

WHITE PAPER AF ØKONOMISK UGEBREV

# Bestyrelses- uddannelser

Guide til vejen ind i den  
første bestyrelse og  
udvikling af den nuværende



BESTYRELSEN SKAL TÆNKE I  
**LEDELSESUDVIKLING**

**SYV KARRIERERÅD** TIL  
PERSONLIG POSITIONERING

# Her er de bedste Bestyrelsesuddannelser

## Sådan dygtiggør du dig som bestyrelsesmedlem:

Dette White Paper har til hensigt at give bestyrelsesmedlemmer samt erhvervsfolk, der gerne vil forberede en bestyrelseskarriere, et overblik over, hvilke private overvejelser, de bør gøre sig som bestyrelsesmedlem. Både når de sidder i en bestyrelse, og når de overvejer at træde ind i en bestyrelse.

En vigtig del af disse overvejelser er, hvordan man løbende dygtiggør sig, og hvordan man holder sig skarp om nye tendenser i bestyrelsesarbejdet. Derfor gennemgås en stribe af de bedste danske bestyrelsesuddannelser, så man kan finde det kursus, som passer til ens behov.

“Hele bestyrelsen bør videreuddannes sig”, “Grundpiller i oplæring af nye bestyrelsesmedlemmer”, “Tjekliste for bestyrelseskandidater”, “Sådan får du den første bestyrelsespost” og “Fem spørgsmål ved indgangen til bestyrelseskarrieren.” Sådan lyder overskriften på nogle af artiklerne i dette White Paper.

Vi giver også overblik over hovedparten af de mange bestyrelsesuddannelser, som arbejder med at dygtiggøre bestyrelsesmedlemmer og klæde bestyrelseskandidater på. Som det fremgår af gennemgangen af bestyrelsesuddannelserne, er der stor forskel på målgruppen for de forskellige uddannelser.

De enkelte uddannelsesudbydere i dette White Paper har udarbejdet en oversigt over, hvem de henvender sig til, hvilke fokuspunkter uddannelsen har, navne på undervisere, næste kursusforløb, varighed og deltagerpris.

Økonomisk Ugebrev udgiver White Papers, som retter sig mod bestyrelsesmedlemmer og topledelse i erhvervslivet. Vores første White Paper har titlen “CEO udsyn 2025”, og det har fokus på at give inspiration til topledelse om, hvordan de navigere i den aktuelle multikrise.



*Morten W. Langer*

Morten W. Langer  
Chefredaktør

# Indholdsfortegnelse

---

Hele bestyrelsen skal videreuddannes	<b>4</b>
Bestyrelsen skal tænke i ledelsesudvikling	<b>6</b>
Fire grundpiller i oplæring af nye bestyrelsesmedlemmer	<b>8</b>
Hvad er virksomhedens historie?	<b>9</b>
CEO Peter Agergaard - Den rette bestyrelse har aldrig været vigtigere	<b>10</b>
Tjekliste for nye bestyrelseskandidater	<b>12</b>
GUIDE: Tjekliste for nye bestyrelseskandidater	<b>14</b>
Sådan får du den første bestyrelsespost	<b>15</b>
1: Vejen mod den første bestyrelsespost	<b>17</b>
2: Vejen mod den første bestyrelsespost	<b>18</b>
3: Vejen mod den førstebestyrelsespost	<b>20</b>
Fem spørgsmål ved indgangen til bestyrelseskarrieren	<b>22</b>
Syv karriereråd til personlig positionering, hvis du vil frem	<b>24</b>

---

# NY I BESTYRELSEN?

SÅDAN LEVER DU OP TIL FORSIKRINGS- OG PENSIONSBRANCHENS COMPLIANCEKRAV



## BESTYRELSESUDDANNELSE PÅ FORSIKRINGS-AKADEMIET ER MÅLRETTET BRANCHEN

Forsikringsakademiet tilbyder den påkrævede uddannelse for bestyrelsesmedlemmer i forsikrings- og pensionsbranchen. Det sker i samarbejde med Aalborg Universitet og foregår på Rungstedgaard. Uddannelsen henvender sig både til udpegede og medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Uddannelsesprogrammet løber over to dage med erfarne undervisningskræfter fra Aalborg Universitet og PwC. Fra Aalborg Universitet kommer finansiel ekspert, Lars Krull, som er studieleder for AAU Executive Business & Social Science og Seniorrådgiver i Finansiell Planlægning & Entreprenørskab. Han suppleres af aktuar Jette Lunding Sandqvist, Head of Actuarial Services i PwC Danmark.

Alle deltagere modtager efterfølgende bevis på gennemført uddannelse.

---

## DET TAGER NYE BESTYRELSESMEDELMER MED TIL MØDEBORDET

Efter endt uddannelse har bestyrelsesmedlemmerne:

- Forståelse af rammerne for bestyrelsens arbejde, fx ansvarsfordeling, lovgivning, risici, regnskab, revision og solvens
- Fortrolighed med de opgaver, der ligger i at være bestyrelsesmedlem
- Solid forståelse af de centrale elementer i driften af et forsikrings- eller pensionsselskab
- Fortrolighed med begreber som risiko og solvens
- Indsigt i de aktører, der er på markedet i denne branche
- Læs mere om uddannelsens indhold på [forsikringsakademiet.dk/bestyrelse](https://forsikringsakademiet.dk/bestyrelse)

I undervisningen bliver der taget højde for forskelligheder mellem skadesforsikringsselskaber og liv- og pensionsselskaber.

---

## RELEVANT BÅDE FOR UDPEGEDE OG MEDARBEJDERVALGTE BESTYRELSESMEDELMER

Lovkravet differentierer alene i forhold til, om man er nyt eller gammelt medlem. Det betyder, at uddannelsen skal gennemføres af nyindtrådte medlemmer inden for de første 12 måneder. Medlemmer, der ikke har gennemgået en formel bestyrelsesuddannelse, kan dog med fordel gøre de 'grønne' kolleger selskab.

### VARIGHED

To hele dage, hvor aftenen også udnyttes til undervisning. Med overnatning og fuld forplejning.

### PRIS & DATOER

Se aktuelle datoer samt priser på: [forsikringsakademiet.dk/bestyrelse](https://forsikringsakademiet.dk/bestyrelse)

### KONTAKT

Du kan kontakte os på:  
Mail: [kundeservice@foak.dk](mailto:kundeservice@foak.dk)  
Tlf.: 4516 5000

# Hele bestyrelsen skal videreuddannes

De **"bedste"** bestyrelser har ikke kun et uddannelsesprogram for nye bestyrelsesmedlemmer, men også et løbende **program** for siddende bestyrelsesmedlemmer.

Videreuddannelse handler nemlig ikke kun om at dække nogle få huller i nye bestyrelsesmedlemmers viden om virksomheden. Det handler mere om til stadighed at sikre, at bestyrelsen indretter sig optimalt, når det gælder arbejdsprocesser, roller og funktioner til gavn for selskabets aktionærer.

Konsulentfirmaet Spencer Stuart har gennemgået amerikanske selskabers erfaring med bestyrelsens uddannelse, og der gives nogle konkrete råd om tilrettelæggelsen.

Kortlægningen viser, at relativt få selskaber har en eller anden form for formalisering af bestyrelsens videreuddannelse. Hver 5. bestyrelse har sat et bestemt beløb af i budgettet til uddannelsesaktiviteter for bestyrelsen. Hver 10. bestyrelse har defineret nogle emner, som er relevante vedrørende bestyrelsens efteruddannelse.

## Behov for uddannelse

Største behov for uddannelse ses for nyindtrådte bestyrelsesmedlemmer: De skal skabe sig overblik over og indsigt i virksomheden, og det kræver en særlig indsats. De skal også skabe sig en fornemmelse af virksomhedskulturen og ikke mindst den kultur, som præger bestyrelsens arbejde.

Forfatterne oplyser, at der i store virksomheder ofte er en nomineringskomité, der definerer en række vigtige emner eller temaer, som bestyrelsen bør arbejde med.

Der peges også på, at bestyrelsen kan vælge enten at etablere interne uddannelsesprogrammer eller forsøge at finde eksterne seminarer til at dække bestyrelsens behov. Disse behov kan typisk klargøres ved at følge denne opskrift:

## Start med at kortlægge de basale behov:

Er bestyrelsen generelt klædt godt på, når det handler om god selskabsledelse og arbejdsprocesserne i den "moderne" aktive bestyrelse? Er der tale om en veletableret bestyrelse med erfarne erhvervsledere eller er der tale om en bestyrelse med flere mindre erfarne erhvervsledere? Er der en fælles historie og erfaring at bygge videre på, eller skal man starte med det basale? Start der, hvor bestyrelsen "er."

## Udviklingsprogrammer, når nye behov opstår:

Godt bestyrelsesarbejde bevæger sig hele tiden, og de fleste bestyrelser halter efter best practice. Uddannelsesetemaer bør indrettes efter udviklingen i samfundet, aktuelle begivenheder af betydning for virksomheden, nye branchetendenser og bestyrelsens største bekymringer. Denne tænkning skal sikre, at hele bestyrelsen konstant har opdateret og relevant viden om helt aktuelle forhold. Eksempelvis hvordan man kan forholde sig til øgede terrortrusler, hackerangreb, klimarisici og geopolitiske risici.

