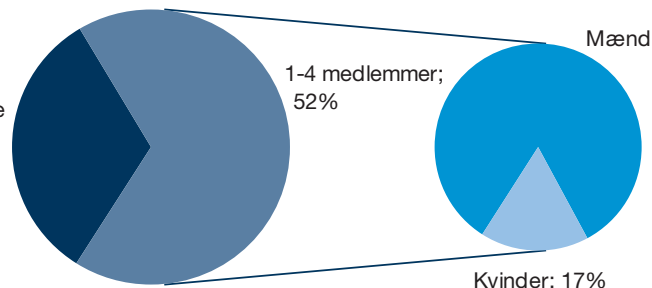
I 56% af alle virksomhederne er der ingen kvinder (med stemmeret) i bestyrelsen, i 24% er der en kvinde, i 12% er der to kvinder, i 7% er der tre kvinder og i en enkelt er der fire kvinder.



Figur 7.1.b: Kvinder i bestyrelsen med stemmeret

I 48% af virksomhederne er der ingen medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, i de resterende 52% er antallet af mellem en og fire. Kun 17% af de medarbejdervalgte medlemmer er kvinder.

Ingen medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer; 48%



Figur 7.1.c: Antal medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer – kønsopdelt

7.2 Relationer

Bestyrelsens uafhængighed er et vigtigt element i god virksomhedsledelse. For tætte personlige relationer mellem bestyrelsen og ejerne eller bestyrelsen og ledelsen kan sætte objektiviteten over styr.

Med hensyn til familiemæssig afhængighed angiver bestyrelsesformanden, at der generelt ikke eksisterer familie-/venskabsrelationer mellem bestyrelsen og den administrerende direktør. Dette bekræftes af den administrerende direktør.

52% af respondenterne angiver, at bestyrelsesmedlemmerne samtidig er topleder i en anden virksomhed. Dette kunne indikere, at det også blandt bestyrelsesmedlemmerne er udbredt primært at fungere på bestyrelsesniveau.

På spørgsmålet om afholdelse af bestyrelsesmøder angiver 12%, at der kun deltager ejer-/medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i møderne, mens der i de resterende 88% af virksomhederne deltager mellem en og fem yderligere personer – 84% af disse er fra virksomhedens ledergruppe. Så selv om disse ledere ikke nødvendigvis har stemmeret, vil deres tilstedeværelse naturligt påvirke beslutningsprocessen.

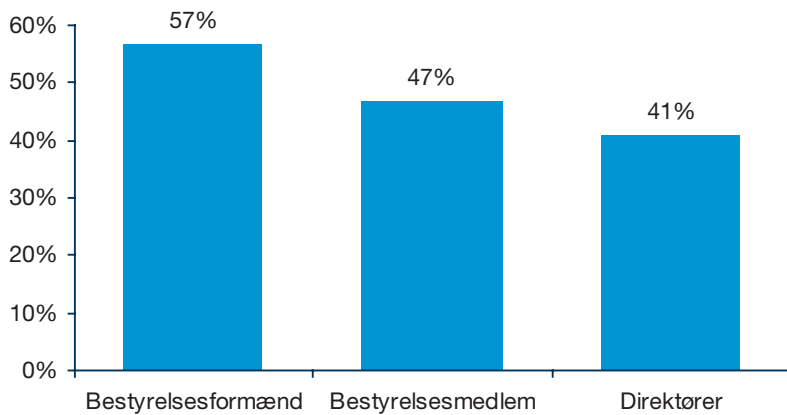
7.3 Evaluering og udvælgelse

7.3.1 Evaluering

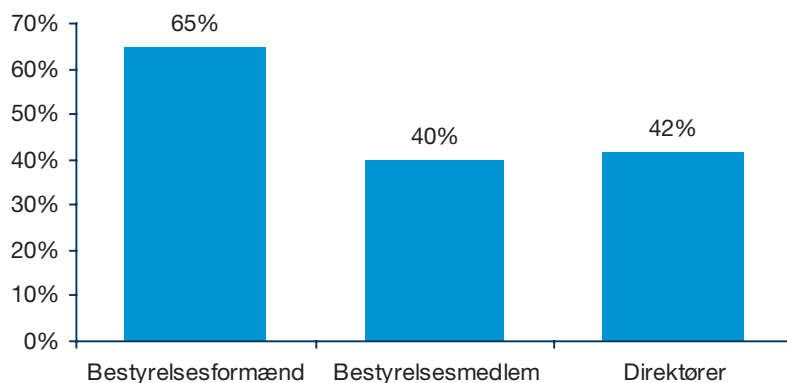
Resultat

Med hensyn til evaluering vurderer 57% af bestyrelsesformændene, at der sker en årlig vurdering af bestyrelsen. Denne opfattelse deles ikke med bestyrelsesmedlemmerne og den administrerende direktør, hvor kun henholdsvis 47% og 41% svarer bekræftende. Samtidig viser besvarelserne, at de største virksomheder i større grad anvender evaluering end de mindre.

Sker der en årlig evaluering af bestyrelsens sammensætning:



Årlig evaluering af bestyrelsens sammensætning:
– i virksomheder m. over 2 mia. i oms.



Figur 7.3.a: Årlig evaluering af bestyrelsens sammensætning

Konklusion

I ca. halvdelen af de danske bestyrelser foregår der en evaluering, men opfattelsen af evalueringen divergerer mellem hhv. bestyrelsesformanden, bestyrelsesmedlemmerne og den administrerende direktør.

Kommentar

Bestyrelsesformanden opfatter den evaluering, han foretager af bestyrelsen, som en egentlig evaluering, mens såvel de enkelte medlemmer som direktøren ikke på samme måde oplever det som en formel evaluering. Direktøren og bestyrelsesformanden er dog enige om, at jo større virksomheden er, jo større andel af bestyrelserne foretager en årlig evaluering.

Dermed er der to problemer i forbindelse med den manglende formalisering af evalueringsprocessen. Det ene er, at vurderingerne ikke er tilstrækkeligt indarbejdede, og det andet, at der ikke er konsensus/åbenhed omkring dette i bestyrelsen samt i forhold til direktionen.

Til gengæld afkræfter undersøgelsen, at bestyrelser er statiske og sjældent udskifter medlemmer. 65% af alle bestyrelser har inden for de sidste 12 måneder ændret på sammensætningen af bestyrelsen (og for 48% vedkommende drejer det sig om to eller flere). Kun knapt 2% angiver, at det er mere end seks år siden, der har været ændringer i bestyrelsens sammensætning. Så trods den manglende formaliserede evaluering

foretager ejerne alligevel justeringer af bestyrelsen. Det kan ikke udelukkes, at der heri foregår en uformel evaluering i forhold til de enkelte medlemmers performance og virksomhedens ændrede behov for bestyrelseskompetencer. Tilpasningen kan dog også skyldes afgang pga. det enkelte medlems eget ønske eller pga. alder. Analysen afdækker ikke årsagen til tilpasningen.

Interessant er det, at 24% af de nyvalgte er kvinder, samt at kun 16% af de valgte kommer fra ejerfamilierne – dermed øges andelen af kvinder i bestyrelsen gradvis, og adskillelsen mellem ejerfamilier og bestyrelsesmedlemmer styrkes.

7.3.2 Rekruttering

Resultat

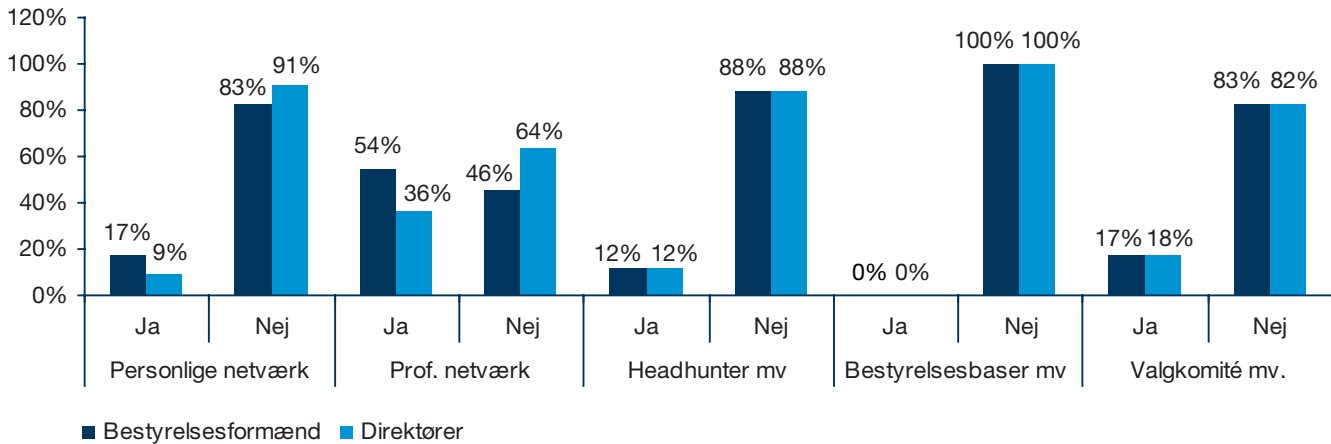
Vi har spurgt om anvendelsen af fem forskellige former for rekruttering, hvoraf nogle kan være overlappende – f.eks. anvendelse af nominationskomitéer og anvendelse af eksterne konsulenter.

17% af bestyrelsesformændene angiver, at nye bestyrelsesmedlemmer kommer fra det personlige netværk. Hovedparten (54%) kommer dog fra bestyrelsesformandens/bestyrelsens professionelle netværk, hvorimod nominations-/valgkomité kun bruges i 17% af virksomhederne (dog 25% for de største virksomheder).

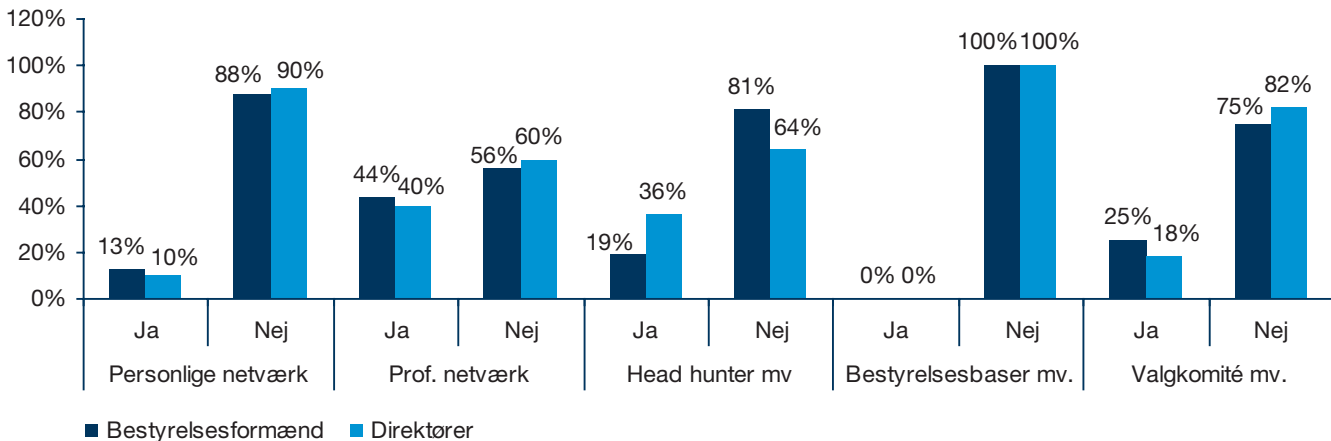
Headhuntere bruges af 12% af virksomhederne (dog 19% for de største virksomheder). 0% bruger kandidater fra bestyrelsesdatabaser mv.

Tallene bekræftes af administrerende direktør.

Udvælgelse af ejervalgte bestyrelsesmedlemmer sker via:



Udvælgelse i virksomheder med en oms. over 2 mia. af ejervalgte bestyrelsesmedlemmer sker via:



Figur 7.3.2.a: Udvælgelse af ejervalgte bestyrelsesmedlemmer

Konklusion

Hovedparten af bestyrelsesmedlemmerne rekrutteres fra bestyrelsesformandens eller bestyrelsens professionelle netværk, og de største virksomheder arbejder med en formaliseret udvælgelsesprocedure.

Kommentar

Undersøgelsen afkræfter, at bestyrelsesmedlemmer rekrutteres fra det personlige netværk, men det kan dog være vanskeligt at skelne mellem det personlige netværk og professionelle netværk.

7.3.3 Kompetencer

Tilstedeværelsen af de rette kompetencer i bestyrelsen er i den senere tid

kommet yderligere i fokus. Men ud over, at kompetencerne skal være til stede, skal de også udnyttes bedst muligt. Analysen har forsøgt at af-dække disse to aspekter.

7.3.4 Viden

Resultat

Med hensyn til kompetencerne i bestyrelsen blev bestyrelsesformanden og administrerende direktør bedt om at vurdere, om bestyrelsen besad en stor viden inden for otte specifikke områder. På mange af områderne er både bestyrelsesformanden og den administrerende direktør helt eller delvist enige om, at bestyrelsen har stor viden. Størst er kendskabet til hovedaktivite-

terne i virksomheden, mens kendskabet til leverandører/kunders forhandlingskompetence (magt) er lavest.

Konklusion

Generelt er opfattelsen af kompetencen høj i de adspurgte bestyrelser, og der er stort sammenfald mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør med hensyn til, på hvilke områder viden er højest hhv. lavest.

Kommentar

Undersøgelsen bekræfter, at bestyrelsesmedlemmerne har sat sig grundigt ind i virksomheden og dens aktiviteter og har den viden, der forventes for at kunne udfylde rollen som bestyrelses-

medlem. Det er dog interessant, at bestyrelsesformandens vurdering af sin egen bestyrelse på de fleste områder er mere positiv end direktørens vurdering af den samme bestyrelse – kun på teknologiområdet savner bestyrelsesformanden større viden end administrerende direktør.

7.3.5 Spredning af viden i bestyrelsen

Resultat

Ved vurderingen – på fem udvalgte områder – om spredningen af viden i bestyrelsen er svarene fra såvel bestyrelsesformanden som administrerende direktør positive. Specielt vurderes funktionel baggrund højt med henholdsvis 78% og 69%, ligesom der også er en stor spredning i aldersfordelingen.

Konklusion

Spredning af viden blandt bestyrelsesmedlemmerne er vurderet højt af både bestyrelsesformand og den administrerende direktør, men niveauet vurderes forskelligt.

Kommentar

Årsagen til den oplevede forskel kan skyldes bestyrelsesformandens manglende objektivitet, men det kan også skyldes, at bestyrelsesformandens vurdering går på den formelle viden i bestyrelsen, hvorimod direktøren vurderer den oplevede viden samt kreativiteten. Gap'et er specielt stort, når det drejer sig om vurdering af den industrielle baggrund. Dette gap kunne tyde på, at den viden, der er i bestyrelsen ikke bliver kanaliseret videre til direktionen – dvs. den bruges ikke aktivt.