## Bestyrelsens "need to know" på centrale områder:

Bestyrelsen bør være helt up-to-date på en række centrale opgavefelter, hvor der løbende sker nye ting. Det drejer sig om en række arbejdsområder, som bør have meget høj prioritet i bestyrelsesarbejdet. Som eksempler herpå nævnes regnskabspraksis, aflønning af topledelsen, successionsplanlægning og strategiplanlægning, herunder M&A-aktiviteter.



### **Uddannelse bør kobles med evaluering:**

Konklusionerne fra bestyrelsens selvevaluering bør anvendes ved tilrettelæggelse af uddannelsesprogrammet. Afslører evalueringen huller i bestyrelsens indsigt omkring vigtige forhold, bør der sættes ind her. Det kan også være, at et enkelt eller nogle få medlemmer har brug for at blive klædt bedre på indenfor nogle felter.

### **Evaluering af uddannelsesforløb:**

Det er vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne evaluerer efter hvert uddannelsesforløb, så der ved fremtidige kurser læres af de indhentede erfaringer. Evaluering bør både omfatte indhold, struktur og form.

### **Uddannelsesprocessen skal være fortløbende:**

Det pointeres, at der løbende bør tilrettelægges nye uddannelsesprogrammer, fordi virksomhedens omverden, udfordringer og god bestyrelsespraksis er i konstant forandring.



### **Endelig fremhæves en række fordele ved henholdsvis eksterne og interne uddannelsesforløb:**

Interne programmer gør det muligt at skræddersy kurset til de interne behov, giver et privat forum til at diskutere følsomme emner, giver bestyrelsen et uformelt mødested til debat – og sikrer bedre, at bestyrelsesmedlemmerne rent faktisk deltager.

Eksterne programmer giver mulighed for at lære fra andre bestyrelser, kan give mere ekspert-orienteret information og fremmer bedre en fordomsfri debat om bestyrelsens arbejdsmetoder.

# Boardmeter bestyrelsesevaluering

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



## Boardmeters bestyrelsesevaluering gør det nemt at:

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

## Bestyrelsesevalueringens standardtemaer

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

**Fra 18.000 kr.**

ekskl. moms

### Kundetilfredshed - ud over det sædvanlige!

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





# Udviklende og værdiskabende bestyrelsevaluering til alle typer af organisationer



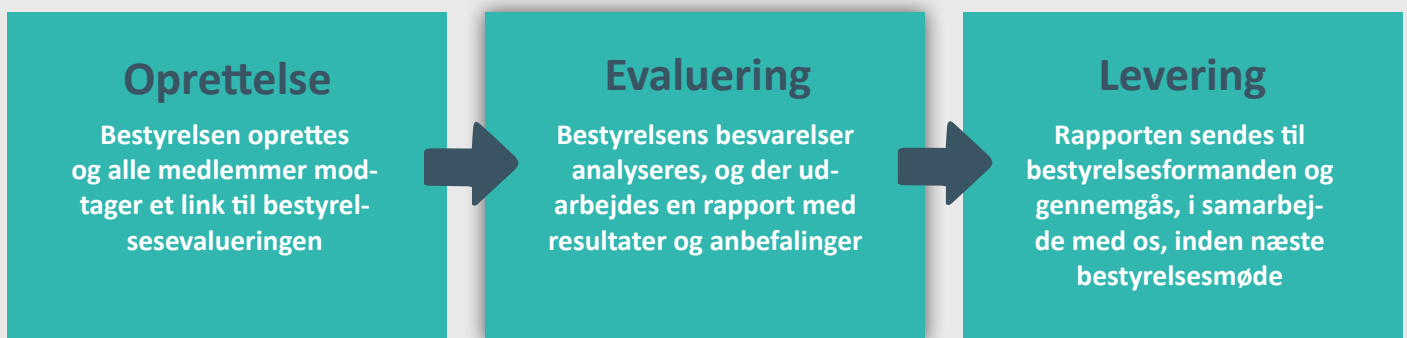
Hos Boardmeter er vores mission at udvikle danske bestyrelser (virksomheder, fonde, offentlige selskaber m.v.) via værdiskabende og effektive bestyrelsevalueringer – altid opdateret efter gældende anbefalinger for god fonds-, forenings- og selskabsledelse.

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

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

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

## Boardmeters standard evalueringsproces kort forklaret



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

### Kundetilfredshed - ud over det sædvanlige!

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



# Bestyrelsen skal tænke i ledelsesudvikling

Bestyrelsen bør ikke alene udarbejde en **successions**-plan for topchefen. Bestyrelsen bør også tænke i, hvordan den skaber grundlaget for en vedvarende stærk ledelsesgruppe gennem udvikling og uddannelse af potentielle **topleder**kandidater internt.

Selvom disse udviklingsprogrammer typisk koordineres af HR-chefen, bør det ikke alene betragtes som en HR-opgave.

Ifølge en guide fra konsulentfirmaet A.T. Kearney er disse udviklingsprogrammer en vigtig opgave for bestyrelsen og altså i overensstemmelse med god corporate governance.

Hensigten er selvfølgelig at fokusere ekstra meget på uddannelse af de

ynge chefer, som har potentiale til et fremtidigt toplederjob og sikre den nødvendige træning og de rette faglige udfordringer.

Det skal sikre tilstrækkelig bredde i deres erfaring og kompetencer. Denne bredde kan både omfatte international erfaring og kendskab til de enkelte forretningsområder og overordnede ledelsesopgaver.

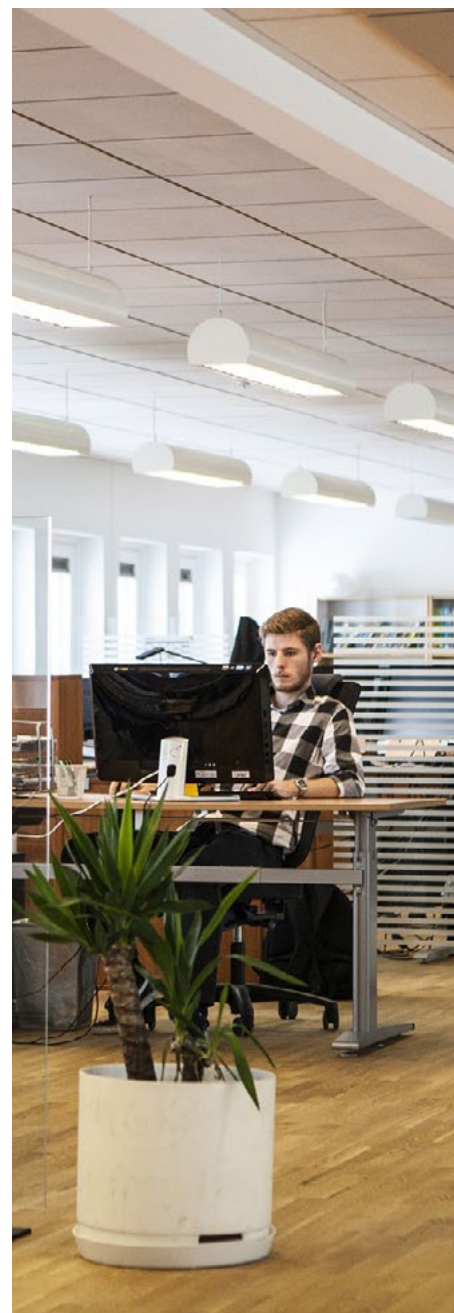
## Der holdes øje med lederkandidaterne

Ifølge konsulentfirmaet holder bestyrelsen i de bedst ledede selskaber nøje øje med udviklingen hos hver enkelt af cheferne i ledergruppen, som har potentiale til noget større.

Det understreges også, at bestyrelsen bør „fremprovokere“ situationer, hvor topledergruppen og kommende „stjerner“ møder bestyrelsesmedlemmerne, både i jobmæssig og social sammenhæng, så de hen ad vejen opnår større klarhed om mulighederne i de enkelte

kandidater. Det foreslås også, at der etableres systemer til at måle de enkelte chefers performance, ikke kun på økonomiske mål, men også en stribe andre ledelsesmæssige kvalifikationer.

Udpegning af nye topchefer, som alene kan skabe kortsigtede økonomiske resultater, kan være meget farligt. De har ikke nødvendigvis de mere „bløde“ ledelsesmæssige kvalifikationer, som er nødvendig for den alsidige topleder.



Men hvordan vælger bestyrelsen den ideelle topchef? Ifølge konsulentfirmaet skal bestyrelsen se meget på selskabets aktuelle udfordringer.

Topchefen, som med succes har gennemført en strategi i et stabilt forretningsmæssigt miljø, er ikke nødvendigvis den bedste til også at lede virksomheden under markant skærpet konkurrence eller under en lavkonjunktur.



### Første skridt i processen at udpege den optimale topchef er derfor at identificere selskabets største udfordringer.

- På dette grundlag identificeres de kompetencer, som den nye topchef bør beherske.

- Herefter iværksættes søgningen efter den rette kandidat, enten internt eller eksternt, og ikke nødvendigvis indenfor samme branche.

*Konsulenthuset har udarbejdet en skematisk oversigt over de vigtigste lederegenskaber under forskellige forretningsmiljøer:*



**Markant skærpelse af konkurrencesituationen:** Her skal toplederen kunne gennemskue muligheder og trusler i den generelle markedsudvikling og kunne udstikke en ny retning, d.v.s. intellektuel og strategisk styrke er nødvendig.

Personen skal fremme nye ideer, kunne håndtere komplekse spørgsmål, understøtte større ændringer i selskabet og motivere organisationen samt kunne kommunikere effektivt og troværdigt.

**En turnaround:** Her skal toplederen opnå kortsigtede resultater (handlingsorienteret), som er konsistente med de langsigtede visioner. Topledergruppen skal bygges op omkring en ny agenda. Opgaven omfatter håndtering af modstand mod forandringer i organisationen. Den skal motiveres samtidig med, at der skabes tillid til toplederen.

**I højvækstmarkeder:** Toplederen skal identificere og udnytte nye muligheder i markedet, opbygge og måske udvide ledergruppen og resten af organisationen til at håndtere væksten. Tiltrække og understøtte ledelsestalenter og formulere en vision for fremtiden, som kommunikerer med tyngde og klarhed.

**Integration efter en fusion:** Toplederen skal her forstå, at værdierne er skrøbelige i starten af en integration, og der skal udvikles en klar vision for den fremtidige organisation. Altså en kreativ og strategisk tænk.

### Overskrift

Personen skal forstå vigtigheden af en fælles virksomhedskultur og kulturelle adfærdsmønstre (deltagelse, taktfuld og konfliktløsning).

Personen skal være parat til at bygge broer og opnå konsensus ved at være en god lytter og søge konstruktive løsninger.

Toplederen skal kunne få ledelsesgrupperne til at arbejde for fusionssynergier på pragmatisk og operationel vis.

# De rigtige, vigtige og krævede kompetencer til bestyrelser i pengeinstitutter

Bestyrelser i pengeinstitutter har et helt særligt ansvar og er underlagt særlige krav. Derfor er rigtig onboarding essentiel – så alle de rigtige kompetencer kan blive bragt i spil. På Finanssektorens Uddannelsescenter bliver bestyrelsesmedlemmer i pengeinstitutter klædt på til arbejdet – uanset anciennitet og virksomhedens størrelse.

## Grundkursus for nye eller kommende bestyrelsesmedlemmer

Du får de nødvendige kompetencer, så du kan bidrage til den strategiske retning og forholde dig til pengeinstituttets aktiviteter, risici og governance. Vi arbejder bl.a. med bæredygtighed, it- styring og digitaliseringsstrategi. Kurset er obligatorisk for nye bestyrelsesmedlemmer.

Grundkurset består af to moduler:

- Modul 1 om bl.a. basisforståelse af drift og arbejdet i bestyrelsen
- Modul 2 om bl.a. risikostyring, god selskabsledelse og udvikling

## Efteruddannelse af erfarne bestyrelsesmedlemmer

Populær efteruddannelse hvor du bliver opdateret på det, du skal vide, når du sidder i bestyrelsen i et pengeinstitut: Krav, ændringer og nye tendenser.



Læs mere om mulighederne på [finansudd.dk/bestyrelse](https://finansudd.dk/bestyrelse)



FINANSSEKTORENS  
UDDANNELSESCENTER



finansudd.dk | 89 93 33 33



# Kompetencer skal grundlægges og vedligeholdes – også hos bestyrelsesmedlemmer

Vi har haft flere hundrede bestyrelsesmedlemmer på uddannelse siden 2012, og vi er godkendt som udbyder af det obligatoriske grundkursus for nyvalgte bestyrelsesmedlemmer i pengeinstitutter. Underviserne på vores bestyrelsesuddannelser har ansvarsfulde poster i sektoren, stor ekspertise indenfor deres felt og praktisk erfaring med bestyrelsens arbejde.

## Aktualitet på korte onlinemøder

Verden står ikke stille. Derfor har du mulighed for at blive klogere på det, der rører sig. Det er online, og det er topaktuelt.

### It-styring og cyberrisiko

6. juni og 8. november

### Nyt for revisionsudvalg

7. juni og 30. oktober

### Nyt for risikoudvalg

14. juni og 22. november

### Bekæmpelse af hvidvask og terrorfinansiering og bestyrelsens opgaver

19. juni og 13. november

## Dem møder du ...

bl.a. på FU's bestyrelsesuddannelser



**Line Bagger Bendix**  
Afdelingschef og kvinden bag bestyrelsesuddannelserne på Finanssektorens Uddannelsescenter.



**Thomas Krogh Jensen**  
CEO i Copenhagen Fintech. Gør os klogere på it, digitalisering og det, der sker lige om lidt.



**Tine Lundegaard**  
CCO hos porteføljemanageren Qblue Balanced. Ekspert i bæredygtighed i finanssektoren.





## Fire grundpiller i oplæring af nye bestyrelsesmedlemmer

Nye bestyrelsesmedlemmer skal forstå deres formelle pligter og den praktiske forretningsgang i bestyrelsen og virksomheden. Men de har også behov for mindre håndfast viden, f.eks. om bestyrelsens personer, dynamikker og virksomhedens kultur.

Onboarding, velkomsten til og oplæringen af nye bestyrelsesmedlemmer, var for ikke så mange år siden en uformel disciplin, hvor det mere eller mindre var gjort med en god middag til at ryste holdet sammen. I takt med de øgede myndighedskrav og introduktion af vejledninger om god selskabsledelse er det blevet noget, man arbejder mere systematisk med.

Men måske er det også blevet for formelt og "ferskt". De nye bestyrelsesmedlemmer lærer om deres pligter og forretningsordenen, og de bliver introduceret til de mennesker, de skal

arbejde sammen med, men måske taber de det store billede.

Her er fire grundpiller for det fundament, der skal ruste de nyvalgte bestyrelsesmedlemmer:

### Hvad er de centrale makro-økonomiske og geopolitiske trends, der påvirker virksomheden?

Måske er det en myte, at verden ændrer sig stadigt hurtigere og bliver stadigt mere usikker. Men uanset, om det er tilfældet eller ej, kan man dårligt komme i tanke om en branche, der ikke

er følsom overfor konjunkturerne, og som slet ikke bliver påvirket af trends som digitalisering, urbanisering eller demografiske ændringer. For slet ikke at tale om den betydning, ændringerne i det geopolitiske landskab har.

En orientering fra compliancechefen og fra bestyrelsesformanden kan være et godt sted at starte for de nye bestyrelsesmedlemmer. Men herudover findes der i de fleste tilfælde et omfattende materiale fra eksterne aktører, f.eks. aktieanalytikere, markedsrapporter og branchetidsskrifter.

# Hvad er virksomhedens historie?

De fleste onboarding-programmer vil i summarisk form fortælle om virksomhedens historie. Uanset om virksomheden aktuelt har med- eller modvind, afspejler situationen her og nu en række valg, der er truffet i fortiden, og disse valg er altid truffet af nogle konkrete grunde.

De nye bestyrelsesmedlemmer skal forstå, med hvilket formål virksomheden i sin tid er oprettet, men for så vidt angår den nyere historie kan tidligere topchefer og bestyrelsesmedlemmer være gode emner til at holde oplæg.

## Hvordan deler bestyrelsen og direktionen opgaverne?

Et bestyrelsesmedlem skal bruge næsen og ikke fingrene. Altså, det er direktionen, der skal udføre (bruge fingrene) og være den operationelle kraft, mens bestyrelsen skal overvåge og fastsætte de store linjer, herunder strategien.

De fleste nye bestyrelsesmedlemmer forstår formentligt sondringen. Men den kan være svær at efterleve i dagligdagen, så der er behov for uddannelse. Bestyrelsesmedlemmerne skal bl.a. gøre anskrig, hvis kommunikationen med direktionen ikke fungerer – det kan tære på tilliden og friste bestyrelsen til at gå over grænserne for sin ideelle rolle.

Tilsvarende skal bestyrelsesmedlemmerne lære at stå fast og ikke lade sig presse af direktionen til at acceptere ting, de ikke bryder sig om. Også sådan et pres kan underminere tilliden og sløre rollefordelingen.

## Hvad betyder de generelle

## krav til bestyrelsesmedlemmet i praksis?

Love, regler og vejledninger om bestyrelsesarbejde er fyldt med begreber, der kan gradbøjes. Ifølge den danske selskabslov hedder det f.eks. om bestyrelsens pligter i forhold til regnskab og budgetlægning f.eks. blot, at "det skal arrangeres på en måde, der efter kapitalselskabets forhold er tilfredsstillende." Men alle disse begreber har en mening, der er præciseret i f.eks. vejledninger og domstolsafgørelser.