Tabel 1

Bestyrelsen har stor viden inden for	Best.formand	Adm. direktør
	Helt/delvist enig	Helt/delvist enig
1 Hovedaktiviteterne	96%	84%
2 Kritiske teknologier og nøglekompetencer	69%	73%
3 Svage punkter – selskabet/produkter/services	81%	66%
4 Udvikling i selskabets – kunder/markeder/produkter/services	86%	70%
5 Forhandlingskompetence – leverandører/kunder	52%	46%
6 Trusler – nye aktører/produkter/services	75%	61%
7 Internationalt - erhvervsliv/ledelse	66%	60%
8 Bestyrelsesarbejde i andre virksomheder	66%	67%

Tabel 2

Bestyrelsen repræsenterer stor spredning inden for:	Best.formand	Adm. direktør
	Helt/delvist enig	Helt/delvist enig
1 Funktionel baggrund (f.eks. salg, finans, regnskab, markedsføring)	78%	69%
2 Industriel baggrund (f.eks. brancher, virksomhedstyper)	71%	49%
3 Uddannelsesbaggrund (f.eks. universiteter, skoler, uddannelsesretning)	75%	66%
4 Personlighed	62%	48%
5 Alder	88%	69%

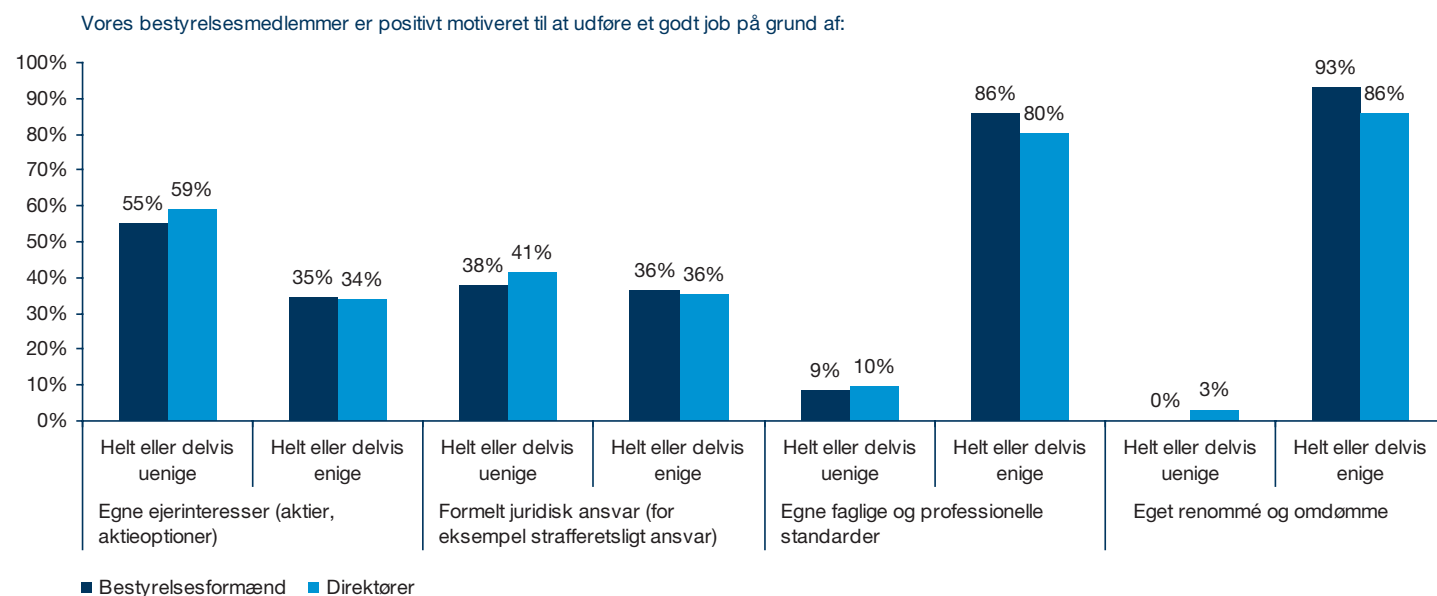
7.4 Motivation

I vurderingen af bestyrelsen indgår afslutningsvis, hvad der motiverer den enkelte til at sidde i bestyrelsen.

Blandt deltagerne er de to væsentligste faktorer

- egne faglige og professionelle standarder samt
- eget renommé/omdømme.

Direktøren bekræfter delvis denne holdning, men vurderer dog faktoren eget renommé/omdømme højere.



Figur 7.4.a: Hvad motiverer bestyrelsesmedlemmer?

8. Bestyrelsens arbejde

8.1 Form og indhold

Ved vurderingen af bestyrelsens effektivitet spørges om en række faktuelle ting i forbindelse med bestyrelsesarbejdet – som f.eks. længden af møderne – men også, hvilke aktiviteter der finder sted, når møderne afholdes.

For gennemsnitsvirksomheden varer det ordinære bestyrelsesmøde typisk mellem 3-5 timer (i 73% af virksomhederne). Der ses dog en vis variation, hvor lidt over 13% bruger mindre end 3 timer, mens andre 13% bruger endnu flere timer – helt op til 8 timer pr. møde.

I hovedparten af virksomhederne afholdes 3-5 bestyrelsesmøder årligt (hvor medlemmerne er fysisk til stede). Kun lidt over 20% af virksomhederne afholder flere end seks møder årligt, mens meget få har færre end tre møder årligt.

33% af virksomhederne bruger telefon, e-mail eller andre audiovisuelle hjælpemidler til afholdelse af supplerende formelle møder uden fysisk tilstedeværelse – de fleste afholder mellem tre og fem supplerende møder.

Sociale arrangementer finder kun sted i begrænset omfang – 81% angiver, at de ikke afholder nogen eller kun en enkelt social aktivitet.

En del virksomheder afholder årligt et bestyrelsesmøde, der strækker sig over maksimum to dage. Dette sker typisk i forbindelse med strategidrøftelse.

Antallet af bestyrelsesmøder er relativt konstant – under 5% har ændret antallet i forhold til det foregående år.

Kommentar

Mange bestyrelser er afskåret fra gennem socialt samvær at udvikle en teamkultur med fælles mål og bevidsthed om de enkelte medlemmers bidrag/kompetencer. Med få sociale arrangementer og møder over flere dage bør det overvejes, om der internt i bestyrelsen opnås tilstrækkeligt kendskab til hinandens kompetencer for at kunne drage den fulde nytte af hinanden. Denne antagelse bekræftes af de meget store variationer, der er i besvarelserne mellem bestyrelsesformand, bestyrelsesmedlem og administrerende direktør.

8.2 Regler og procedurer

I analysen er der spurgt ind til i alt 14 forskellige vinkler på aktiviteterne i bestyrelsen.

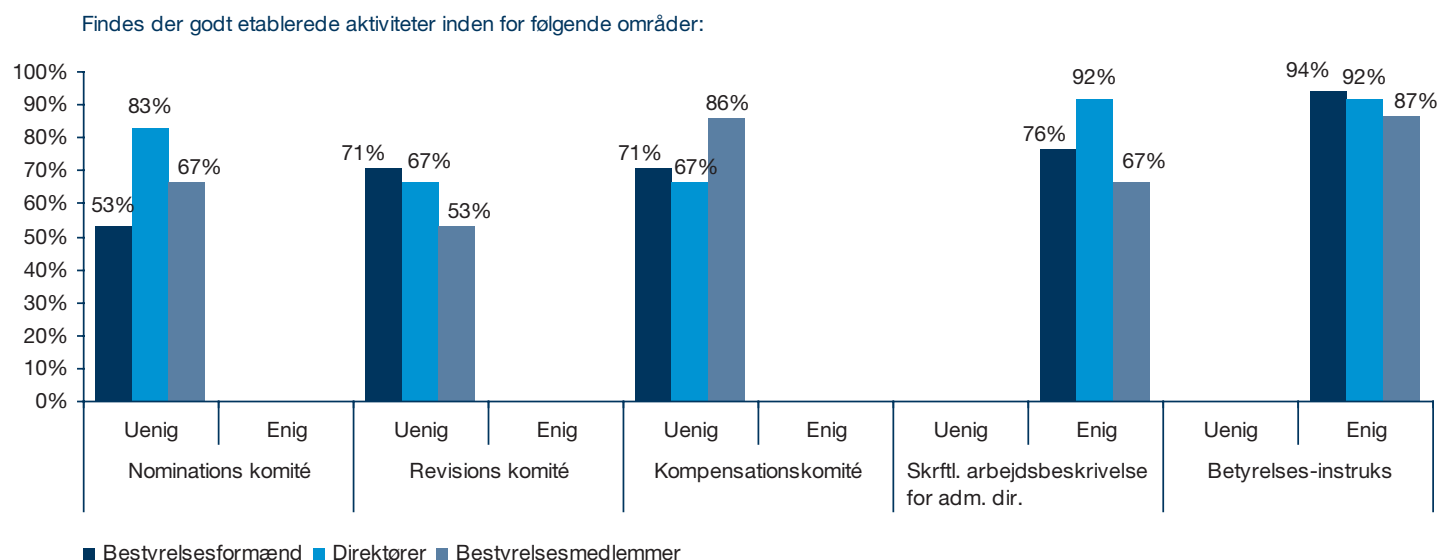
Inden for de undersøgte områder er der meget stor forskel på niveauet hos de mindre virksomheder og de største.

8.2.1 Komitéer/instrukser

Resultat

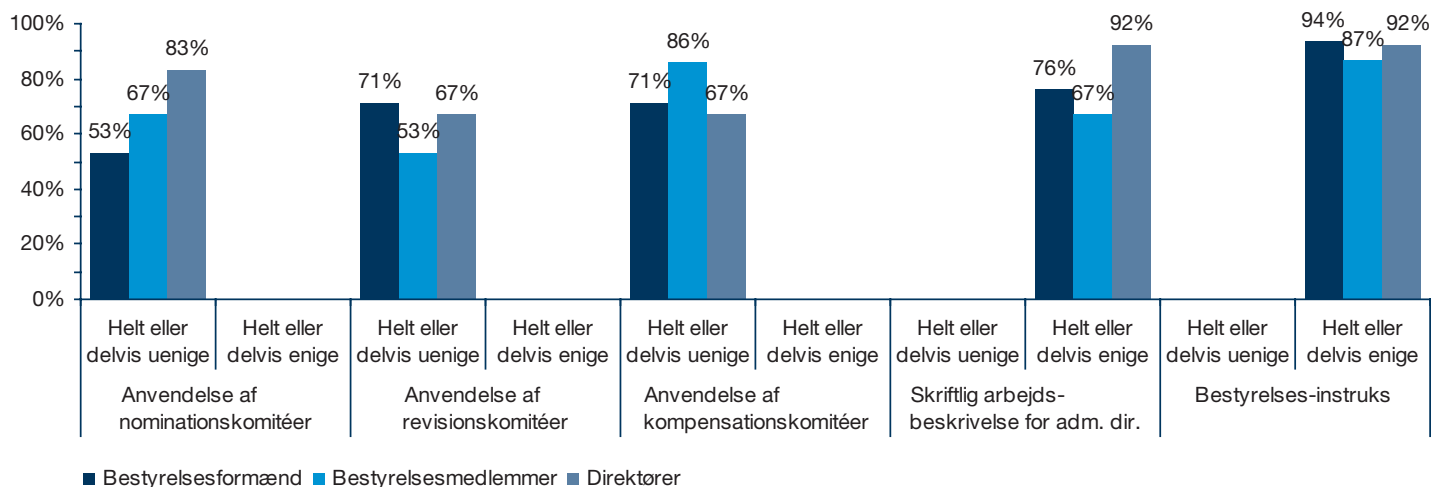
I kun en tredjedel af de adspurgte virksomheder er der godt etablerede aktiviteter for anvendelse af nominations-, revisions- og kompensationskomitéer. Billedet ændres ikke nævneværdigt, når der kigges på virksomheder med en omsætning på over 2 mia. kr.

Med hensyn til arbejdsbeskrivelse for administrerende direktør og bestyrelsesinstruks er billedet omvendt – her er over 80% i gennemsnit enige i, at disse er veletablerede.



Figur 8.2.1a: Findes der godt etablerede aktiviteter for en række komitéer mv.?

Findes der godt etablerede aktiviteter inden for følgende områder:
(Virksomheder m. over 2 mia. i oms.)



Figur 8.2.1.b: Findes der godt etablerede aktiviteter for en række komiteer mv.?

Konklusion og kommentar

Anvendelsen af komitéer i de danske bestyrelser er tilsyneladende relativt begrænset. Det kan undre, at anvendelsen ikke er større – ikke mindst i de helt store virksomheder – analysen peger klart på et forbedringspotentiale på dette punkt.

Til gengæld er bestyrelsesinstrukser og arbejdsbeskrivelser for den administrerende direktør veletablerede, dog er udbredelsen af direktionsinstruks/skriftlig arbejdsbeskrivelse for den administrerende direktør mindre udbredt blandt de mindre virksomheder.

8.2.2 Udvikling/evaluering/årsrapport/godtgørelse

Resultat

Undersøgelsen viser, at formaliseringen af aktiviteter omkring bestyrelsesudvikling, evaluering og godtgørelse for bestyrelsesmedlemmer samt information omkring bestyrelsesarbejdet i årsrapporten øges i takt med virksomhedens størrelse. Tilsvarende med hensyn til afholdelse af bestyrelsesmøder uden deltagelse af den administrerende direktør.

Regler for godtgørelse af bestyrelsesmedlemmer er det område, som er

mest formaliseret blandt de adspurgte virksomheder.

Evaluering sker (som tidligere omtalt) i ca. halvdelen af de største danske virksomheder. Dermed har dette område samme fokus som Information i årsrapporten om bestyrelsens arbejde/uafhængighed. Noget lavere rangerer bestyrelsesudviklingsaktiviteter.

Konklusion og kommentar

Reglerne om godtgørelse af bestyrelsesmedlemmer har helt klart bestyrelsens største fokus, mens de tre andre aktiviteter kun er veletablerede i under

Findes der godt etablerede aktiviteter inden for følgende områder:



Figur 8.2.2.a: Findes der godt etablerede aktiviteter for en række områder?

halvdelen af de største virksomheder. Til gengæld afholdes der ikke mange bestyrelsesmøder, uden at den administrerende direktør er til stede, de adspurgte virksomheder har i hvert fald ikke formaliserede rutiner omkring dette.

Interessant nok anføres, at den administrerende direktør mener, at han næsten altid er med til møderne (92%), mens det vurderes at være 65% for bestyrelsesformændene/medlemmernes vedkommende. Mest markant er forskellen af opfattelsen i de største virksomheder. Forskellen kan forklares ved, at nogle bestyrelsesmøder afholdes uden fysisk tilstedeværelse – f.eks. telefonkonferencer.

Bestyrelsens fokus på at beskrive sit eget arbejde i årsrapporten samt sikre uafhængighed er ligeledes begrænset.

8.2.3 Politik for eksterne parter/ opfølgning/introduktion/ kontakt Resultat

Regler for opfølgning på bestyrelsesbeslutninger, politik for eksterne parter

samt til dels introduktion af nye medlemmer er områder, som er formaliserede i de fleste virksomheder, igen med præcisering af, at formaliseringen stiger i takt med virksomhedens størrelse.

Omvendt forholder det sig med regler for kontakt fra/til ledere uden om den administrerende direktør, som kun i halvdelen af de største virksomheder er formaliseret.

Konklusion og kommentar

Tallene viser, at også inden for disse områder er der blandt de tre respondentgrupper meget forskelligt fokus på de forskellige aktiviteter og opfattelsen af deres betydning.

Med hensyn til introduktion af nye bestyrelsesmedlemmer synes bestyrelsesformanden og til dels den administrerende direktør, at aktiviteten er formaliseret, mens medlemmerne oplever det anderledes.