Nye bestyrelsesmedlemmer skal orienteres om deres vigtigste faktuelle pligter i forhold til lovgivningen. Der er også en række pligter af ren praktisk karakter, der er fastlagt i bekendtgørelser eller af bestyrelsens egen forretningsorden. Bestyrelsens formand eller et medlem med stor erfaring fra bestyrelsesarbejde kan være logiske oplægsholdere. Se også Økonomisk Ugebrevs White paper om "Bestyrelsesansvar & Ledelsesansvarsforsikringer"





# Professionelt og fortroligt bestyrelsesnetværk

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

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

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

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



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



# Professionelle BestyrelsesNetværk er garanti for kontinuerlig opdatering og udvikling af bestyrelseskompetencer

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

Mange aktører er involverede i at fremme det værdiskabende bestyrelsesarbejde i de danske virksomheder og organisationer. Udbydere af bestyrelsesuddannelser spiller en helt særlig rolle i at sikre, at bestyrelsesmedlemmer er klædt på til opgaven med den rigtige viden og de rette redskaber, og bidrager dermed til et mere formelt "licence to operate" i de danske bestyrelser. Herudover findes der forskellige bestyrelsesfora, hvor bestyrelsesinteresserede kan mødes og inspireres, ligesom der er mange, der kan hjælpe med opgaven at rekruttere bestyrelser og formidle kandidater.

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

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

- Livslang læring, sparring og videndeling med ligesindede i fortrolige fora
- Faciliteret af erfarne bestyrelsesprofiler. Her er ingen interessekonflikter, ingen konkurrence og ingen rådgivere

- Blot bestyrelsesmennesker, som vil gøre hinanden bedre i et stærkt samspil.
- Opdelt efter profiler, som enten har bestyrelsesarbejdet som primær funktion (bestyrelsesprofessionelle inkl. formænd) eller profiler, som har bestyrelsesarbejdet som sekundær funktion (bestyrelseserfarne med/uden bestyrelsesuddannelse).
- Herved bidrager vi ambitiøst til den nødvendige kontinuerlige efteruddannelse, opdatering og udvikling af bestyrelseskompetencerne med den enkeltes udfordringer og muligheder i fokus.

Stærke samarbejder giver stærke resultater. Derfor har EGN Netværk Danmark indgået et strategisk videnssamarbejde med Aarhus BSS, Universitets Bestyrelsesuddannelser v. uddannelsesansvarlig centerleder, professor Mette Neville, Center for SMV. Det fælles fokus er en styrkelse af SMV-bestyrelserne i Danmark. Dette gør vi gennem formidling af nyeste forskningsbaserede viden om aktuelle og fremtidige bestyrelsestemaer, ny lovgivning mv. til medlemmer af EGN BestyrelsesNetværk samt Aarhus BSS' Universitets bestyrelses-alumner. Endelig afholdes der i samarbejde en SMV Bestyrelseskonference (i 2023 afholdes denne 13. september kl. 10-16 på Aarhus Universitet.)

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

## Faktaboks

"Dit udbytte ved deltagelse i et professionelt bestyrelsesnetværk er personlig, faglig og forretningsmæssig værdi"

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

# Den rette bestyrelse har aldrig været vigtigere

Det er i modgang, en bestyrelse skal vise sit værd. Både med de strategiske overvejelser og de lavpraktiske opgaver. Det stiller krav til en nøje vurdering af bestyrelsens kompetencer, skriver Peter Agergaard, CEO i Board Education i dette indlæg



Inflationen har længe været tårnhøj herhjemme, lånerenterne er steget markant og lønforhandlingerne, der netop er ved at falde på plads, giver store udgifter til virksomhederne. Kombineret med den fortsatte usikkerhed, krigen i Ukraine giver, udfordringer med adgangen til store markeder og en stadig stigende forbrugeraktivisme, har der aldrig været mere brug for den kompetente og vidende bestyrelse til at styre landets virksomheder gennem oprørte vande på så forsvarlig vis som muligt.

For mange virksomheder er det derfor helt essentielt, at bestyrelsens kompetencer kortlægges og optimeres, og at der hos bestyrelsesformanden eller ejerne er modet til at tage de nødvendige barske beslutninger med eventuelle udskiftninger.

Mange bestyrelser i SMV-universet har stadig en familiepræget sammensætning, hvor ejerkredsens venskabelige relationer plejes og hvor ensartetheden i bestyrelsens sammensætning er ganske udtalt. I den aktuelle periode med brug for hurtige beslutninger og klare vurderinger af trusler mod virksomhedens ve og vel, er meget vundet ved at have den rette bestyrelse.

Risikostyring er essentiel for bestyrelser i alle virksomheder, altså det klare billede af, hvor man i tilfælde af kriser rammes hårdest. Er der den nødvendi-



ge likviditet på et givent tidspunkt, og hvordan reagerer man som virksomhed, hvis nøgleprocesser eller -komponenter pludselig stiger voldsomt i pris eller ikke kommer frem?

Her er der endnu et stykke vej for danske virksomheders bestyrelser, for det bør altid være en bestyrelses mål at være djævlens advokat og få udarbejdet strategier for scenarier, der måske virker usandsynlige lige nu. Er der noget, krigen i Ukraine har vist, så er det, at virkeligheden i dag ikke nødvendigvis den, der også kendetegner i morgen. I krisetider bør der skrues op for bestyrelsens arbejde i det daglige. Mødefre-

kvensen bør øges, men ikke nødvendigvis mødelængden. Meget kan klares med korte virtuelle møder, hvor der er plads til hurtigt at ændre dagsordenen, hvis det er påkrævet.

Bestyrelsens fremmeste opgave er at støtte virksomhedens ledelse og udstikke de retningslinjer efter hvem, ledelsen agerer. Og det er endnu mere udtalt i en tid med stor usikkerhed. Derfor er det også essentielt, at en

**Fortsætter på næste side**





bestyrelse ikke lader panikken få plads. Det er nu, der skal indgydes ro og tillid til den ledelse, man jo selv har valgt til at stå i spidsen for selskabet.

Det er med andre ord ikke den daglige drift, bestyrelsen skal bekymre sig om. Bestyrelsen skal have arbejdsro til at stå for den langsigtede strategi, kontrol og den overordnede ledelse af selskabet, og den skal altså ikke gå ned i detailspørgsmål.

Det kan være nødvendigt med at skruer op for afrapporteringen for relevante pejlemærker, altså udvalgte KPI'er for salg og likviditet, så det er muligt at træffe hurtige beslutninger. Men det er en balancegang, for belaster man den daglige ledelse med et hav af nye gøremål, risikerer man at sande organisationen til.

Derfor bør bestyrelsen også tilbyde sig selv som aflastning, hvor det er mu-

ligt. Møder med eksterne partnere kan varetages af bestyrelseslederen, så kontakten med bankforbindelse, revision og myndigheder ikke nødvendigvis påhviler den daglige ledelse. Aflastning kan såmænd også være at lægge ører til den frustration enhver ledelse vil opleve i urolige tider og hændelser, man ikke selv har indflydelse på.

Alt det forudsætter, at bestyrelsen indeholder de rette kompetencer og at de enkelte bestyrelsesmedlemmer komplimenterer hinanden i evner og virke - samt har en forståelse for betydningen af det arbejde, en bestyrelse gør.

Det handler både om virksomhedens umiddelbare fremtid - hvordan der handles her og nu - og på det langsigtede strategiske arbejde, der udstikker de retningslinjer, ledelsen arbejder efter. Derfor kræver sammensætningen af den gode bestyrelse, at der er øje for de

udfordringer, en virksomhed står overfor. Det gælder blandt andet innovation, konkurrenceforhold, internationale tendenser og forbrugeradfærd. Hvis en bestyrelse har de rette kompetencer - og har modet til at agere efter dem - vil der også være langt større sandsynlighed for, at man som selskab kommer lettere gennem en krisetid.



# Board Education – Danmarks ældste bestyrelsesuddannelse

Board Education har gennem tiden uddannet over 1500 bestyrelsesmedlemmer, der alle er blevet trænet i, hvordan man skaber reel værdi i bestyrelsen og dermed for virksomheden. Med mere end 20 år på bagen er Board Education da også landets ældste bestyrelsesuddannelse, og 5000 bestyrelser har i dag et medlem, der har været gennem et undervisningsforløb hos os.

## Ny eller erfaren - Der er en uddannelse til dig

Board Education tilbyder en række forskellige kursusforløb henvendt til både den kommende bestyrelseskandidat og det prøvede medlem.

Strategic Board Room  
(3x2 dage samt eksamen)  
Henvender sig til kommende, nye og erfarne bestyrelsesmedlemmer, der ønsker at skærpe viden og bestyrelsesidentitet, baseret på håndgribelige metoder, der stammer fra (og kan bruges i) hverdagen.

**KURSUSSTART I 2023  
MAJ OG SEPTEMBER**

## At Home Education

Fleksibelt online-kursus bestående af seks moduler med fokus på grundlæggende bestyrelsesarbejde, værdiskabelse og forretningsudvikling.

## Kontakt information:

Board Education  
Kronprinsessegade 6, st, 1306 Kbh K  
[www.board-education.dk](http://www.board-education.dk)

Peter Agergaard:  
[peter@board-education.dk](mailto:peter@board-education.dk)  
+45 2023 0065



## Chairperson

(3x2 dage samt eksamen)

Henvender sig til nuværende og kommende bestyrelsesledere. Hjælper dig med at sammensætte og udvikle en endnu bedre bestyrelse, der får mest muligt ud af det enkelte medlem gennem kvalificeret ledelse.

**KURSUSSTART I 2023  
JUNI OG OKTOBER**

## Board Room

(2 dage)

Komprimeret kursus for både kommende og eksisterende bestyrelsesmedlemmer. Opridser det grundlæggende bestyrelsesarbejde og ansvar.

**KURSUSSTART I 2023  
SEPTEMBER**





# Board Education – Danmarks ældste bestyrelsesuddannelse



Vores ambition har alle årene været at udvikle bestyrelsesarbejdet i Danmark, og at det kaster målbare resultater af sig. Moderne ledere og bestyrelsesmedlemmer efterspørger læring, der følger med samfundets og erhvervslivets udvikling – præcis som Board Education tilrettelægger undervisningsforløb på. Vi ser uddannelse som en kontinuerlig proces, der tilpasses det sted, den enkelte deltager er i karrieren.

Board Education har flere typer uddannelser, der tager højde for graden af bestyrelseserfaring og er henvendt til forskellige typer af virksomheder. Danmark er en nation af SMV'ere, hvor langt de fleste bestyrelsesposter er at finde – det tager vi ligeledes højde for. Det samme gælder virksomhedernes ejerforhold og branche.

## Holdet bag Board Education

Board Education er ejet af Peter Agergaard, der overtog virksomheden i 2021 fra Board Governance, som har faciliteret uddannelser siden 2001. Peter Agergaard har en fortid som HR-ansvarlig i en række internationale virksomheder, senest som HR-chef i Falck.

De mange eksterne undervisere kommer fra et bredt udsnit af dansk erhvervsliv. Hver med sin force og særlig ekspertviden, hvilket sikrer deltagerne viden og kundskaber – altid baseret på aktuel lovgivning, forskning og tendenser.



## Små hold – stor gevinst

Vi tror på den personlige kontakt og sparring i undervisningen. Derfor har det enkelte kursus maksimalt 15 deltagere og hver enkelt modtager faglig feedback på de hjemmeopgaver, der er placeret mellem kursusmodulerne. Vi ønsker at hjælpe vores kursister til nye bestyrelsesudfordringer, og med den tætte kontakt med den enkelte kursist har vi mulighed for at bistå med karrierevejledning og bruge vores omfattende netværk.

Deltagerne kan derfor se frem til at få en klar forståelse af, hvordan den enkelte kan bidrage til bestyrelsen på professionel og struktureret vis gennem en bred indføring i de områder, der har størst betydning for bestyrelsesarbejdet såsom bestyrelsesansvar, forandringsledelse, ESG, innovation, strategi, compliance, digitalisering, kommunikation og forretningsmodeller.

## Undervisere hos Board Education er bl.a:

Flemming Poulfelt, CBS  
Jørgen Lægaard, BSS  
Mark Holst-Mikkelsen, DecideAct  
Jesper Klit, Klit Kommunikation  
Dorte Zacho, SMV 360  
Jon Skjernov, EY  
Carsten Ceutz 360 Law Firm  
Søren Bergenser, Bergenser  
Advokatfirma  
Rasmus Scholdager, Poul Smith/  
Kammeradvokaten  
Line Berg Madsen, Poul Schmidt/  
Kammeradvokaten

# Tjekliste for nye bestyrelseskandidater 2/

Der er mange spørgsmål at stille, før man siger ja til at indtræde i **bestyrelsen** for et selskab. Men svarene på nogle af de vigtigste spørgsmål er **fortrolige**, så længe man er udenforstående. Derfor kan man først få et direkte svar på dem efter, at man har truffet sin beslutning eller i hvert fald, når man er meget **tæt på**.

**1.** Har selskabet en formuleret, overordnet strategi, inklusiv et risikoberedskab?

Er der i topledelse og bestyrelse en kultur, der tilsiger, at den skal forholde sig løbende til strategien, så det bliver til andet og mere end en årlig orientering?

**2.** Hvor stort er selskabets marked, hvor stor en markedsandel har det, og er denne faldende eller stigende?

Hvordan er udviklingen i totalmarkedet, og planlægger selskabet ekspansive tiltag – enten geografisk eller i form af nye produkter.

**3.** Gå i dybden med selskabets produkter. Mange selskaber slår beskrivelserne af deres marked, produkter og konkurrenter sammen under én hat, og slører på den måde utilsigtet information om alle tre dele.

Det væsentlige er, om ledelsen har fingeren på pulsen i markedsforståelsen, kundefærd og produktudvikling

– og er i stand til at reagere, hvis der er vigtige ændrede signaler.

**4.** Undersøg, hvordan selskabet samler informationer om sine konkurrenter – bl.a. om det har øje for, at morgendagens konkurrenter kan være selskaber, der ikke har nogen væsentlig plads i markedet i dag, måske baseret på digitale forretningsmodeller, markant lavere produktionsomkostninger eller nye teknologiske løsninger.

**5.** Ligeledes, undersøg hvordan selskabet samler informationer om sine egne kunder og deres ønsker og adfærd. Hvordan genererer man viden om nye ønsker hos såvel eksisterende som potentielle kunder?

Har bestyrelsen direkte adgang til kunderne eller til information om dem?

**6.** De finansielle informationer er naturligvis tilgængelige i kraft af offentliggjorte regnskaber. Men vær særligt opmærksom på, om pengestrøm-

men er tilfredsstillende og solid, og om der er gæld og voksende bankgæld.

**7.** Det forventes også at være offentlig information, om selskabet er en del af retlige tvister, eller om der er risiko for en sådan. Men ud over det – undersøg, hvordan selskabet arbejder med juridiske risici, herunder forsikringsmæssigt.

Hvis selskabet er underlagt tung regulering, så undersøg, hvordan den rent organisatorisk håndterer dette.

**8.** Spørg ind til samarbejdsrelationerne i bestyrelsen og om bestyrelsens forhold til direktionen.

F.eks., er der tradition for, at bestyrelsesmedlemmer jævnligt kan mødes med personer fra selskabets øverste ledelseslag med henblik på at opnå dybere indsigt i og forståelse af virksomheden.

Føler CFO'en sig komfortabel ved at ringe til formanden for bestyrelsens



revisionskomite, hvis der opstår et problem?

Hvordan plejer man at ordne sagen, når bestyrelsesmedlemmer og direktører har væsentlige uenigheder – er der en frugtbar diskussion, eller forlader man sig på den formelle kommandovej?

**9.** Undersøg kemien i bestyrelsen. Er der "sovende" bestyrelsesmedlemmer, der reelt ikke leverer en indsats?

Er der programmer, der skal få nye bestyrelsesmedlemmer på omgangshøjde?

Er der i bestyrelsen tvivl om, hvorvidt direktionen er tilstrækkeligt kompetent? Er det at fremme selskabets værdier i praksis et emne for bestyrelsen?

**10.** Hvilken rolle har bestyrelsen i forhold til investorerne? Er bestyrelsesmedlemmerne instrueret i, hvordan de skal forholde sig, hvis de bliver kontaktet af en investor?

**11.** Hvordan forholder selskabet sig til at udvikle, rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere?

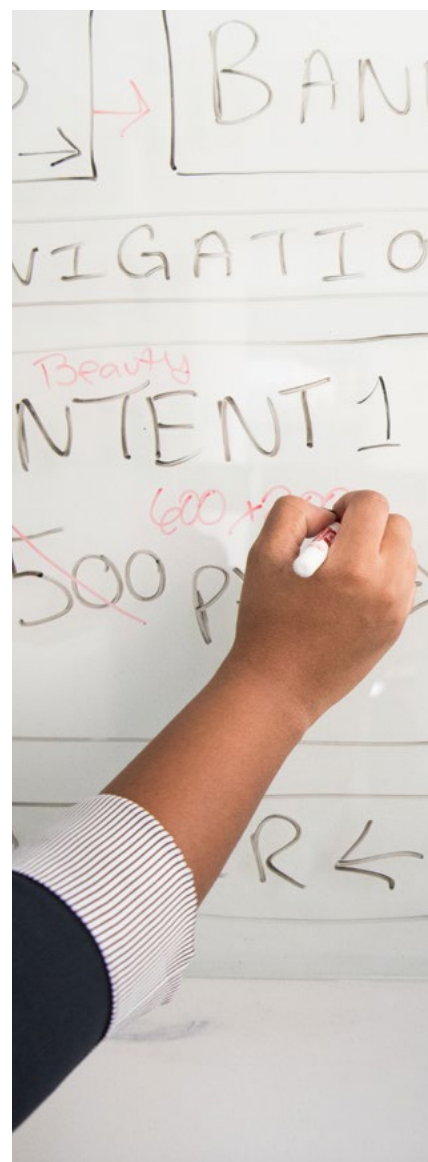
Hvor centralt står HR-afdelingen i virksomheden, og har HR-chefen f.eks. direkte adgang til at topchefen?