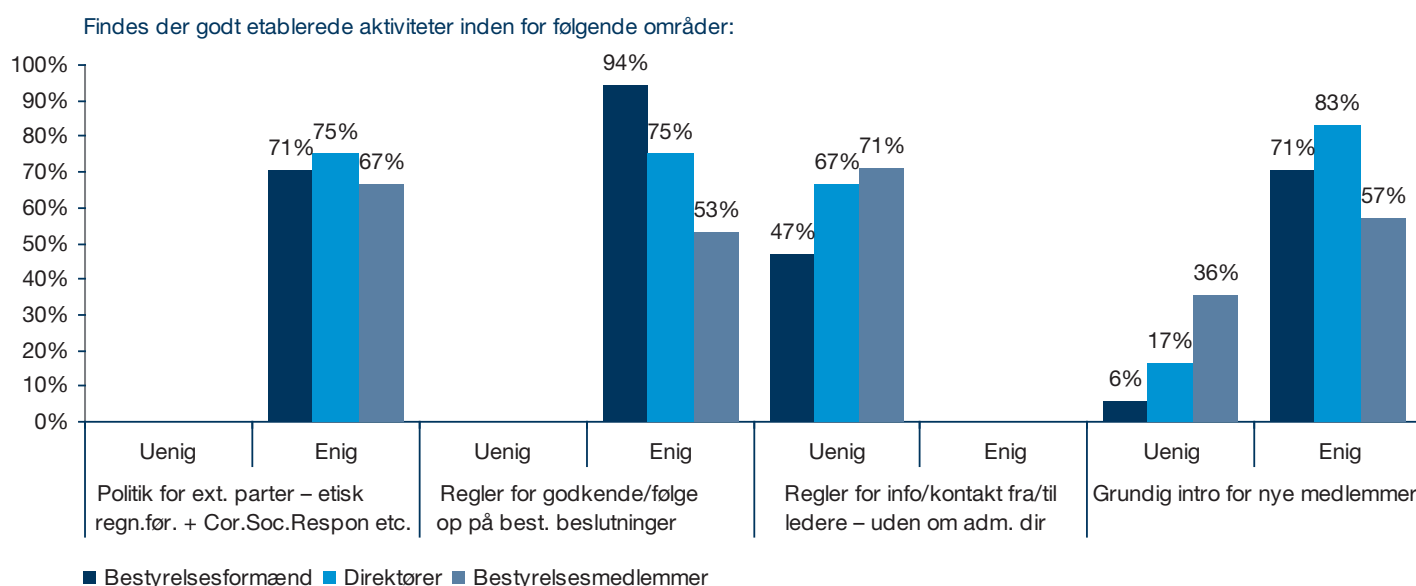
Der er ikke nævneværdig direkte kontakt mellem bestyrelsesmedlemmer

og øvrige medlemmer af direktionen/ ledergruppen (der er i de fleste virksomheder ikke nogen formaliseret aktivitet). Når henses til, at de fleste bestyrelser forsøger at tiltrække personer med forskellige kompetencer, kan dette forekomme mindre hensigtsmæssigt, da organisationen uden en sådan formalisering kan risikere ikke at kunne trække på disse kompetencer uden at skulle igennem en tung administrativ procedure. Uden formaliserede aktiviteter herfor vil den specialkompetence, som de enkelte medlemmer kan bidrage med, forblive i bestyrelseslokalet.

8.3 Arbejdsdelingen på bestyrelsesmøderne

Hvem bestemmer indhold og dagsorden på bestyrelsesmøderne?

De tre respondentgrupper er overvejende enige om, at det er direktøren, der sætter dagsordenen for bestyrelsesmøderne.



Figur 8.2.3.a: Findes der godt etablerede aktiviteter for en række øvrige områder?

Bestyrelsesformanden bekræfter, at det primært er den administrerende direktør, der bestemmer (73% er helt eller delvist enige), mens de administrerende direktører er endnu mere enige (82% er helt eller delvist enige).

På spørgsmålet, om det er bestyrelsesformanden, der bestemmer, svarer 78%, at de er helt eller delvist enige, mens det tilsvarende tal for den administrerende direktør er 53%.

Tallene indikerer, at den administrerende direktør har den største indflydelse på indhold og dagsordenen, men den administrerende direktør opfatter denne indflydelse større end bestyrelsesformanden.

I de største virksomheder er det endnu tydeligere, at direktøren sætter dagsordenen – 88% af bestyrelsesformændene er helt eller delvist enige, mens kun 41% af direktørerne angiver, at bestyrelsesformændene bestemmer dagsordenen.

Med hensyn til at styre dagsordenen bekræfter alle tre respondentgrupper,

at bestyrelsesinstrukser/årsplanerdagsordener styrer møderne og ikke sager, der pludselig kommer op eller enkeltsager på opfordring af medlemmerne.

Samtidig afviser alle tre respondentgrupper, at det er nødvendigt at opfordre direktøren til at holde bestyrelsen bedre informeret – kun ca. 5% mener det er nødvendigt.

Det tyder på, at kommunikationen fra direktøren til bestyrelsen fungerer optimalt. Som det fremgår nedenfor, oplever den administrerende direktør til gengæld ikke, at informationsflowet virker helt så godt den anden vej.

Af tabel 3 fremgår, at det kun er 44% af de administrerende direktører, der er helt eller delvist enige i, at de vil bruge bestyrelsen som sparringspartner i stedet for eksterne rådgivere – omvendt siger 53% af bestyrelsesformændene, at de mener, at den administrerende direktør vil bruge bestyrelsen – denne optimisme bliver større i de store virksomheder, mens direktørens holdning bliver mere negativ, jo større virksomheden er.

Kommentar

Der kan være mange årsager til, at direktionen hellere vil sparre med eksterne rådgivere end med bestyrelsen, men uanset hvad årsagen er hertil, er svarene udtryk for, at der eksisterer et forbedringspotentiale, hvis aktion/interaktion mellem bestyrelse og direktion er en indikator for værdiskabelse.

8.4 Respekt og tillid

En væsentlig forudsætning for, at en bestyrelse fungerer optimalt, er, at der er skabt en gensidig respekt og tillid internt i bestyrelsen. Om dette er tilfældet i de danske bestyrelser, er ligeledes forsøgt afklaret i denne undersøgelse.

Når bestyrelserne skal træffe kontroversielle beslutninger, svarer alle, at der lyttes mest til de medlemmer, der har erfaring/viden, hvorimod store ejerinteresser spiller en mindre rolle. Denne tendens er uafhængig af størrelsen af virksomheden.

8.4.1 Interpersonelle relationer

Under dette punkt er der spurgt ind til seks områder, som på hvert sit felt belyser de enkelte bestyrelsesmedlemmers relation til hinanden:

- Uskrevne regler og principper for, hvordan bestyrelsen bør arbejde
- Fælles værdier, holdninger og normer med hensyn til etik, retfærdighed, samfundsansvar, osv.
- Gensidige forventninger til hinandens fremtidige handlinger
- Vægt på indbyrdes bevarelse af gode personlige relationer
- Vægt på indbyrdes bevarelse af gode faglige og professionelle relationer
- Vægt på tillid, når konflikter skal løses.

Tabel 3

Den administrerende direktør går hellere til bestyrelsesmedlemmerne for at få rådgivning/sparring end til eksterne rådgivere		
Respondenter	Koncern oms.	Helt/delvist enig
Bestyrelsesformænd	< 750 mio. kr.	55%
	750 - 2.000 mio. kr.	45%
	> 2.000 mio. kr.	59%
Bestyrelsesformænd total		53%
Bestyrelsesmedlem	< 750 mio. kr.	55%
	750 - 2.000 mio. kr.	47%
	> 2.000 mio. kr.	36%
Bestyrelsesmedlem total		46%
Direktør	< 750 mio. kr.	50%
	750 - 2.000 mio. kr.	41%
	> 2.000 mio. kr.	33%
Direktør total		44%

Resultat

Af de seks udvalgte områder svares det positivt på fem ud af seks punkter.

Specielt er alle respondenter enige i, at der lægges meget stor vægt på tillid, når konflikter skal løses, hvor over 80% af bestyrelsesformændene og bestyrelsesmedlemmerne er enige.

Mindst enighed er der om den indbyrdes bevarelse af gode personlige relationer, hvor kun knap 50% er enige. De største virksomheder scorer ikke markant højere end gennemsnittet på dette område.

Bortset fra "Uskrevne regler og principper for ...", hvor hele 82% af bestyrelsesformændene, men kun 45% af de administrerende direktører mener, at noget sådant eksisterer, er der blandt respondenterne forholdsvis god overensstemmelse på de øvrige områder.

Konklusion og kommentar

Generelt tegner der sig et positivt billede af klimaet i de danske bestyrelser.

Specielt "Fælles værdier" og "Tillid" ligger markant højt hos alle. Disse faktorer er afgørende for en velfungerende bestyrelse og er nogle af forudsætningerne for "Den værdiskabende Bestyrelse".

Et område, hvor der ikke er entydighed, vedrører eksistensen af uskrevne regler. Uskrevne regler kan være godt, hvis de ikke virker hæmmende for bestyrelsens arbejde. Bestyrelsesformanden – specielt i de største virksomheder – er enig i, at sådanne eksisterer, mens hverken de administrerende direktører eller bestyrelsesmedlemmerne ser dette mønster. "Bevarelse af gode personlige relationer" synes mindre relevant i de største virksomheder. Årsagen er formentlig, at i valget mellem at holde fast i sine synspunkter eller be-

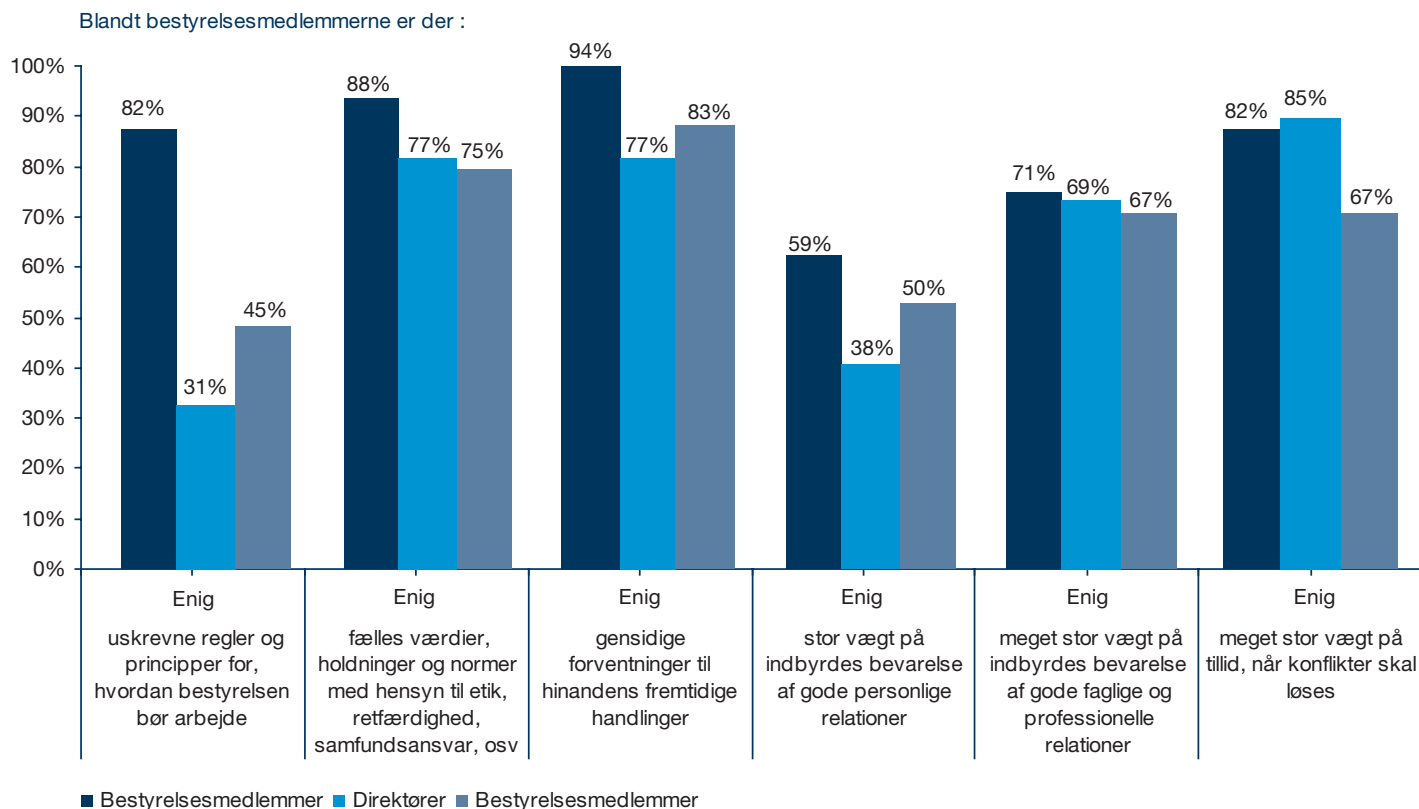
vare gode personlige relationer, vil synspunkterne/sagen ofte have højere prioritet.

8.4.2 Arbejdsdeling i bestyrelsen

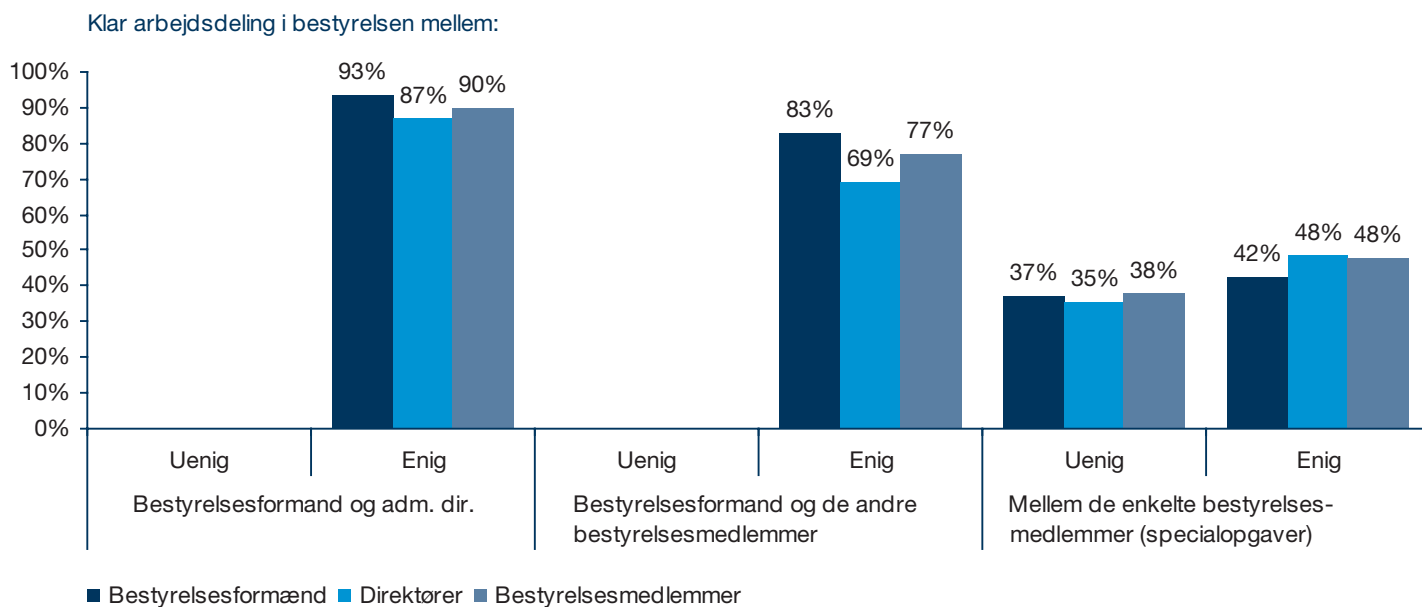
Under dette punkt belyses både samspillet internt i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og den adm. direktør.

Resultat

Knap 90% af respondenterne er enige i, at arbejdsdelingen mellem bestyrelsesformand og den administrerende direktør er klar. Lidt lavere er enigheden omkring samspillet mellem bestyrelsesformanden og bestyrelsesmedlemmerne. Med hensyn til, hvorvidt der er en klar arbejdsdeling mellem bestyrelsesmedlemmer, er alle respondenter enige om, at det er der ikke (kun lidt over 40% mener der er en klar arbejdsdeling). Tallene for de store og mindre virksomheder er på dette område meget sammenfaldende.



Figur 8.4.1.a: Interpersonelle relationer



Figur 8.4.2.a: Arbejdsdelingen i bestyrelsen

Arbejdsdelingen mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør er meget klar, lidt mindre klar mellem bestyrelsesformanden og medlemmerne, men mindst klar er arbejdsdelingen indbyrdes mellem bestyrelsesmedlemmerne.

Konklusion og kommentar

Der er som nævnt en høj grad af enighed om arbejdsdelingen mellem den administrerende direktør og bestyrelsesformanden.

Dette tyder på, at både de formelle og personlige relationer fungerer optimalt. Det skal ses i lyset af, at de administrerende direktører og bestyrelsesformændene generelt i besvarelserne har vist en indbyrdes forskellig vurdering af de samme problemstillinger. Meget tyder derfor på, at denne forskellighed ikke giver anledning til forskellig vurdering af, hvor opgaverne skal placeres. Arbejdsdelingen er god uanset størrelse af virksomhed.

Billedet er fortsat positivt, når arbejdsdelingen mellem bestyrelsesformand og bestyrelsesmedlemmer skal vurderes – dog ikke helt så entydigt. Bestyrelsesformanden har en langt mere positiv vurdering af arbejdsdelingen end både de ordinære bestyrelsesmedlemmer og den administrerende direktør. Specielt for så vidt angår den administrerende direktør forekommer det, at vedkommende ikke ser en klar fordeling af rollerne mellem de enkelte bestyrelsesmedlemmer. Svarene indikerer, at der er ressourcer eller kompetencer i bestyrelsen, der ikke udnyttes optimalt.

Dette billede understøttes af arbejdsdelingen mellem bestyrelsesmedlemmerne. Her er klarheden forbavsende lille og bekræfter billedet af, at arbejdsdelingen mellem bestyrelsesmedlemmer – baseret på kompetencer – i mange af de adspurgte virksomheder ikke er veletableret.

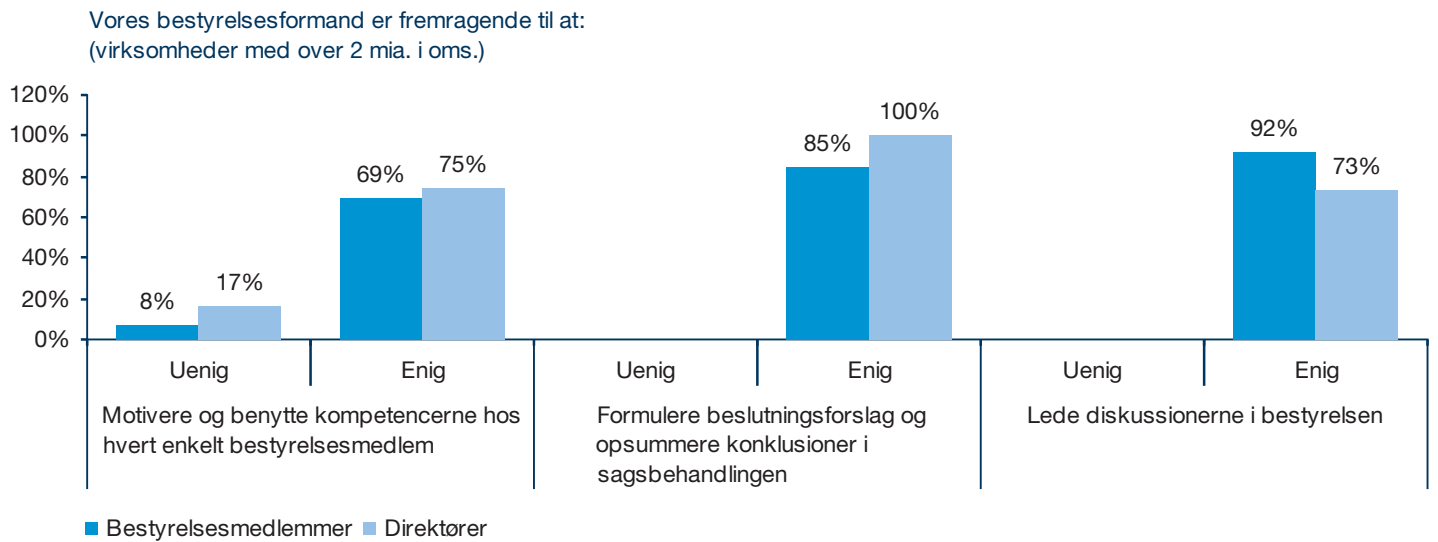
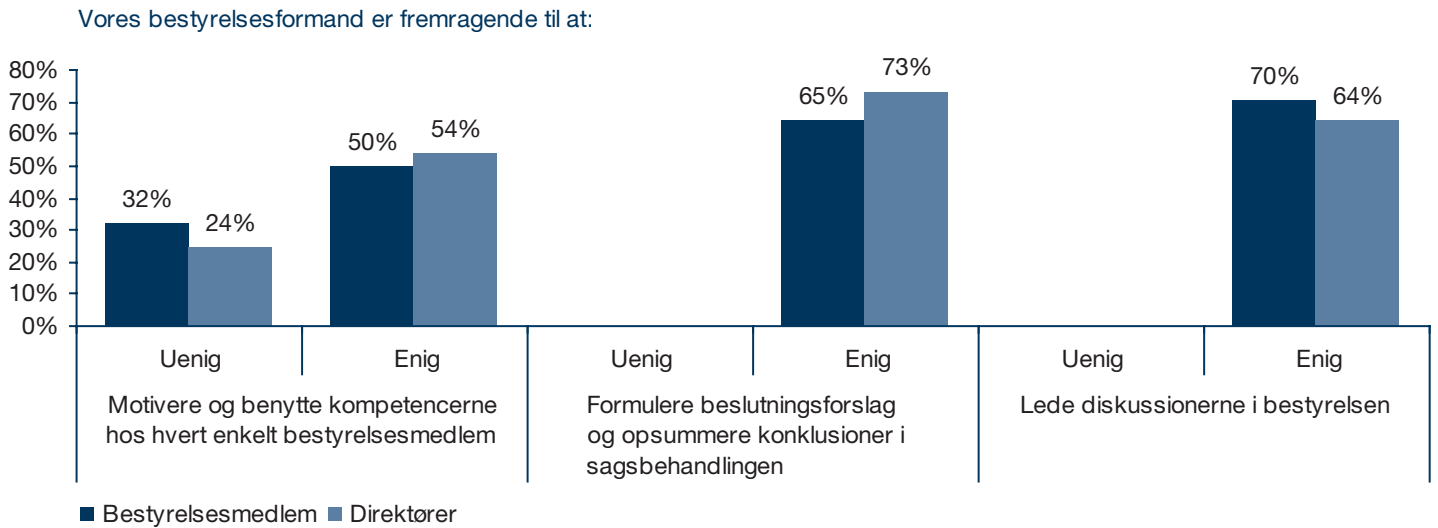
8.4.2 Bestyrelsesformandens ledelseskompetencer

Hos den administrerende direktør og bestyrelsesmedlemmerne tilkendegives der stor respekt for bestyrelsesformandens evne til at formulere beslutningsforslag og skabe konklusioner.

Der er ligeledes generel tilfredshed omkring evnen til at lede diskussionerne i bestyrelsen. Omvendt svarer bestyrelsesmedlemmerne og direktøren knapt så positivt, når det drejer sig om at benytte de kompetencer, der findes i bestyrelsen.

Den profil der hermed tegnes af bestyrelsesformanden, er en person med stor gennemslagskraft og analytisk evne, men i mindre grad den teamplayer, der sikrer, at alles kompetencer kommer frem og bliver brugt optimalt.

Også på dette område markerer de store virksomheder sig ved at have en markant mere positiv holdning til bestyrelsesformandens evner.



Figur 8.4.3.a: Bestyrelsesformandens evner

9. Bestyrelsesmøderne

9.1 Arbejdsform

Hvad præger diskussionerne på bestyrelsesmøderne? Alle tre respondentgrupper er enige om, at drøftelserne er dybdegående, men derefter falder enigheden hos de forskellige respondentgrupper på de øvrige dimensioner af diskussionerne (kreative: 51%, hurtige: 42% og langvarige: 34%).

Som for mange af de andre tabeller tegner der sig et mønster, hvor bestyrelsesformændene er markant mere enige (optimistiske) end de to øvrige respondentgrupper.

Bestyrelsesmøderne bærer præg af, at sagerne bliver vendt omhyggeligt, uden at dette fører til speciel høj kreativitet, og at den efterfølgende beslutningstagning tager den nødvendige tid.

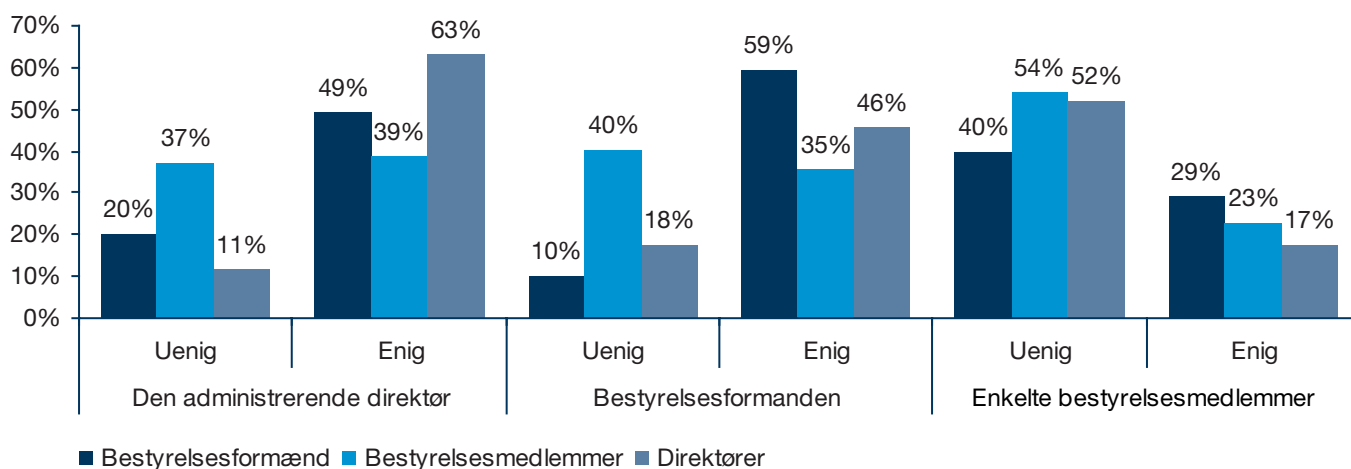
Disciplinen og evnen til at varetage de væsentligste opgaver synes stor i de danske bestyrelser – under 5% af respondentgrupperne ønsker at diskutere punkter, der ikke står på agendaen, og kun ca. 10% mener, at der behøves mere tid til at behandle enkeltsager, end der er afsat – dog med en tendens til, at den administrerende direktør ønsker mere tid.

9.1.1 Dominans på bestyrelsesmøderne

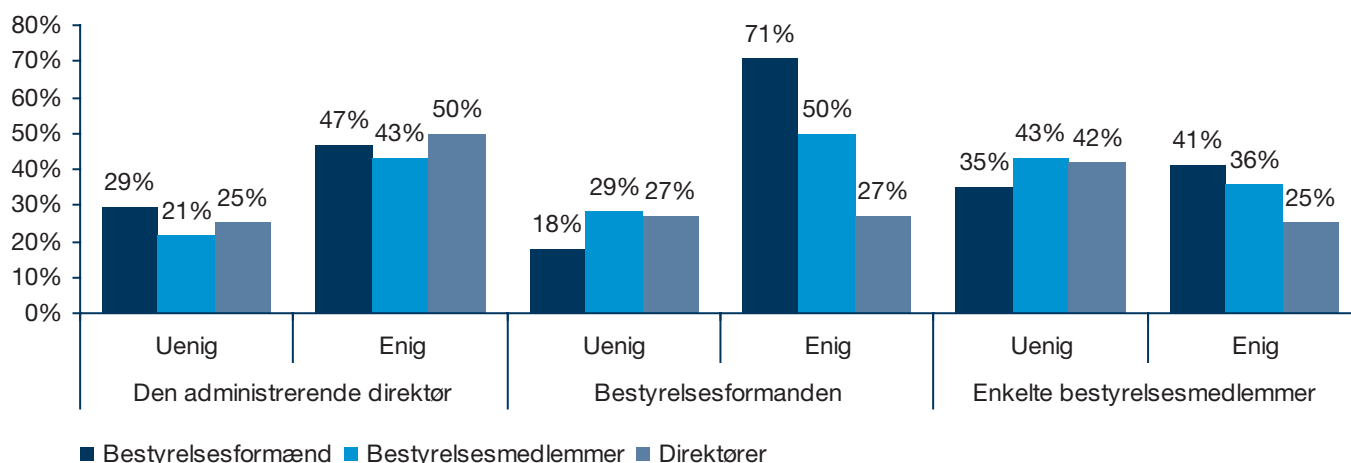
Resultat

På spørgsmålet om, hvem der dominerer på møderne, vurderer både den administrerende direktør (63%) og bestyrelsesformanden (59%) deres egen rolle højt – dvs., at de selv har dominans. Den administrerende direktør vurderer sin egen rolle større, end de øvrige respondentgrupper vurderer hans rolle – og en tilsvarende overvurdering gælder også for bestyrelsesformanden.

Bestyrelsesmøderne domineres hovedsageligt af:



Bestyrelsesmøderne domineres hovedsageligt af: (virksomheder m. over 2 mia. i oms.)



Figur 9.1.1 a: Bestyrelsesmøderne – dominans

Konklusion og kommentar

Der er forskel på, hvordan dominansforholdet opfattes i den store og den mindre virksomhed.

Desuden har administrerende direktør og bestyrelsesformanden hver især en markant forskellig opfattelse af dominansforholdet på bestyrelsesmøderne, idet såvel de administrerende direktører som bestyrelsesformændene mener, at de selv dominerer møderne. Bestyrelsesmedlemmerne spiller en sekundær rolle – også efter deres egen mening.

Der er en tendens til, at den administrerende direktør spiller en større rolle end bestyrelsesformanden i de mindre virksomheder, mens bestyrelsesformanden spiller en større rolle i de største selskaber. Tallene signalerer også, at dominansen deles. Kombineres denne iagttagelse med analysen af bestyrelsesformandens evne til at styre møderne, tyder det på, at den administrerende direktør styrer indholdet, mens bestyrel-

sesformanden styrer mødeforløbet samt sørger for opsummeringer og konklusioner. Dette mønster bekræftes også af, at den administrerende direktør har stor indflydelse på dagsordenen, hvor 73% af bestyrelsesformændene og 82% af de administrerende direktører er helt eller delvist enige i, at det er den administrerende direktør, der sætter dagsordenen.

De enkelte bestyrelsesmedlemmer har en realistisk selvopfattelse af deres rolle, idet deres indflydelse bekræftes af både bestyrelsesformanden og administrerende direktør som værende betydeligt mindre. I de største virksomheder føler bestyrelsesformanden dog, at enkelte bestyrelsesmedlemmer fylder meget (41% er enige i, at møderne domineres af enkelte medlemmer). Dette skyldes formodentlig, at der i de største virksomheder sidder lige så stærke/tunge profiler blandt medlemmerne som bestyrelsesformanden selv.

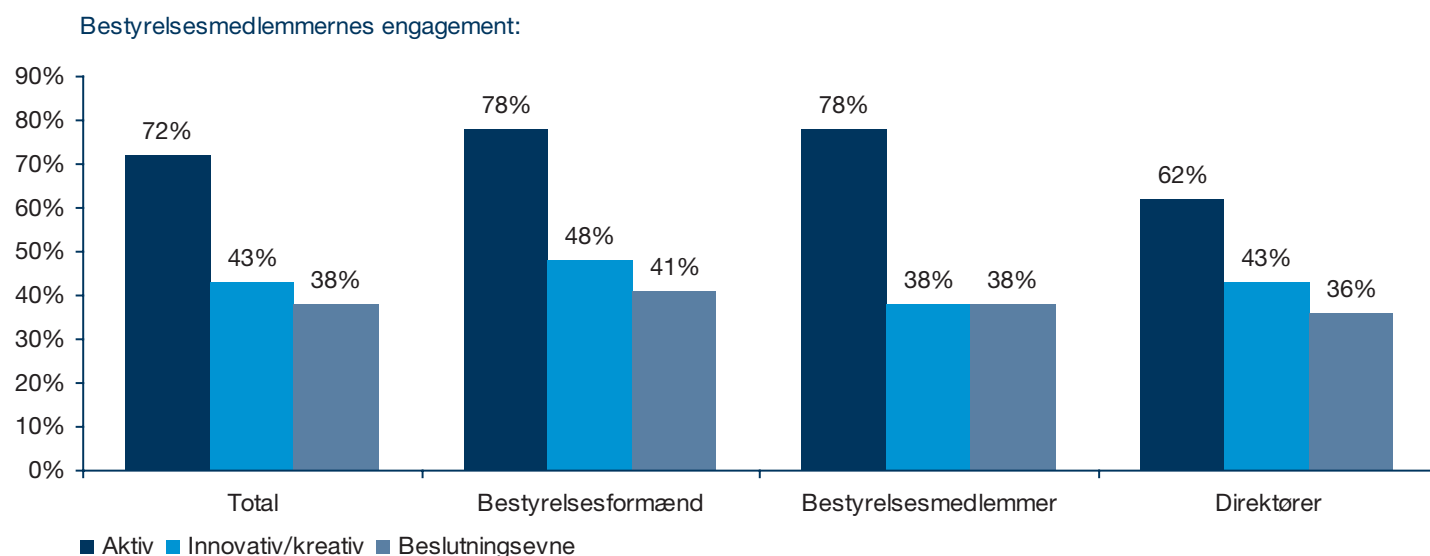
9.1.2 Bestyrelsesmedlemmernes engagement

Respondenterne blev spurgt om, hvor (1) aktive og (2) kreative/innovative, de er, samt (3) deres evne til at træffe beslutning om kreative/innovative løsninger.