**12.** De fleste virksomheder har kvalitetsprogrammer i relation til produkter og processer.

Men undersøg, hvordan de rent faktisk virker og adresserer opståede bekymringer, samt hvordan de bliver rullet ud globalt, hvis virksomheden har globale aktiviteter.

**13.** Endelig – forhold dig kritisk til, hvorfor netop du bliver anmodet om at træde ind i bestyrelsen.

Hvilke kvaliteter forudsætter man, at du har – og er det sandt, at du har dem, og er du selv enig i, at det netop er dig, der er brug for her og nu.



# Guide:

## Tjekliste for bestyrelseskandidater

**Kravene til bestyrelsesmedlemmer bliver større og større, både fra myndigheder, aktionærer og fra den øvrige bestyrelse og selskabernes direktioner.**

**Denne tendens betyder også, at den enkelte kandidat til en bestyrelsespost må tænke sig nøje om, før han eller hun accepterer kandidaturet.**

*Med en forhastet beslutning kan man skade sin egen karriere og i værste fald ifalde et juridisk ansvar. Her er nogle råd til bestyrelseskandidater:*

**Grundlæggende research:** Det første skridt er relativt simpelt og kan foregå hjemme ved pc'en. Det handler om at se, hvad der findes af nyere regnskaber, fondsbørs- og pressemeddelelser fra selskabet samt analyserapporter og mediehistorier.

Hensigten er ikke bare at forstå selskabet, men også at søge efter de skandaler og andre problemer, man måske selv kan blive involveret i. Det kan f.eks. være indgreb fra myndigheder, nye konkurrenter eller angreb fra aktivistiske aktionærer.

**Personlige møder:** Næste trin har samme researchmæssige hensigt, men foregår ved personlige møder med bestyrelsesformanden, men også med andre nuværende og tidligere bestyrelsesmedlemmer og direktionsmedlemmer.

De kan sætte farver og nuancer til det, man har læst sig til. PwC betoner, at telefonsamtaler nok er nyttige, men ikke gode nok til formålet. Der er behov for den fortrolighed, man kun kan opnå på tomandshånd.

**Forstå stridspunkterne:** De personlige samtaler skulle også gerne åbenbare, hvor gnidningerne i virksomheden er. Er der fraktioner i bestyrelsen? Har bestyrelsesformanden og topchefen et godt samarbejde?

I mange tilfælde vil der være bestyrelsesmedlemmer, som er indsat af bestemte aktionærer, og hvor dette kan være helt uproblematisk, er det vigtigt at forstå hvilke effekter, dette har på bestyrelsesarbejdet. Tilsvarende er det givtigt at forstå, hvilke uformelle relationer der findes mellem bestyrelsesmedlemmerne og mellem bestyrelsesmedlemmer og eksterne aktører.

**Undersøg arbejdsbyrden:** Tendensen med at stille større krav og forventninger til bestyrelsen betyder helt lavpraktisk, at denne får mere arbejde. Så en kandidat må forholde sig til ikke blot, om der er medlemmer nok til at varetage opgaverne, men

også om arbejdet er velstruktureret og omgangsformen hensigtsmæssig. Som bekendt kan dårlig organisation destruere meget af den værdi, der ligger i arbejdskraft, og dette gælder også bestyrelses arbejdskraft.

**Søg juridisk hjælp:** Enhver bestyrelse er naturligvis ansvarlig for sine beslutninger, men dette ansvar kan være mere eller mindre ligefremt alt efter hvilken myndighedsregulering, der gælder på selskabets område. Desuden vil hver bestyrelse have sit eget setup med forpligtelser, forsikringer og så videre. PwC tilråder, at man søger juridisk hjælp til at gennemgå disse forhold.

**Undersøg compliance:** I samme åndedrag bør kandidaten undersøge de systemer og procedurer, selskabet anvender for at leve op til love og regler. Dette er kompliceret juridisk stof, og kandidaten forventes ikke at forstå det til bunds. Men man kan sætte sig ind i de overordnede træk.

*Mest oplagt kan kandidaten undersøge, om der er uenigheder mellem selskab og revisor – eventuelt om en revisor er blevet fyret i nyere tid – og spørge ind til substansen i disse uenigheder.*

**Tjek de fratrådte:** Der vil sandsynligvis være bestyrelsesmedlemmer eller direktører, der er fratruddt i nyere tid. Man bør undersøge, om der ligger nogen form for stridigheder bag dette – og i givet fald hvad substansen i disse stridigheder er.



# Har din bestyrelse fokus på den grønne omstilling?

Ansvar for at hjælpe virksomheden med grøn transformation ligger hos bestyrelsen. På bestyrelsesuddannelsen med fokus på grøn omstilling rustes vi dig til at løfte det ansvar. Scan QR-koden og læs mere.



Bestyrelsesuddannelse med fokus på grøn omstilling

AARHUS BSS - AARHUS UNIVERSITET

# Sådan får bestyrelsen sort bælte i grøn omstilling

Annabeth Aagaard, professor i digitalisering og bæredygtighed ved Center for Små og Mellemstore Virksomheder, Aarhus BSS svarer på spørgsmål om "Bestyrelsesuddannelse med fokus på grøn omstilling".

## Hvorfor denne bestyrelsesuddannelse?

Grøn omstilling, CO2 regnskaber og dokumentationskrav udfordrer mange små og mellemstore virksomheder, og vi savner et strategisk fokus på, hvordan du skaber nye indtægtsstrømme gennem bæredygtig innovation og cirkulær økonomi.

Bestyrelsen i SMV'er har, som ansvarlig for den overordnede strategiske ledelse, et ansvar for, at der arbejdes med virksomhedens grønne omstilling og nye bæredygtige forretningsinitiativer. Men mange bestyrelser mangler strategisk viden og taktiske værktøjer til at hjælpe virksomheden lykkes med grøn omstilling. Det får du på denne uddannelse.

## Hvem er målgruppen?

Nuværende og kommende bestyrelsesmedlemmer i SMV'er, der ønsker at arbejde strategisk med grøn omstilling og bæredygtig forretningsudvikling samt bidrage til at fremtidssikre virksomheden og være sparringspartner for ledelsen.

Uddannelsen er skræddersyet til bestyrelsesmedlemmer i SMV'er, der ofte er udfordret af, at ledelsen og organisationen mangler viden om grøn omstilling og samtidig har begrænsede ressourcer.

## Hvorfor tage netop denne uddannelse?

Ikke to grønne omstillinger er ens. Uddannelsens fokus er på, hvordan du som bestyrelsesmedlem kan arbejde med grøn omstilling, og du får den nyeste viden og redskaber, du kan anvende direkte i bestyrelsesarbejdet.

Uddannelsen håndterer de barrierer og udfordringer, SMV'er står overfor. I Center for Små og Mellemstore virksomheder forsker vi i og samarbejder med SMV'er i alle vores projekter og ved, at den viden og de værktøjer, vi præsenterer, virker i praksis.

## Hvilket udbytte får jeg?

En konkret udfordring, som ligger på SMV'ernes bord, er udarbejdelsen af et CO2-regnskab. SMV'er, der er underleverandører, er i reel fare for at blive valgt fra, hvis der ikke er styr på lovgivning

og dokumentation af CO2-udledning. Du får konkrete redskaber til at lave et CO2-regnskab og indsigt i krav til dokumentation mv. Du får viden og redskaber til at identificere de forretningsmuligheder, den grønne omstilling skaber – f.eks. produktudvikling, markedsvækst samt indsigt i nye finansierings- og støttemuligheder.

Der er et kæmpe vækst- og forretningspotentiale i bæredygtighed, og det mindset kommer vores deltagere til at tage med sig. De får simpelthen det sorte bælte i grøn omstilling.

## Hvordan foregår undervisningen?

Bestyrelsesuddannelsen består af to internater af to dage. Selvom uddannelsen er forskningsbaseret, er undervisningen håndgribelig, praksisnær og tager afsæt i de udfordringer, bestyrelsen står overfor. Vi medbringer også konkrete cases om, hvordan andre SMV'er er lykkedes.

Vælger man at deltage flere fra samme bestyrelse, kan uddannelsen indgå som en væsentlig del af virksomhedens strategiske arbejde med bæredygtighed, og deltagerne kan potentielt nå at lave et udkast til en handleplan. Godt hjulpet på vej af vores ekspertviden og vejledning finder vi frem til, hvad der giver mening at prioritere i jeres bestyrelse.

Du får også et stort netværk af ligesindede med de samme grønne omstillingsproblematikker, der igennem workshops kan dele viden og erfaringer.

**Tidspunkt:** 7.-8. sep. og 9.-10. okt. 2023

**Sted:** Comwell Kellers Park, Børkop

**Pris:** 29.900 kr. ekskl. moms

**Udbyder:** Aarhus BSS, Aarhus Universitet

[> Læs mere her og book din plads](#)



# Sådan får du den første bestyrelsespost

Sidder du med en guldgrube af **erfaringer** og kompetencer, som kan bidrage markant til bestyrelsesarbejdet i mange virksomheder – men uden at nogen uden for dit personlige **netværk** kender til dig? Det er her, du skal pleje dit netværk. Men allerførst skal du gøre dig klart, hvilke **kompetencer**, du kan bidrage med.