Alle medlemmerne mener, at de er aktive (72% er helt eller delvist enige), mens enigheden falder med hensyn til kreativitet, idet kun 43% mener, at de er kreative/innovative og kun 38% mener, at de faktisk træffer innovative og kreative beslutninger.

Bestyrelsesformændene er på dette punkt helt på linie med medlemmerne, mens den administrerende direktør generelt er knapt så enig. Interessant nok er alle tre respondentgrupper mere negative i de største virksomheder.

Svarene indikerer, at kreativiteten/innovationen og beslutningsevnen vurderes at være lidt lavere i bestyrelser-



Figur 91.2 a: Bestyrelsesmedlemmernes engagement

ne i de allerstørste virksomheder. Til gengæld synes bestyrelsen meget aktiv som sådan.

Resultat

Bestyrelsernes engagement målt på de tre adspurgte områder – ”Prioriterer tid;” ”Altid tilgængelig” samt ”Altid godt forberedt” er høj.

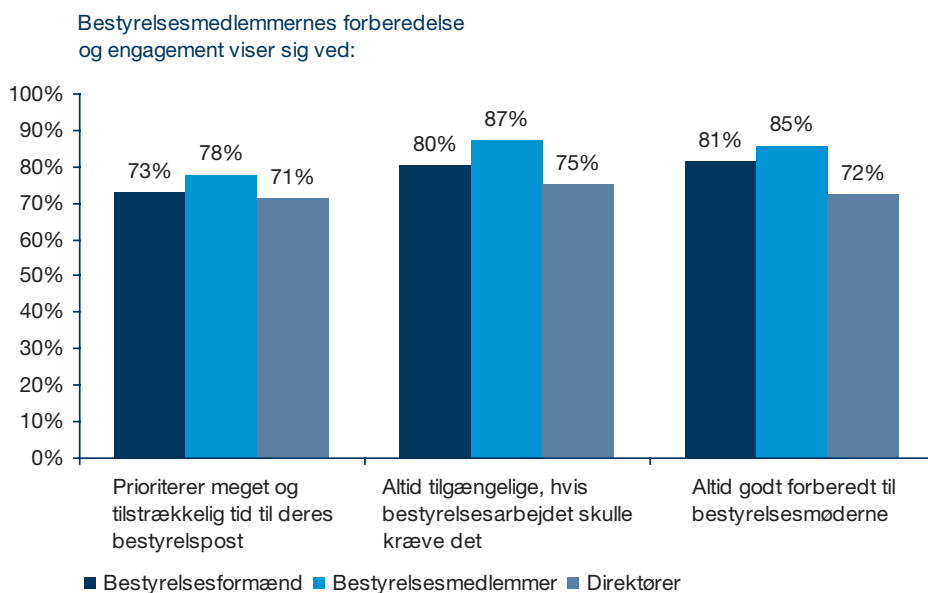
Konklusion og kommentar

Der er gennemgående stor enighed om, at der er stort engagement fra alle med hensyn til at prioritere tilstrækkelig tid til bestyrelsesarbejdet, tilgængelighed og forberedelse.

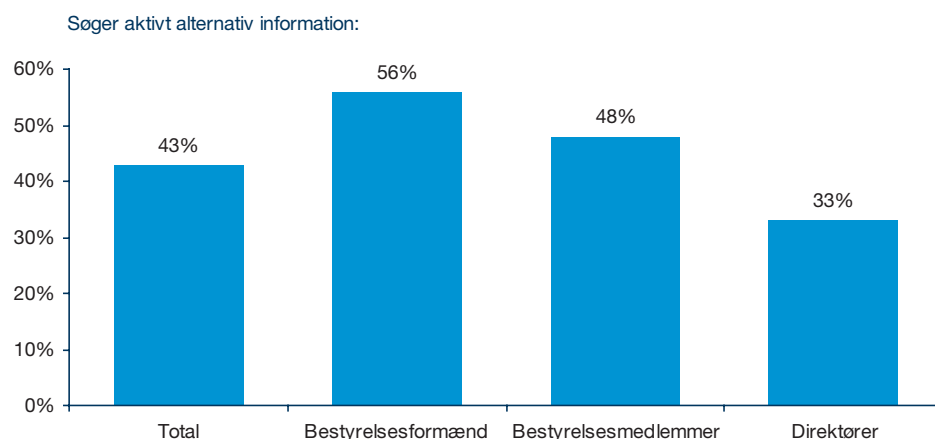
Den administrerende direktør bekræfter, at bestyrelsesmedlemmernes prioritering er i orden, at medlemmerne altid er tilgængelige samt altid forberedt. I de mindre virksomheder er den administrerende direktør dog ikke helt tilfreds. Det er samtidig interessant at se, at netop på området vedrørende ”engagement” er medlemmerne lidt mere positive end bestyrelsesformanden – hvor det ellers ofte er omvendt.

Det positive billede af bestyrelsesmedlemmernes engagement er knapt så klart, når der bliver spurgt ind til bestyrelsesmedlemmernes (1) vilje til at søge information ud over ledelsens rapporter, (2) vilje til at stille kritiske spørgsmål til forslag fremsat af ledelsen samt (3) kritiske spørgsmål til generel information givet af ledelsen.

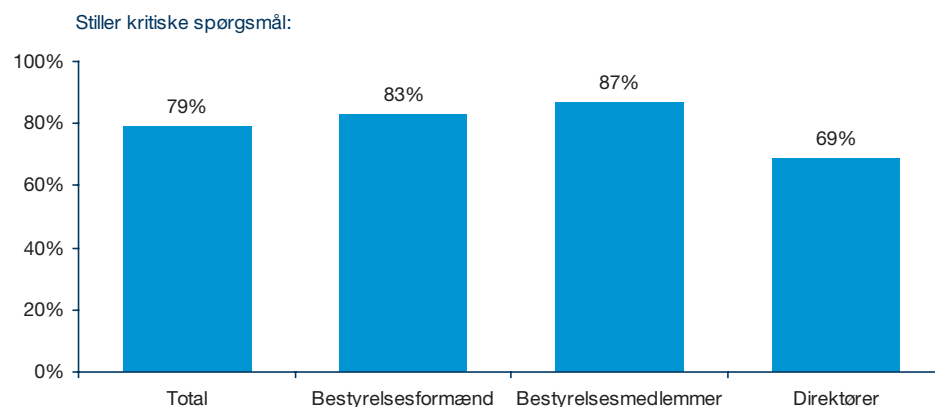
I gennemsnit er kun 43% helt eller delvist enige i, at bestyrelsesmedlemmerne aktivt søger alternativ information. Igen er den administrerende direktør, mest kritisk, men interessant nok er bestyrelsesformanden mere positiv med hensyn til de ordinære medlemmers vilje til at finde information, end medlemmerne selv er.



Figur 9.1.2.b: Bestyrelsesmedlemmernes engagement og forberedelse



Figur 9.1.2.c: Bestyrelsen søger aktivt information



Figur 9.1.2.d: Bestyrelsen stiller kritiske spørgsmål

79% af alle respondenter er dog enige om, at medlemmerne stiller kritiske spørgsmål til forslag fra den administrerende direktør.

Samtidig viser svarene, at i de største virksomheder er den alternative informationssøgning og de kritiske spørgsmål sjældnere forekommende end i de mindre virksomheder.

Kommentar

Umiddelbart kan det konkluderes, at medlemmerne ikke søger alternativ information, men er villige til at stille kritiske spørgsmål ud fra deres paratviden, samt at de er mest aktive, når det drejer sig om forslag fra direktionen, og er mere passive, når det drejer sig om generel information. Overraskende er det, at billedet er mere negativt for de største virksomheder – det tyder på, at medlemmerne i højere grad accepterer de ting, der bliver fremført på møderne. Dette kan skyldes, at kompleksiteten i de største virksomheder er så stor, at det er vanskeligt at være konstruktivt kritisk.

9.2 Holdning

Under dette punkt omtales to faktorer: Generøsitet/åbenhed og mangfoldighed.

9.2.1 Generøsitet/åbenhed

Dette område er målt på tre punkter: Bestyrelsesmedlemmerne 1) accepterer og indrømmer fejl, 2) giver beredvilligt råd og 3) formidler åbent egne præferencer.

Resultat

Både villigheden til at give råd og formidlingen af egne præferencer er høj for alle tre respondentgrupper. Derimod er viljen til at acceptere/indrømme fejl i de største virksomheder mindre, men stadig høj.

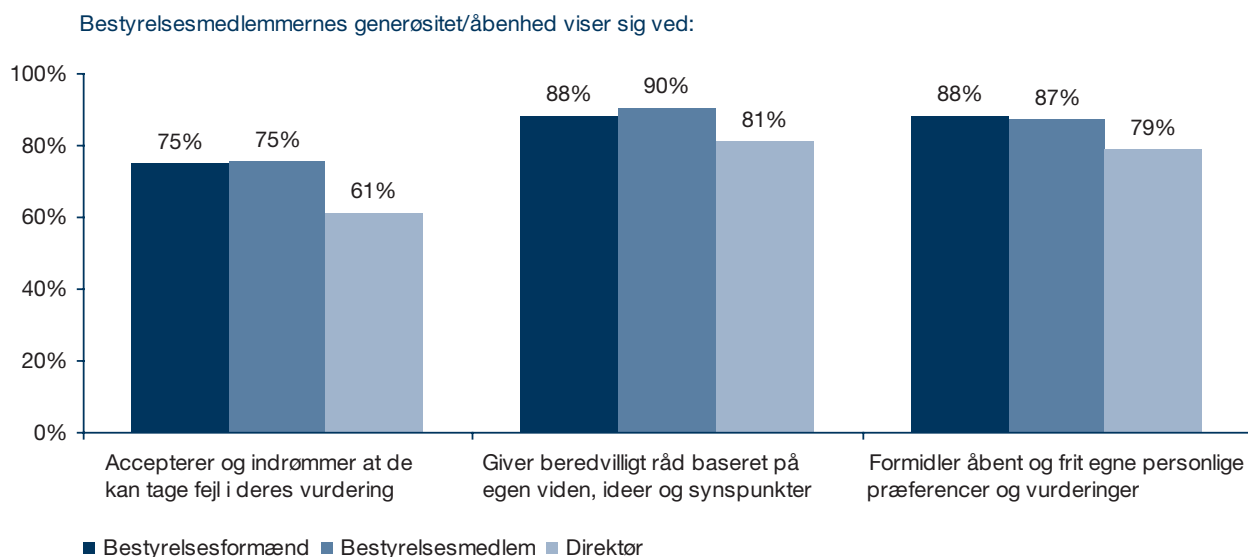
Der er desuden forskel på holdningerne i de mindre virksomheder og de største, idet bestyrelsesformændene i de største virksomheder vurderer de tre områder lavere end gennemsnittet, mens de ordinære medlemmer og til dels den administrerende direktør i de samme virksomheder vurderer dem

højere. Dog er den administrerende direktør meget skeptisk over for bestyrelsesmedlemmernes vilje til at acceptere og indrømme fejl (kun 33% er enige i, at deres bestyrelsesmedlemmer har denne egenskab).

Konklusion og kommentar

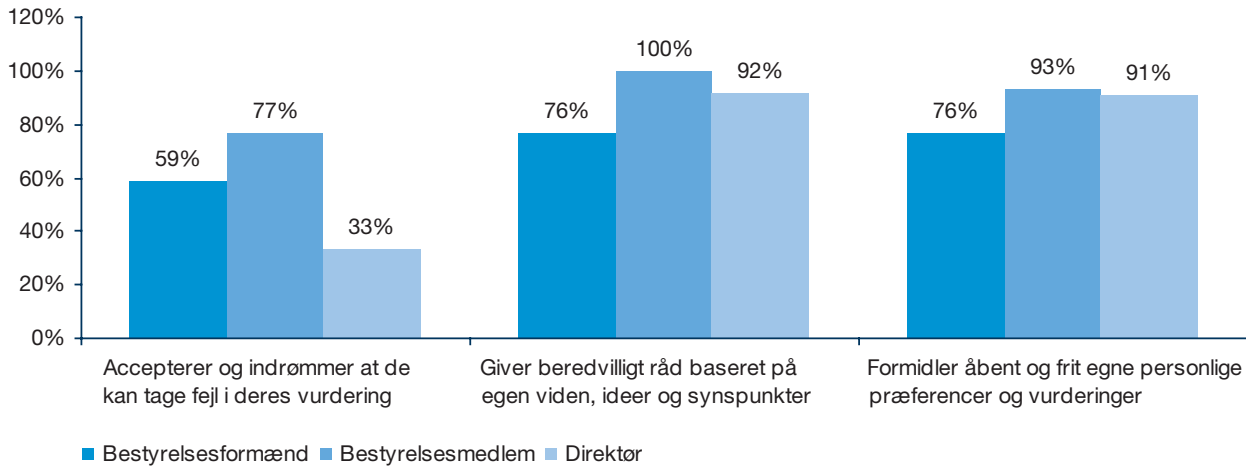
Generelt er der stor åbenhed i bestyrelserne. Specielt er der stor villighed til at give råd og formidle personlige præferencer og vurderinger, mens villigheden til at indrømme fejl er mindre.

Dette faktum er interessant, når det ses i sammenhæng med, at kun 44% af de administrerende direktører helt eller delvist vil bruge sin egen bestyrelse i stedet for eksterne konsulenter. Heraf kan måske udledes, at bestyrelsen gerne vil øse af sin viden (og det bekræfter den administrerende direktør), men den administrerende direktør vurderer, at bestyrelsens viden ikke er tilstrækkelig stor eller oplever, at bestyrelsen ikke har tid hertil. Dette kan naturligvis også skyldes, at den efterspurgte viden ikke findes eller ikke er blevet bevidstgjort for den administre-



Figur 9.2.1.a: Bestyrelsesmedlemmernes generøsitet/-åbenhed – fortsættes næste side

Bestyrelsesmedlemmernes generøsitet/åbenhed viser sig ved:
(virksomheder med over 2 mia. i oms.)



...fortsat – Figur 9.2.1.a: Bestyrelsesmedlemmernes generøsitet/-åbenhed

rende direktør/topledelsen. Undersøgelsen har ikke afdækket problemstillingen yderligere.

Som en supplerende del af analysen af bestyrelsens måde at fungere på er der stillet en række spørgsmål til mangfoldigheden. Alle respondenter tilkendegiver, at de hverken er enige eller uenige i, at de (1) ofte har forskellige opfattelser i vigtige bestyrelsessager, (2) fremsætter meget forskellige perspektiver for, hvad der er bedst for

selskabet eller (3) har meget forskellige måder at tænke og ræsonnere på. Der tegnes således ikke noget entydigt billede af, at der skulle eksistere mangfoldighed i bestyrelserne i de adspurgte virksomheder.