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

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

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

Vi gennemgår her nogle af de centrale greb til, hvordan man lander den første bestyrelsespost: Det med CV'et er en almindelig fejl. Misforståelsen kan muligvis bero på, at bestyrelsesposter stadig har en aura som noget, man

bliver udnævnt til i kraft af sin erfaring og de resultater, man har skabt.

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

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

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



Læs videre på  
næste side



# Guide:

## For det første:



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

## For det andet:



Fremhæv de erfaringer fra din karriere, som har specifik relevans for bestyrelsesarbejde. Det er typisk opgaver af strategisk betydning, f.eks. med udvikling af nye produkter eller med opkøb og fusioner.

Kom også ind på de erfaringer, du har gjort dig i disse tilfælde. Det kan også være specialistkompetencer, som bestyrelserne efterspørger i disse år, eksempelvis digitale kompetencer, SoMe, klima og diversitet/kampen om talenterne.

## For det tredje:



Hvis hele din karriere har været i én virksomhed, så gør dig umage med at beskrive de forskellige funktioner, du har haft.

Har din karriere været i flere virksomheder, men i én branche, så nævn, hvordan erfaringer og kundskaber kan være relevant for andre brancher.

## For det fjerde:



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

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

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

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

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



# Topleder- og bestyrelsesuddannelse i verdensklasse

## **Toplederuddannelse 'Executive Management Program' til 89.000 kr. ex. moms**

1. modul: The Building Blocks of Management - 26. - 29. september i København
2. modul: New Strategies and Markets - 24. - 27. oktober i Segovia
3. modul: New Innovation and Management - 21. - 24. november i Madrid

## **Bestyrelsesuddannelse 'Board Directors Program' til 35.000 kr. ex. moms**

1. modul: Boards and Executives - 4. - 5. september i København
2. modul: Boards and Futures - 5. - 6. oktober i Madrid

Læs mere, hent materiale og tilmeld dig direkte på: [www.europeanbusinessforum.eu](http://www.europeanbusinessforum.eu)

**En af verdens  
bedste business schools**

Begge uddannelser er organiseret og afholdes i 2023 i samarbejde med IE Business School i Madrid, som er blandt verdens førende og har opnået verdens bedste online MBA (Financial Times, 2023). Du modtager officielt certifikat fra IE Business School efter endt uddannelsesforløb.

# Sådan kom INSEAD og IE Business School til Danmark!

**De fleste ambitiøse erhvervsledere drømmer om en Executive MBA fra én af verdens førende business schools som f.eks. Harvard, IE Business School, London Business School, IMD eller INSEAD.**

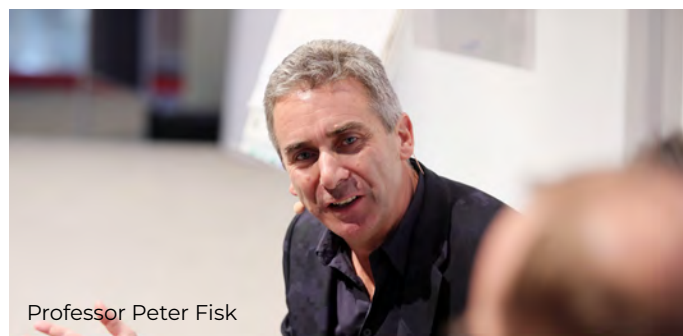
For mig var det tilbage i 2006 blevet en realistisk mulighed, da jeg som direktør ved Hydro Aluminium havde forhandlet mig til det ved den årlige HR samtale. Dejligt at Hydro ville satse på mig! Jeg havde løst den finansielle del af udfordringen, men glemte den sidste del af ligningen – nemlig familien med hustru og to små børn.

Som direktør ved Hydro var jeg i forvejen meget presset af især oversøiske rejser til USA, Sydamerika og Asien, samt de ugentlige møder i Oslo, Köln, Bruxelles, m.v. Det var i forvejen meget vanskeligt at få det hele til at hænge sammen - kun med hjælp fra bedsteforældre og barnepiger kunne familielivet hænge sammen. Det hele endte med at jeg måtte finde nyt job med mindre rejseaktivitet, men ingen Executive MBA. Det endte med Business Kolding, som nok var et trin ned karrieremæssigt, men en konsolideringsplatform i karrieren og familielivet.

## Børsen og Leif Beck-Fallesen

Det lykkes mig hurtigt via Børsen Executive Clubs konsulent Klaus Zartov at tiltrække klubben til Kolding, som et jysk hovedsæde. Det førte bl.a. til klubbens største arrangement med Franz Beckenbauer i Kolding (Der Kaiser og Oktoberfest).

Igennem Børsen Executive Club mødte jeg daværende chefredaktør for Børsen, Leif Beck Fallesen. Leif havde skabt en stærk og fremgangsrig avis med årligt stigende oplag i et meget vanskeligt marked. Børsen var blevet det helt tydelige erhvervsmedie i Danmark. Jeg fortalte Leif min historie, og han spurgte mig så, om vi ikke skulle lave en helt ny uddannelse - essensen af en Executive MBA, så det både bliver muligt familiemæssigt og økonomisk at få en toplederruddannelse i verdensklasse for langt flere danske erhvervsledere. Leif havde gode kontakter på INSEAD, og han ringede til INSEAD. 2 uger efter havde jeg møde med INSEAD. Kort tid efter kom den internationalt anerkendte bestyrelsesuddannelse til.



Professor Peter Fisk

I mine senere år og indtil nu, er jeg med stor glæde kommet i samarbejde med IE Business School. IE har noget, som andre ikke kan. De underviser og anvender den nyeste viden. Peter Fisk, som er anerkendt verdenstaler og førende professor inden for strategi og innovation, har det akademiske ansvar og dermed sammensat undervisningsteams, som sikrer de bedste kompetencer for fremtidens udfordringer!



**Artikel af Bjarke Wolmar**  
Direktør og stifter,  
European Business Forum

# 1: Vejen mod den første bestyrelsespost

I dag er det ikke kun tidligere adm. **direktører**, som finder vej til bestyrelseslokalerne.

Det er i høj grad også erhvervsfolk med en anden og mere specialiseret baggrund, skriver **konsulentfirmaet**

Spencer Stuart i en guide for det nye bestyrelsesmedlem.

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

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

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

Konsulentfirmaet oplister en række grundforudsætninger for den ideelle kandidat: Kommerciel og/ eller finansiel indsigt samt god fornemmelse af risici. Interesse for forretningslivet samt dedikeret og velforberedt. Vant til

komplekse problemstillinger. Objektiv, uafhængig og rede til både at udfordre og støtte direktionen.

Holdspiller med gode evner i at bygge relationer og være en ambassadør. Intellektuel fleksibel med evne til at sætte sig ind i nye problemstillinger. Fair og med en betydelig grad af integritet. Velartikuleret og overbevisende. En god lytter og en god kommunikator. Ikke et stort ego, men selvsikker uden at være dogmatisk.

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

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

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

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

De næste trin er, at du skaber mulighed for, at du overhovedet må tage

en ekstern bestyrelsespost for din nuværende arbejdsplads. Her er det et afgørende argument, at du med en bestyrelsespost henter ledelseserfaring fra en anden virksomhed og får input, som du kan anvende i dit daglige job.

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





## Bestyrelsens fem hovedopgaver

1. At balancere interessevaretagelse mellem selskabet, dets aktionærer og andre stakeholdere ved at sikre langsigtet vækst, der både er lønsom og bæredygtig.
2. At debattere og godkende/afvise strategioplæg fra direktionen, men ikke selve udarbej-

delsen. Den daglige ledelse har ansvar for at formulere en optimal strategi. I nogle tilfælde er det hensigtsmæssigt, at bestyrelsen er tæt på udarbejdelsen af strategien.

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

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

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

## 2: Vejen mod den første bestyrelsespost

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

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

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

I højere grad er det vigtigt, at bestyrelsesjobbet passer til din erfaring og faglige baggrund. Man bør altså se sig om efter virksomheder, som har behov

for de særlige fagkompetencer eller den brancheerfaring, man har.

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

Ifølge Spencer Stuart bør man afsætte 15-25 arbejdsdage pr. år, ikke kun til møder og forberedelse, men også til møder med den daglige ledelse og besøg på virksomhedens forretningssteder.

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

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

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

Sørg for at have en forståelse for selskabet og for branchen, herunder markedet med fokus på særlige vigtige forhold, branchetendenser og vigtige drivkræfter, eksempelvis makroøkonomi. Sørg også for at få en overordnet forståelse af forretningsmodellen. Sørg for at læse så meget som muligt om virksomheden, branchen og konkurrenter.

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

Spørg om bestyrelsens mødekalender for de næste 2-3 år, for at sikre, at du



ikke allerede er booket ved mange af de planlagte møder. Snak med så mange personer som muligt, der har kendskab til ledelsen eller virksomheden på den ene eller anden måde.