9.2.2 Bestyrelsesmedlemmernes samhørighed

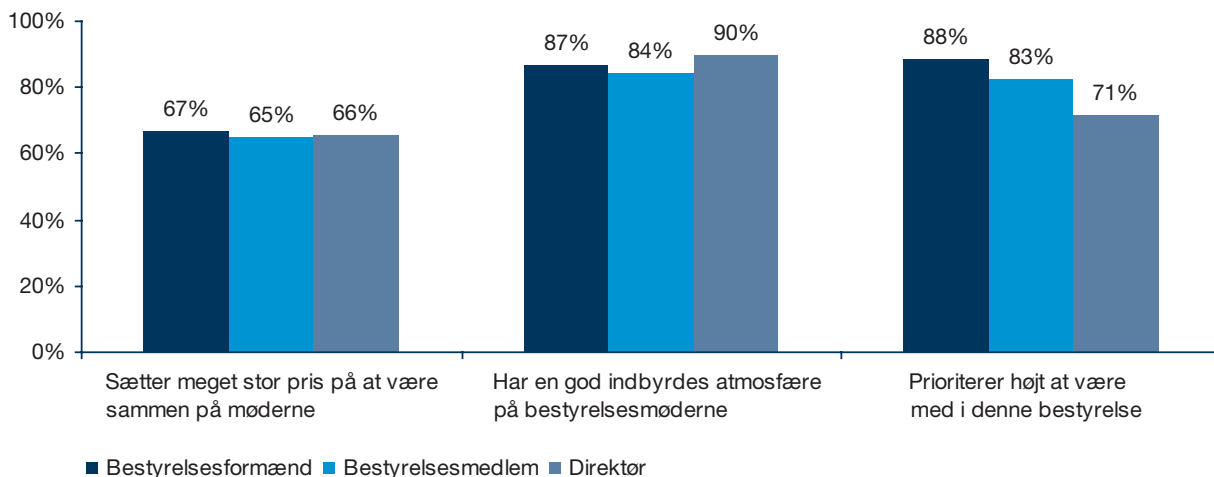
Resultat

Bestyrelsens samhørighed er vurderet på basis af tre parametre: "Sætter stor pris på at være sammen", "God

atmosfære" samt "Prioriterer at være i denne bestyrelse". På alle tre parametre er mellem 71% og 90% helt eller delvist enige i, at samhørighed afspejles på disse områder. Lavest vurderes det at sætte pris på at være sammen, men punktet opnår alligevel omkring 65% enighed.

Svarene er forholdsvis sammenfaldende for alle tre respondentgrupper og variationen minimal mellem større og mindre virksomheder.

Bestyrelsesmedlemmernes samhørighed viser sig ved:



Figur 9.2.2.a: Bestyrelsesmedlemmernes samhørighed

Konklusion og kommentar

På basis af svarene eksisterer der høj samhørighed i de danske bestyrelser – uanset størrelse.

Bestyrelsesmedlemmerne har det godt med hinanden og værdsætter hinanden. De er samtidig stolte af at være medlem af den bestyrelse, de sidder i.

Disse parametre er grundlæggende for et velfungerende bestyrelsesarbejde. Det kan således konstateres, at forudsætningerne for et aktivt og værdiskabende bestyrelsesarbejde er til stede i bestyrelserne i de adspurgte virksomheder. Denne situation kommer ikke af sig selv. Rekrutteringen og involveringen af bestyrelsesmedlemmerne er afgørende, og her har bestyrelsesformanden helt klart en afgørende rolle.

Udfordringen kan imidlertid blive, at det ikke er tilstrækkeligt med det gode klima, der skal også være de rigtige kompetencer til stede, og de skal anvendes aktivt og konstruktivt.

9.2.3 Bestyrelsesmedlemmernes holdning

Der spørges under dette punkt ind til, hvordan bestyrelsesmedlemmer reagerer i forskellige situationer:

Bestyrelsesmedlemmerne i de adspurgte virksomheder:

- har oftest dannet sig en mening om enkeltsager før møderne
- har oftest klare opfattelser af, hvad udfaldet af bestyrelsens beslut-

ningsalternativer vil blive (67% er helt eller delvist enige)

- er villige til at ændre opfattelse, når rationelle begrundelser fremlægges i sagen
- stemmer oftest for et forslag, når sagen vinkles som en positiv beslutning
- er hverken specielt risikovillige eller averse i spørgsmålet om risiko for at påføre tab
- har realistiske forventninger til, at bestyrelsens beslutninger får ønsket udfald.

Svarene på punkterne a og b er positive og bekræfter, at medlemmerne har taget stilling til sagerne forud for bestyrelsesmødet. Punkterne d og f vurderes overvejende positivt og viser medlemmernes evne til at tage selvstændig og realistisk stilling til de sager, der behandles.

Til punkt c svarer lidt over halvdelen af de adspurgte bestyrelsesmedlemmer, at de er parate til at ændre mening, når rationelle begrundelser taler for, og der er kun i mindre omfang ængstelighed for at træffe en forkert beslutning.

Kommentar

Der tegnes ikke noget entydigt billede af, at de største virksomheder svarer anderledes end mindre virksomheder, eller at de forskellige respondentgrupper udviser en klar tendens i deres besvarelser.

10. Bestyrelsens opgaver og bidrag

10.1 Sparring

Lidt over 50% af bestyrelsesformændene og bestyrelsesmedlemmerne mener, at de bidrager til netværksopbygning og lobby-aktivitet. Den samme opfattelse har administrerende direktør imidlertid ikke, idet kun lidt over 30% af de administrerende direktører er helt eller delvist enige heri.

10.1.1 Bestyrelsens bidrag til ledelsen

Resultat

Den administrerende direktør oplever, at bestyrelsen bidrager godt i generelle ledelsesmæssige spørgsmål og markedsspørgsmål.

På de øvrige områder (finansielle og tekniske spørgsmål) er der et stort gap mellem den administrerende direktørs og bestyrelsesformandens oplevelse – begge er dog enige i, at det svageste område i bestyrelsen er it og produktionsteknik.

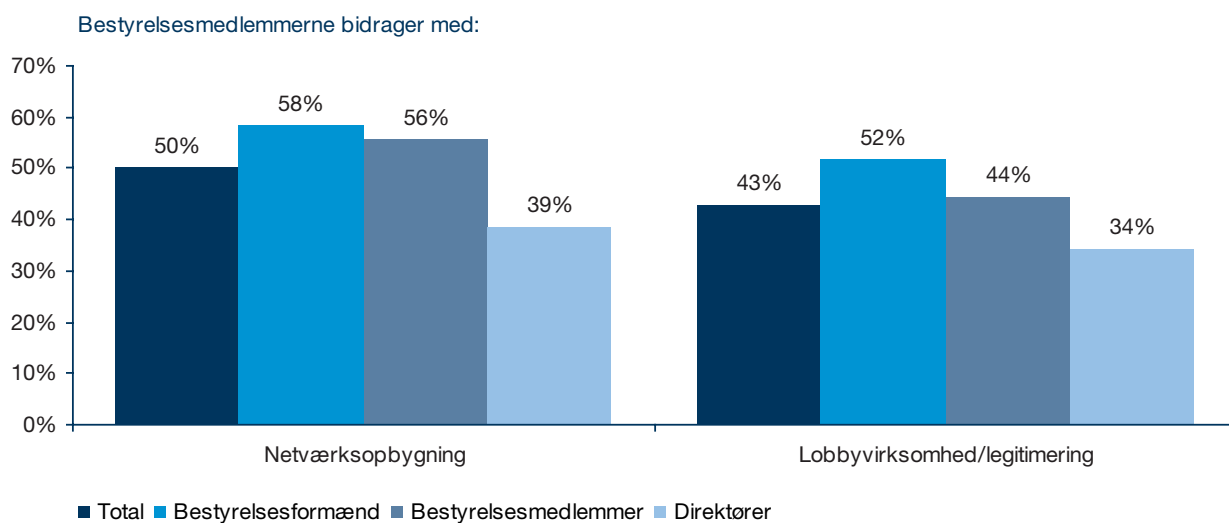
Konklusion og kommentar

Generelt viser undersøgelsen, at bestyrelsens funktion som rådgiver over for ledelsen kan forbedres betydeligt.

Hvis dette kombineres med tabel 4 (administrerende direktørs begrænsede brug af bestyrelsen), viser det et billede af, at den typiske bestyrelse gerne vil give råd, men at ledelsen ikke bruger muligheden.

Årsagen kan være, at viden ikke er til stede, ikke er bevidstgjort, eller at der ikke er fastsat gode procedurer for vidensformidling. Sidstnævnte punkt understøttes af tallene, som viser, at der kun i meget begrænset omfang er fastsat procedurer for kontakt mellem bestyrelsesmedlemmerne og den øvrige ledelse.

Igen viser tallene, at de største virksomheder generelt er bedre til at bidrage med råd til ledelsen, selv om disse tal heller ikke er overbevisende.



Figur 10.1.a: Bestyrelsesmedlemmernes bidrag

Tabel 4

Bestyrelsen bidrager med råd til ledelsen om:									
		Generelle ledelses- spørgsmål (personale- sager, strategi, organi- sering, jura og regnskab)		Finansielle spørgsmål (både egenfinansiering og kapitalanbringelser)		Tekniske spørgsmål (inkl. produktions- og - informations-teknologi)		Markedsspørgsmål	
Respondenter	Koncern oms.	Helt/delvist		Helt/delvist		Helt/delvist		Helt/delvist	
		Uenig	Enig	Uenig	Enig	Uenig	Enig	Uenig	Enig
Bestyrelsesformænd	< 750 mio. kr.		68%		77%	36%	41%		77%
	750 - 2.000 mio. kr.		55%		60%	20%	30%		55%
	> 2.000 mio. kr.		76%		65%	53%	35%		71%
Bestyrelsesformænd Total			67%		68%	35%	37%		68%
Bestyrelsesmedlem	< 750 mio. kr.		60%		65%	40%	35%		55%
	750 - 2.000 mio. kr.		59%		50%	18%	53%		53%
	> 2.000 mio. kr.		85%		54%	31%	38%		69%
Bestyrelsesmedlem Total			59%		58%	36%	41%		56%
Direktør	< 750 mio. kr.		71%		59%	38%	26%		62%
	750 - 2.000 mio. kr.		62%		38%	52%	29%		38%
	> 2.000 mio. kr.		75%		58%	25%	33%		55%
Direktør Total			66%		53%	43%	27%		52%

Tabel 5

Bestyrelsen og bestyrelsesmedlemmerne fungerer som mentorer for administrerende direktør og virksomheden			
Respondenter	Koncern oms.	Helt/delvist	
		Uenig	Enig
Bestyrelsesformænd	< 750 mio. kr.	23%	59%
	750 - 2.000 mio. kr.	25%	40%
	> 2.000 mio. kr.	24%	59%
Bestyrelsesformænd Total		23%	53%
Bestyrelsesmedlem	< 750 mio. kr.	40%	20%
	750 - 2.000 mio. kr.	31%	25%
	> 2.000 mio. kr.	38%	46%
Bestyrelsesmedlem Total		43%	25%
Direktør	< 750 mio. kr.	44%	47%
	750 - 2.000 mio. kr.	55%	25%
	> 2.000 mio. kr.	50%	25%
Direktør Total		48%	35%

At problematikken omkring formidling af viden er central i de fleste bestyrelser underbygges af tabel 5, som viser, at bestyrelsesformanden i 53% af virksomhederne oplever, at bestyrelsen fungerer som mentor for direktionen og virksomheden, mens kun 35% af de administrerende direktører oplever dette.

Samtidig er det interessant at se, at på dette område klarer de største virksomheder sig generelt ikke bedre set ud fra bestyrelsesformandens og den administrerende direktørs synspunkt.

10.2 Involvering

Resultat

De tre respondentgrupper er blevet bedt om at tage stilling til, om bestyrelsen med stor autoritet har været involveret i vurderingen af en række opgaver. Disse opgaver fremgår af tabel 6, således at den i faldende rækkefølge viser, hvilke opgaver respondenterne samlet set er mest enige i, at de har været involveret i.

”Investeringer og kapitalforbrug” og ”risikostyring” er de områder, hvor bestyrelsen har været mest involveret. De øvrige punkter afspejler den prioritering, man kunne forvente, men det er overraskende, at personale- og rekrutteringspolitik ligger tredjesidst, når henses til, at manglen på kvalificeret arbejdskraft er et strategisk problem for mange danske virksomheder p.t.

Tabel 6

Har bestyrelsen med stor autoritet været involveret i vurderingen af:			
	Best.formand	Best.medlem	Adm. direktør
Opgave i prioriteret orden	Helt/delvist enig	Helt/delvist enig	Helt/delvist enig
Investeringer/kapitalforbrug	82%	80%	78%
Risikostyring/selskabet under kontrol	73%	77%	77%
Opkøb af andre virksomheder	68%	72%	61%
Likviditet/kapitalforbrug	72%	72%	56%
Omkostningsbudget	62%	67%	64%
Udbetaling af udbytte til ejerne	55%	70%	63%
Salgs- & markedsbudgetter	62%	69%	54%
Organisation og personaleresourcer	55%	49%	41%
Administrerende direktørs arbejde	43%	47%	48%
Restruktureringer og nedskæringer	42%	57%	39%
Produktkvalitet og kundetilfredshed	45%	57%	34%
Godtgørelse administrerende direktør	35%	47%	40%
Belønningssystemer for ledergruppen	32%	47%	34%
Teknologiske løsninger	37%	47%	26%
Miljøbeskyttelse og samfundsansvar	29%	31%	22%
Personale og rekrutteringspolitik	27%	34%	17%
Sundhedsforhold, arbejdsmiljø, sikkerhed	24%	25%	16%
Bidrag til velgørenhed	14%	19%	9%

Corporate Social Responsibility ligger ikke højt på agendaen i de adspurgte virksomheder og "Miljøbeskyttelse og samfundsansvar" ligger fjerdesidst. Dog ses en tendens i de større virksomheder til, at samfundsansvar vægtes en anelse højere.

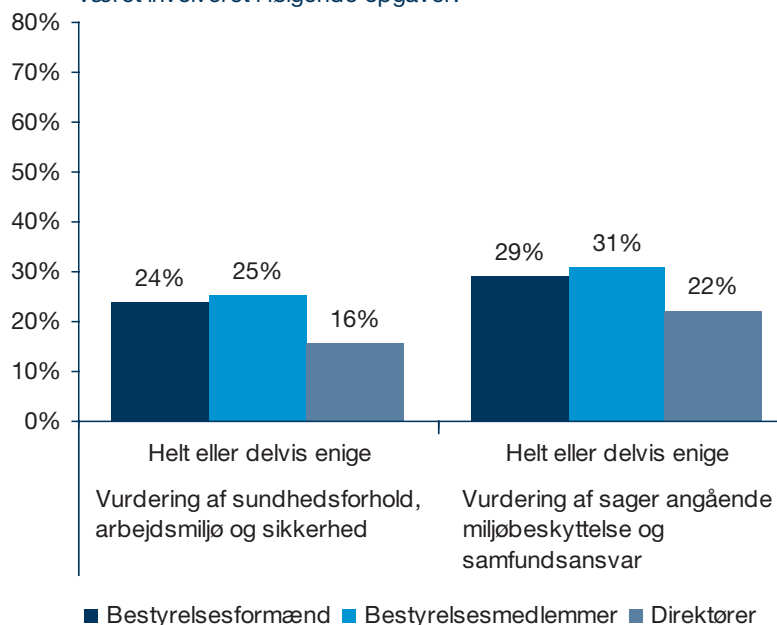
Prioriteringen er pænt sammenfaldende for de tre respondentgrupper, og samtidig er vurderingen af omfanget af involveringen også forholdsvis ens – kun på området "Likviditet/kapitalforbrug" mener den administrerende direktør, at bestyrelsen er markant mindre involveret, end bestyrelsen er efter sin egen opfattelse.

Hvem er mest involveret i ændringer i topledelsen? Ikke overraskende er de administrerende direktører og bestyrelsesformænd mest involverede i ændringer i topledelsen. Eksterne bestyrelsesmedlemmer, ejere og medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer samt andre interessenter spiller kun en mindre rolle, når der sker ændringer i topledelsen.

Hvem er mest involveret i ændringer af kompensationspakken for den administrerende direktør? Her er det klart bestyrelsesformanden, som er mest involveret, dog er den administrerende direktør også en del involveret. Som for forrige spørgsmål er tallene tilsvarende lave for de øvrige bestyrelsesmedlemmer – specielt de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

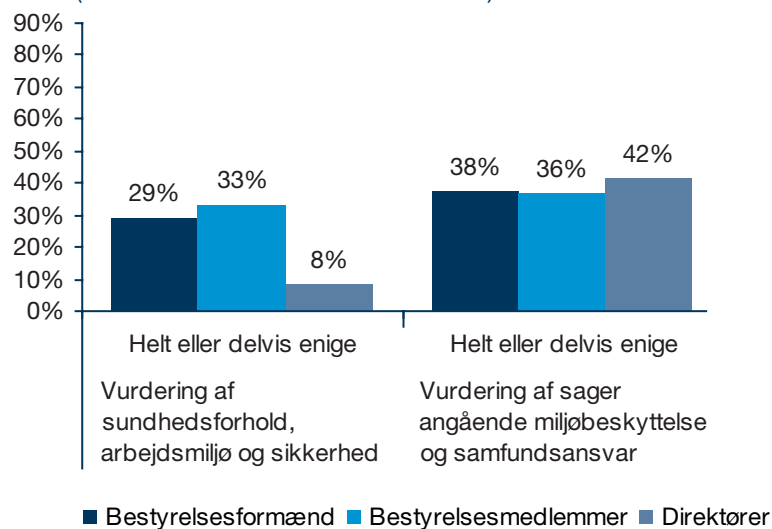
På basis af undersøgelsen kan man således konkludere, at disse to områder er eksempler på opgaver, som håndteres i et tæt samarbejde mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør.

Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver:



Figur 10.2.a

Bestyrelsen har det sidste år med stor autoritet været involveret i følgende opgaver: (virksomheder med over 2 mia. i oms.)



Figur 10.2.b

11. Værdiskabelse, innovation og internationalisering

11.1 Hovedfokus

I undersøgelsen spørges bestyrelsesformanden og den administrerende direktør om, i hvilken grad virksomhedens branche i de sidste to-tre år har været præget af (A) produktinnovation og/eller (B) teknologisk innovation.

Produktinnovation har præget markedet mest, men der er overraskende stor forskel på, hvor innovativt markedet opleves. Mens 71% af bestyrelsesformændene er helt eller delvist enige i, at det er produktinnovation, der er det væsentligste, svarer kun 52% af de administrerende direktører, at de er helt eller delvist enige heri.

På området teknologisk innovation er tallene 55% for bestyrelsesformand og 37% for administrerende direktør.

Mens bestyrelsesformanden vurderer markedet stærkt innovativt, opleves markedet altså langt fra så innovativt set fra direktørstolen. Dette kan være en udfordring, når der skal opnås enighed om den fremtidige strategi.

11.2 Produkt-, proces-organisatorisk- og markedsinnovation

Bestyrelsens bidrag til udformning og realisering af strategien er en væsentlig del af bestyrelsesarbejdet. For at denne proces kan ske optimalt, er det vigtigt, at specielt bestyrelsesformanden og den administrerende direktør vurderer de samme trends på samme måde og har samme prioritering af de understøttende aktiviteter. Derfor er der i analysen stillet en række spørgsmål om innovation inden for de fire ovennævnte hovedområder.

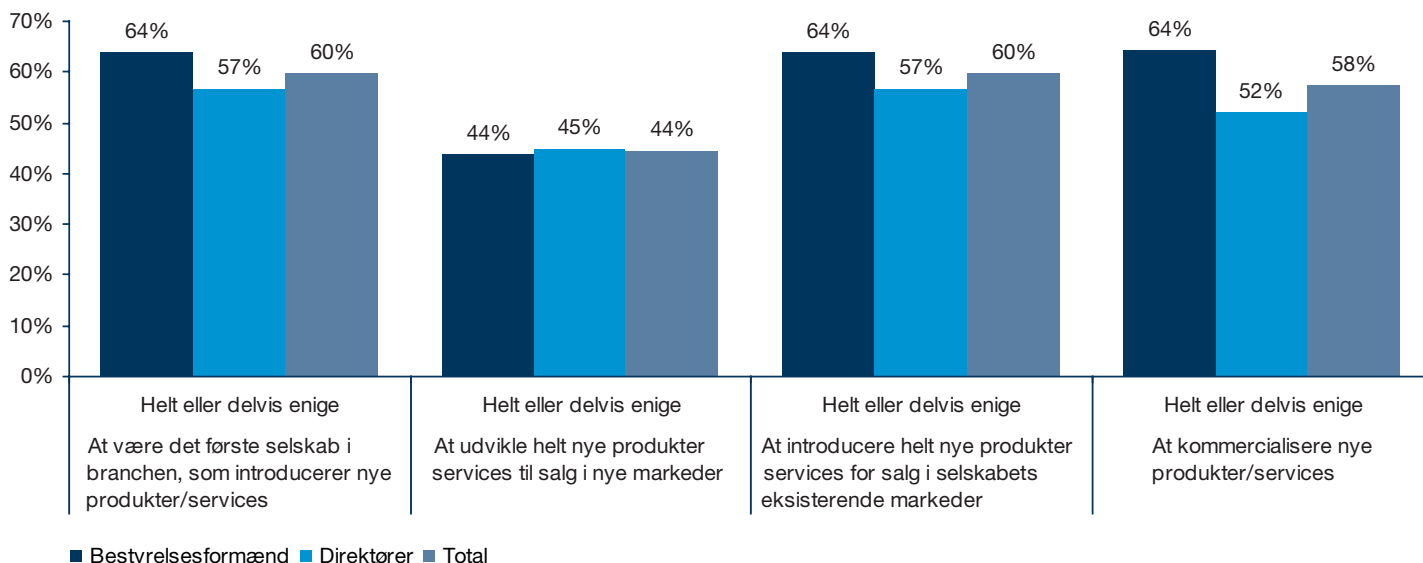
På spørgsmålet om, hvad virksomheden internt har valgt at fokusere på, er der sammenfald mellem, hvordan markedet opleves eksternt, og hvad virksomheden internt har valgt at fokusere på.

Samtidig er det positivt, at der er meget stor overensstemmelse med hensyn til, hvad bestyrelsesformanden og den administrerende direktør er helt eller delvist enige om. "Organisatorisk

innovation" er det eneste område, hvor der er nogen forskel. Den administrerende direktør prioriterer dette område højere end bestyrelsesformanden.

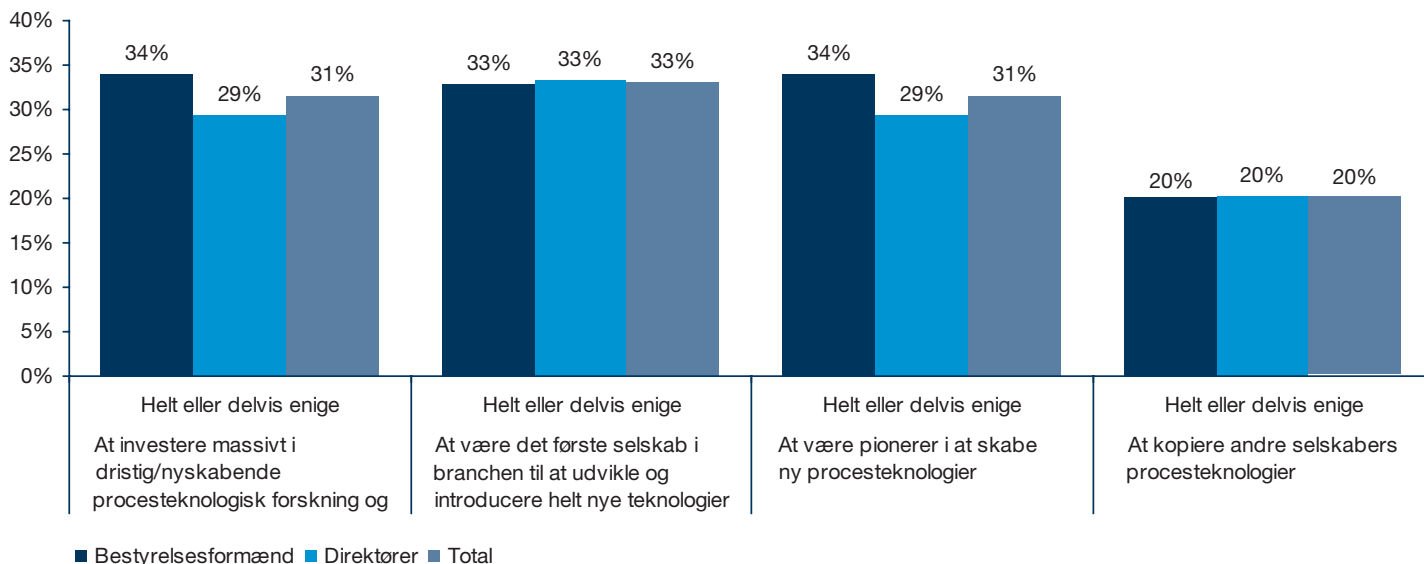
Hvert af de fire områder er igen opdelt i underpunkter. Også på disse områder er der et imponerende sammenfald i prioriteringen.

I forbindelse med produktinnovation prioriterer vi:



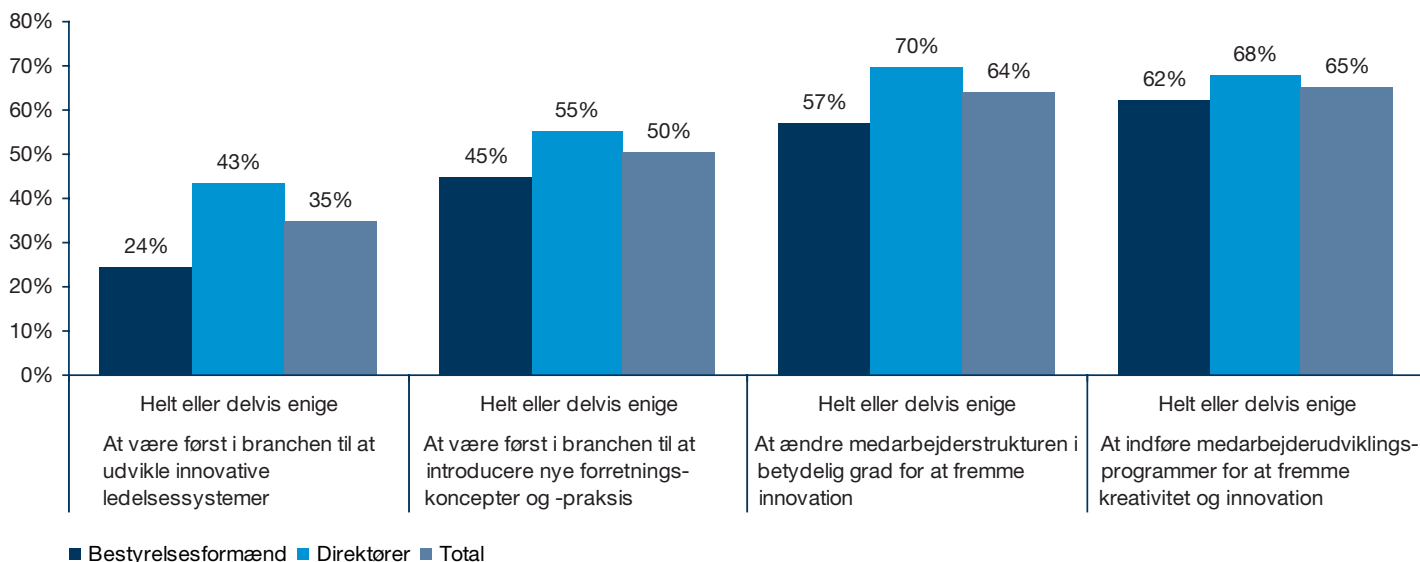
Figur 11.2.a

I forbindelse med procesinnovation prioriterer vi:



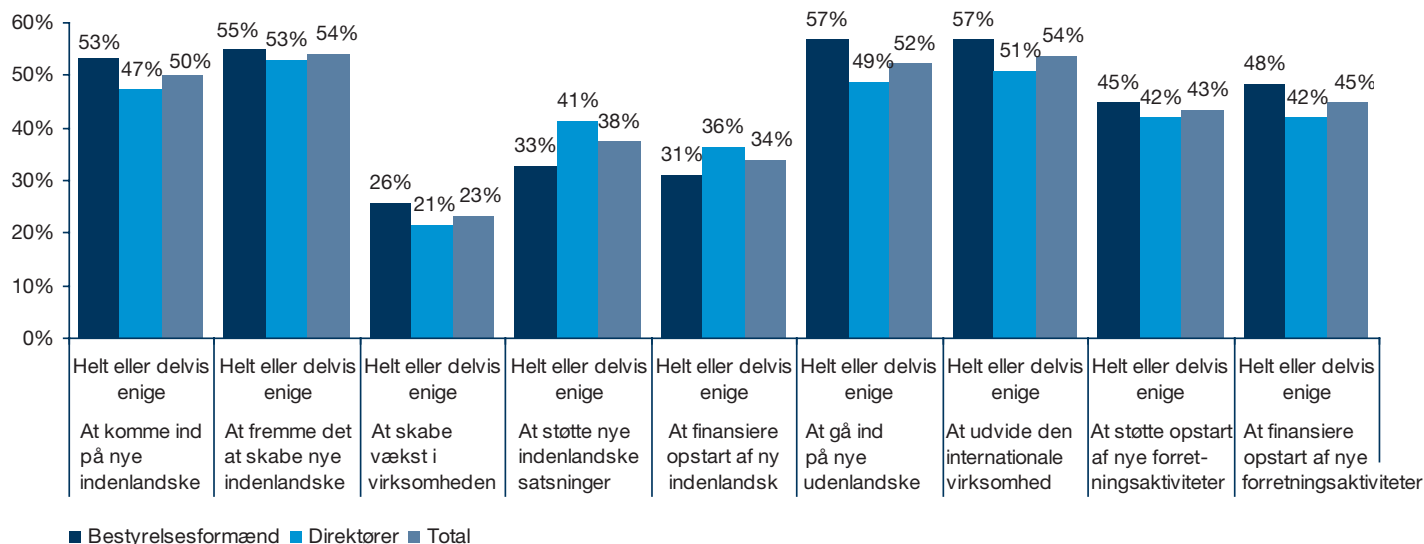
Figur 11.2.b

I forbindelse med organisatorisk innovation prioriterer vi:



Figur 11.2.c

I forbindelse med markedsinnovation prioriterer vi:



Figur 11.2.d

Udgangspunktet for en vellykket strategiproces set ud fra disse målepunkter synes derfor at være til stede i de danske bestyrelser.

11.3 Trusler/kriser og muligheder

Evnen til værdiskabelse øges, hvis bestyrelsen dels evner at håndtere trusler/kriser effektivt, dels evner at fokusere på og udnytte de muligheder, der opstår. Derfor er der også i analysen stillet spørgsmål inden for dette område, idet

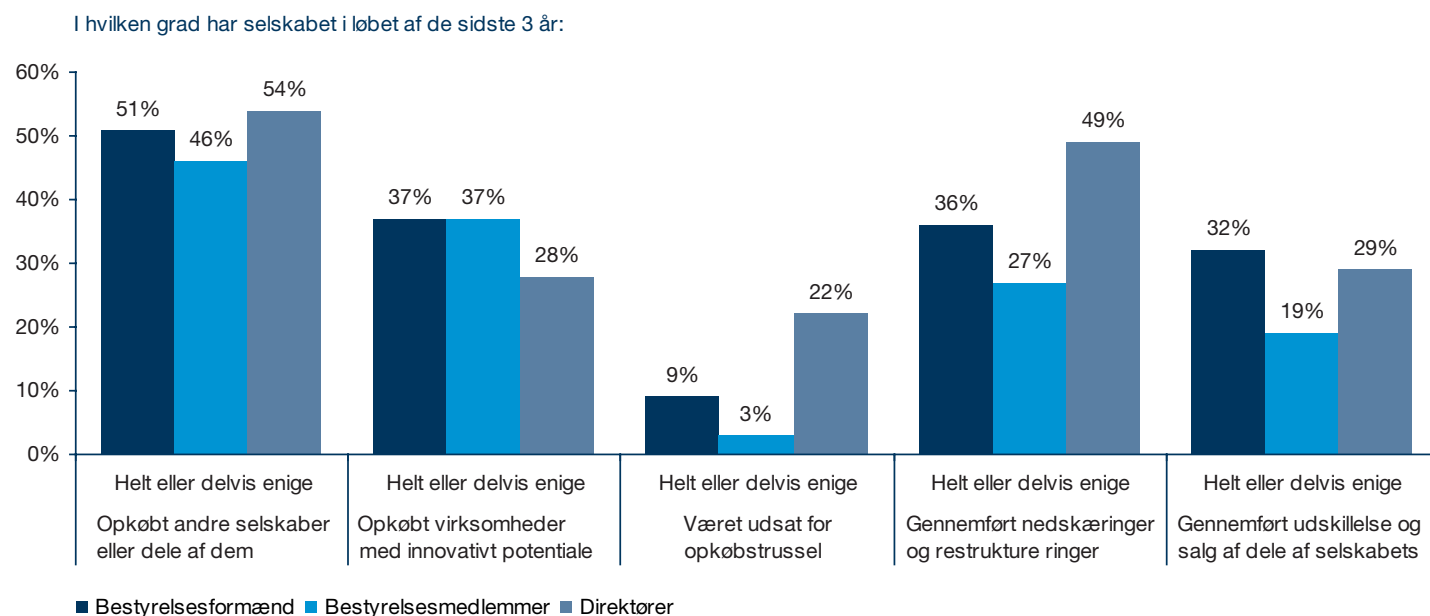
deltagerne er bedt om at besvare forhold indenfor de seneste tre år.

”Opkøb af andre virksomheder” er et af de områder, der har haft bestyrelsernes højeste opmærksomhed i de seneste år. På andenpladsen kommer ”Gennemført nedskæringer og restruktureringer” og på tredjepladsen ”Oplevet pludselige eksterne begivenheder, som har medført behov for krisestyring”.

De fleste bestyrelser har således både måttet håndtere muligheder og trusler,

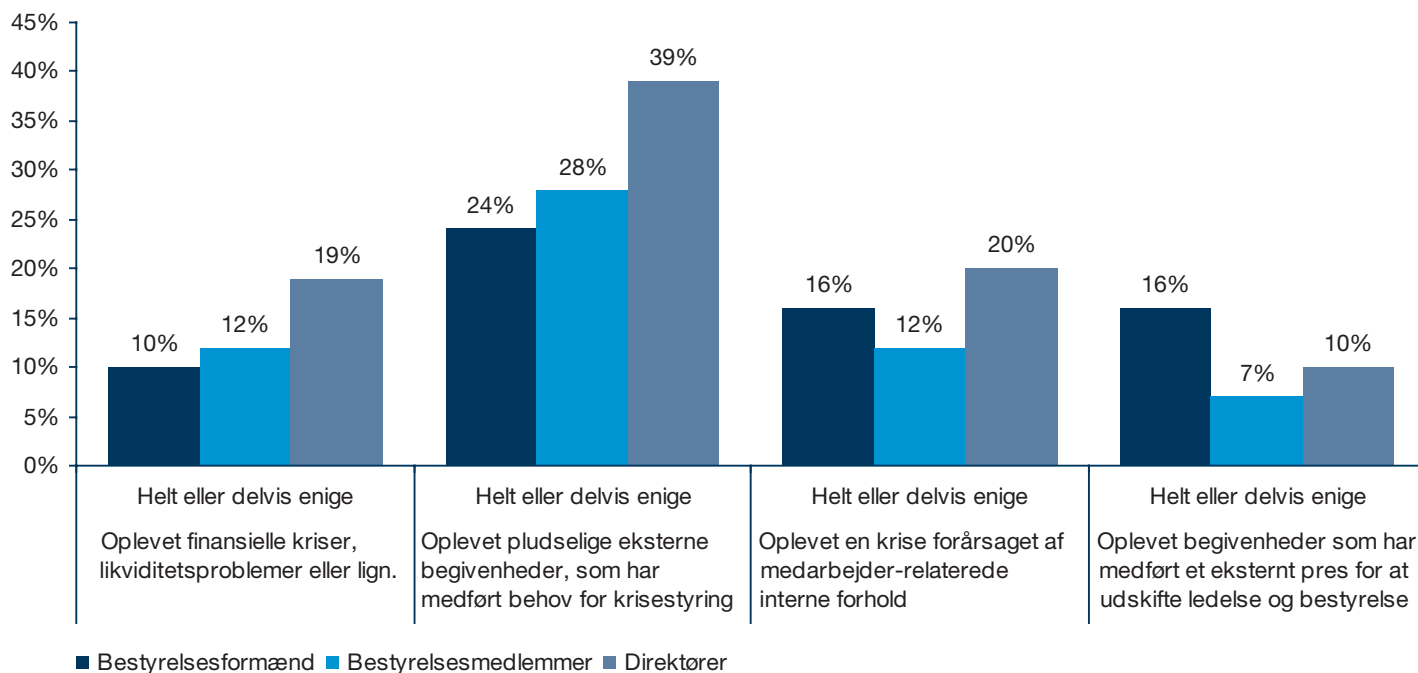
men samtidig kan det konstateres, at der er store forskelle med hensyn til, hvordan trusler og muligheder opleves af de tre respondentgrupper.

Resultaterne viser klart, at der i de fleste bestyrelser er behov for løbende at få gennemdrøftet situationen, således at der skabes en fælles platform. Hvis oplevelserne er så forskellige, vil det præge, hvorledes den enkelte træffer (eventuelt forkerte) beslutninger i fremtiden.



Figur 11.3.a

I hvilken grad har selskabet i løbet af de sidste 3 år:



Figur 11.3.b

11.4 Strategisk orientering

Resultat

Af de fem målepunkter (omsætningsvækst, øget udbytte, langsigtet investering, stabil arbejdsplads, bidragsyder til samfund) for strategisk orientering er det – uanset virksomhedsstørrelse – vigtigst at "Være en sikker langsigtet investering for ejerne", dernæst at "Være en stabil arbejdsplads".

Konklusion

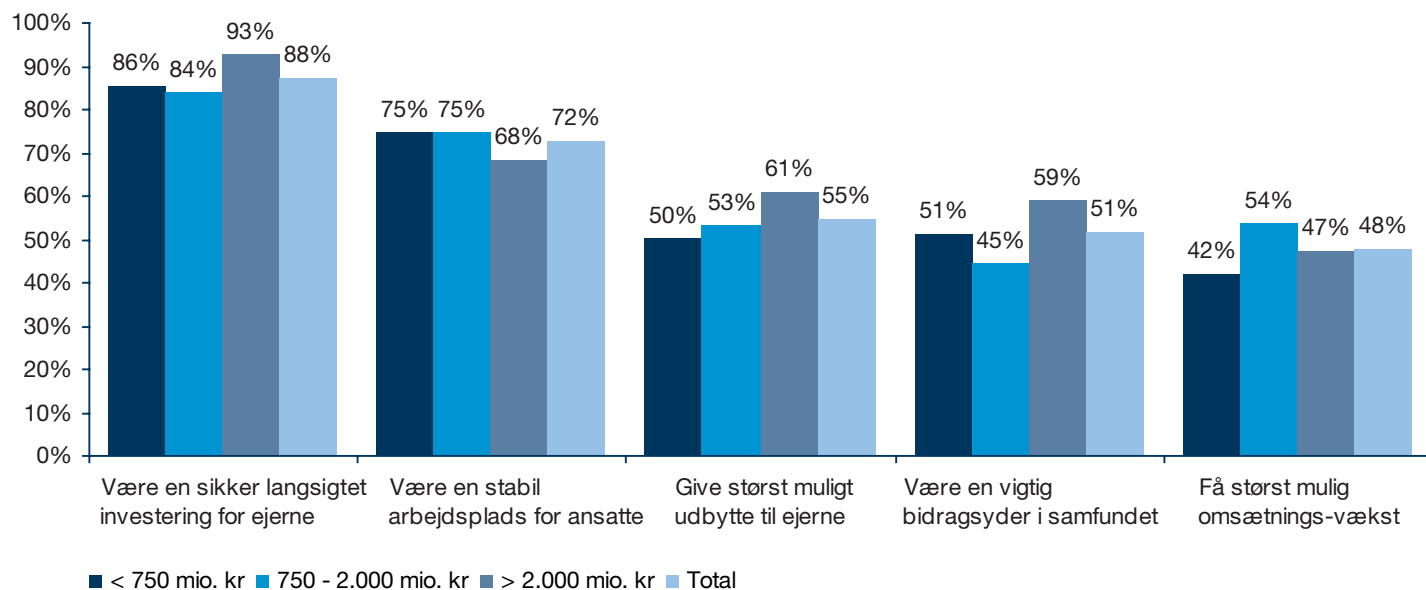
Den strategiske orientering viser, at alle respondenter anfører kapitalinteresser som det væsentligste strategiske område i forhold til eksempelvis interesserne fra den anden nøgle-ressource – medarbejderne.

bestyrelsesformændene i de største virksomheder prioriterer det at "Være en vigtig bidragsyder til samfundet" så højt, at det rangerer på tredjepladsen. Dette er yderligere understøttende for interessenttankegangen, som er det bærende element i tankegangen bag "Den værdiskabende Bestyrelse".

Kommentar

Analyseres resultaterne efter virksomhedsstørrelse, er det interessant, at

Virksomhedens væsentligste strategiske orientering og overordnede er (fordelt efter virksomhedens omsætning):



Figur 11.4.a: Virksomhedens strategiske orientering

12. Metode

12.1 Baggrund

PricewaterhouseCoopers og Kjerulf & Partnere igangsatte medio 2006 et samarbejde om værdiskabende bestyrelsesarbejde.

PricewaterhouseCoopers havde på dette tidspunkt allerede et samarbejde med Handelshøyskolen i Oslo, hvor professor Morten Huse siden 2003 har ledet et internationalt forskningsprojekt med titlen: "Det værdiskabende styret". Undersøgelsen omfattede – ud over Norge – fem andre lande, hvorfor det var naturligt at tage udgangspunkt i Morten Huses ramme for en tilsvarende undersøgelse i Danmark.

Den danske undersøgelse indeholder således svarerne på de tilsvarende spørgsmål, som er stillet til bestyrelser i de øvrige lande. Spørgsmål og svar for de forskellige respondentgrupper fremgår af bilagsrapporten til denne analyse.

12.2 Udvælgelse

Problemstillingerne omkring værdiskabelse i bestyrelser er relevante for alle typer af virksomheder, men vi har valgt at fokusere på de såkaldte Børsen Top-1000⁵, fordi vi vurderede, at behovet for input til nye rammer for bestyrelsesarbejde ville være størst i de største virksomheder.

Bestyrelserne i disse store virksomheder vil skulle håndtere en række forskellige opgaver og roller relateret til corporate governance – hvorfor komplek-

siteten i bestyrelsesarbejdet alt andet lige vil være større og mere interessant at belyse end i mindre virksomheder.

Til disse selskaber har vi henvendt os til bestyrelsesformanden og bedt dem udfylde spørgeskemaet for bestyrelsesformanden. Tilsvarende har vi udsendt spørgeskemaer til den administrerende direktør i samme virksomhed.

I de virksomheder, hvor der er kommet svar fra enten bestyrelsesformanden eller den administrerende direktør, har vi desuden tilsendt bestyrelsesmedlemmerne et spørgeskema.

12.3 Indsamling af data

Indsamlingen af data er foretaget enten via skemaer udfyldt på papir (95%) eller direkte indtastet via internettet. Kun skemaer udfyldt af personer, som er registreret på udsendelseslisten, er medtaget i analysen.

Skemaerne er udsendt til knapt 3000 personer og der er modtaget ca. 260 svar (dvs. en svarprocent på knapt 9%). Svarene repræsenterer 70 forskellige virksomheder og fordeler sig således:

- 41% af respondenterne kommer fra virksomheder med en omsætning på op til 750 mio. kr.,
- 34% med omsætning på mellem 750 mio. kr. til 2. mia. kr.
- 25% over 2 mia. kr.

12.4 Bearbejdning af data

For at sikre, at fortolkningen af data er valid, er der gennemført en beregning af standardafvigelsen på de spørgsmål, hvor respondenterne har svaret på en skala fra 1, til 7, hvor 1 er mest uenig og 7 mest enig. Dermed er det muligt at afgøre, hvor stor vægten er på svarene i yderområderne.

Data er fordelt efter tre dimensioner:

- Respondenter: Bestyrelsesformand, bestyrelsesmedlem og administrerende direktør
- Størrelse: Koncernomsætning i kr. (opdelt i tre grupper – jf. ovenfor)
- Typen af svar: Ja/Nej, skala fra 1 (uenig) til 7 (enig), Num (numerisk felt).

Hovedparten af spørgsmålene til de forskellige respondentgrupper er sammenfaldende. Dermed er det muligt at sammenligne resultater på tværs af grupper og f.eks. se, om den administrerende direktør har en afvigende opfattelse i forhold til bestyrelsesformanden. På den måde kan f.eks. en bestyrelsesformands for optimistiske opfattelse af bestyrelsens arbejde på bestemte områder afdækkes ved at undersøge, om den administrerende direktør svarer mere pessimistisk – eller omvendt verificeres, hvis begge parter svarer ens.

Denne mulighed er anvendt ved evalueringen af alle svar, og har dannet baggrund for kommentarerne til de observerede resultater.

Når der ses signifikante svar hos en eller flere respondentgrupper på hver af de tre dimensioner (ja/nej, enig/uenig eller numerisk) – dvs. omkring 80% enighed eller derover – er kun angivet den pågældende svarmulighed, dvs. feltet uenig står tomt. Ses der mere uensartede svar på tværs af respondentgrupper eller svarmuligheder er mere nuancerede skalaer og både enig- og uenigdimensionen medtaget. De komplette tal kan ses i bilagsrapporten.

I sammenligningen af forskellige respondentgruppers svar er der ofte overlap eller sammenfald, hvilket bevirker, at der ikke kan udledes et svar, der repræsenterer 100% af populationen.

⁵ Dagbladet Børsen vedligeholder en liste over de 1.000 største virksomheder i Danmark. Denne liste udformes ud fra koncernomsætningen enten som dansk koncern eller som selskab i en udenlandsk koncern – dvs. den globale omsætning, hvis det er en dansk koncern eller selskabets omsætning, hvis det er en del af en udenlandsk koncern.

Appendiks

Firmaprofiler

PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers er verdens førende revisions- og rådgivningsvirksomhed.

Organisationen omfatter flere end 140.000 medarbejdere i 149 lande og assisterer kunderne i løsningen af komplekse forretningsproblemer samt bidrager til deres værdiskabelse og styring af forretningsmæssige risici.

I Danmark er vi flere end 1.375 medarbejdere fordelt over hele landet, som løser opgaver inden for revision, skat og forretningsrådgivning.

Kjerulf & Partnere

Kjerulf & Partnere er et førende konsulenthus inden for lederudvikling og ledelsesbaseret organisationsudvikling. Vi arbejder i spændingsfeltet mellem forretningsudvikling og erhvervspsykologi, hvor vi forener forretningsmæssig forståelse med erhvervspsykologiske spidskompetence.

Med kontorer i København og Middelfart tilbydes:

- Lederudvikling og coaching
- Executive Search & Selection
- Talentudvikling
- Bestyrelsesudvikling og human capital due diligence
- Åbne kurser inden for ledelse, coaching og erhvervspsykologiske emner
- Outplacement
- Teamudvikling
- Erhvervspsykologiske test.