Det kan være personer, som tidligere har været i organisationen eller andre, der kender bestyrelsen og den daglige ledelse. Searchfirmaer kan måske også bidrage med relevant information.

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

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

Med i vurderingen af din interesse – og egnethed – til den konkrete bestyrelsespost bør også være, at du har forståelse af, hvorfor bestyrelsen er interesseret i at få dig ind som bestyrelsesmedlem og hvilken rolle, du skal have i lige netop den bestyrelse. Har du ingen særlig rolle og specialkompetence at bidrage med, risikerer du, at de andre bestyrelsesmedlemmer har svært ved at se, hvad du gør i bestyrelsen.

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





## DIN MARKEDSVÆRDI SOM BESTYRELSESMEDLEM

# BESTYRELSESUDDANNELSEN

### DEL 1

Den første  
bestyrelsespost

### DEL 2

Flere og større  
poster

### DEL 3

Formandsrollen

Når du har gennemgået BESTYRELSESUDDANNELSEN, kan du:

1. Finde gode svar på komplekse problemstillinger
2. Bruge banken som en ressource for virksomheden
3. Udfordre ejeren og direktionen
4. Forstå din rolle og bestyrelsesansvaret
5. Skabe indsigt og overblik med konkrete værktøjer
6. Tilføre værdi som bestyrelsesmedlem
7. Finde din vej til den første post eller til flere og større poster
8. Definer din markedsværdi som bestyrelsesmedlem

## 3: Vejen mod den første bestyrelsespost

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

**Det "bedste" CV:** Det er ikke normalt at udarbejde et CV, når man kandiderer til en bestyrelsespost. Men til gengæld er det en god disciplinering omkring det at fremhæve dine bestyrelsesrelevante erfaringer.

Overvej, hvad der er dine styrkesider i forhold til det, man normalt forventer af et bestyrelsesmedlem. Hvis du allerede har bestyrelseserfaring så fremhæv de specielle opgaver, du har været med til at løse, eksempelvis en-

tré på nye markeder, produktudvikling, M&A eller frasal, turn arounds eller kapitalrejsning.

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

**At arbejde med searchfirmaer:** Nutidens bestyrelser forventes at gennemføre en systematisk, transparent og uafhængig

søgeproces, hvor det er slut med, at gamle forretningsforbindelser eller netværk får en fortrinsstilling.

Søgeprocesserne i dag i de store og mellemstore virksomheder gennemføres ofte af searchfirmaer med speciale i bestyrelsesrekruttering. Er man på udkig efter bestyrelsesposter, kan det derfor være en god idé at gøre sig synlig i forhold til de førende searchfirmaer indenfor bestyrelsesrekruttering.

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







### Selve søgeprocessen:

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

I den indledende søgeproces findes op til 12-15 relevante navne, og på baggrund af en indledende vurdering – sammen med virksomheden – udpeges 4-6 personer på en shortliste. I en første runde bliver de 4-6 personer interviewet af searchfirmaet, og med udgangspunkt heri udarbejder searchfirmaet skriftlige rapporter om hver enkelt kandidat.

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

### Forberedelse til interviewet:

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

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

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

### Selve interviewet:

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

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

# Udnytter du dit fulde potentiale som bestyrelsesmedlem eller som leder af en bestyrelse?

Hos Scandinavian Executive Institute tilbyder vi to bestyrelsesuddannelser i samarbejde med INSEAD - en af verdens mest anerkendte business schools.

## **Executive Board Programme INSEAD**

[Læs mere her](#)

International bestyrelsesuddannelse for nuværende og kommende bestyrelsesmedlemmer på højt og ambitiøst niveau hvor der bygges bro mellem global viden og lokal anvendelse.

2 dage i Danmark med fokus på danske rammer for bestyrelsesarbejdet  
4 dage på INSEAD med internationalt perspektiv på bestyrelsesarbejdet

Varighed: 6 dage

## **Advanced Board Programme INSEAD**

[Læs mere her](#)

Bestyrelsesuddannelse for erfarne bestyrelsesmedlemmer og ledere af bestyrelser.

Et årligt program hvor erfarne bestyrelsesprofiler får lejlighed til at få perspektiv på deres bestyrelsesrolle og -arbejde.

Indholdet er aktuelle temaer, der optager verden nu og som vil fylde på bestyrelsesmøderne de kommende år.

Varighed: 3 dage på INSEAD

# Internationale bestyrelsesuddannelser

Forandringsakten som virksomheder står over for er stigende, og en velfungerende bestyrelse der samarbejder godt med den daglige ledelse og virksomhedens stakeholders er med til at optimere værdiskabelsen.

Når **Scandinavian Executive Institute** sammen med **INSEAD** designer og løbende opdaterer sine bestyrelsesuddannelser, er det med det klare mål, at personer der er involveret i bestyrelsesarbejdet, skal mestre en lang række discipliner for at træffe de optimale beslutninger i en turbulent verden.

Det er naturligvis et ultimativt krav, at man lever op til lovgivningen og forholder sig konstruktivt til de anbefalinger, der gælder for tilrettelæggelse af bestyrelsesarbejdet i den virksomhed, man sidder i bestyrelsen for. Men uanset om alle regler og anbefalinger er overholdt til punkt og prikke, er det ikke nogen garanti for, at man træffer de rigtige beslutninger. ”Med vores bestyrelsesuddannelser dækker vi naturligvis de formelle rammer for bestyrelsesarbejdet. Men vi synes, at det er vigtigt, at man også bliver i stand til at navigere med sikker hånd, når det gælder de komplekse og dilemmafyldte problemstillinger, der ikke lige kan slås op i en bog”, udtaler direktør Steen Buchreitz Jensen.



Steen Buchreitz Jensen  
CEO, Scandinavian Executive Institute

**Executive Board Programme INSEAD** er afviklet 34 gange i Danmark og Norge siden programmet blev introduceret i 2010, og med mere end 1.000 deltagere igennem årene trækker det stadig fulde huse. Forløbet består af 2 dage i Danmark og 4 dage på INSEAD. Her får man suppleret de danske rammer for bestyrelsesarbejde med et internationalt perspektiv og udsyn.

”Vi oplever, at deltagere i programmerne efterfølgende ser virksomheden, dens muligheder og bestyrelses rolle i et nyt lys, og derigennem er klædt bedre på til at navigere dem”, udtaler Steen Buchreitz Jensen.

**Advanced Board Programme INSEAD** - En del tidligere deltagere på Executive Board Programme, som nu udlever en professionel bestyrelseskarriere, spurgte for nogle år siden, om ikke der var mulighed for at komme tilbage til INSEAD og få en opdatering af sidste nyt på bestyrelsesfronten, suppleret med input omkring nogle af de vigtigste forhold, som vil præge samfundet og erhvervslivet i de kommende år.

Resultatet blev Advanced Board Programme INSEAD, hvor deltagerne igennem 3 dage får input fra professorer, men i høj grad også får lejlighed til at drøfte de forskellige forhold med ligesindede. Indholdet tilstræbes at være aktuelt, og temaer som ESG og Digitalisering er naturlige temaer på agendaen for tiden sammen med fokus på rollen som leder af bestyrelsen.

Da mange bestyrelser oplever behovet for en tættere involvering i strategiarbejdet og udfordringerne med at arbejde med strategi i en tid med høj usikkerhed, er det ligeledes et tema på programmet. Hvad er bestyrelsens rolle i dette, og hvordan samarbejder man optimalt med den daglige ledelse og andre interessenter i den situation.

Alt i alt 3 spændende dage hvor der også er god mulighed for at netværke og opbygge relationer.



# Fem **spørgsmål** ved indgangen til **bestyrelseskarrieren**

Med en bestyrelsespost følger magt og ansvar. Og selvom der er en læreperiode, må det nyvalgte medlem straks træde i karakter og vise eksempler på sine særlige kompetencer. Her er en guide til, hvordan nye bestyrelsesmedlemmer håndterer den første vanskelige og arbejdskrævende tid.

*Det er som regel modne og erfarne erhvervsfolk, der kommer i spil til bestyrelsesposter i større virksomheder. Men al begyndelse er svær, og også de første skridt i en bestyrelseskarriere bliver taget med usikkerhed.*



**Her er fem vigtige spørgsmål, som bestyrelseskandidaten eller det nye bestyrelsesmedlem bør stille sig selv.**

## **Skal jeg sige ja til det første tilbud om en bestyrelsespost?**

Dette spørgsmål kan ikke besvares entydigt. Men som udgangspunkt bliver de fleste overraskede over, hvor meget tid bestyrelsesarbejde tager – specielt i begyndelsen, hvor man skal sætte sig ind i både arbejdsformen og den konkrete virksomhed.

Typisk er der ikke tale om arbejde, man kan udskyde til en anden gang. Advarslen

betyder dog ikke, at man skal vælge en spændende mulighed fra, blot at man skal være opmærksom på, at det langt fra er nogen gratis omgang.

I vurderingen af, om man skal takke ja, kan det indgå, om man finder virksomheden så interessant, at man har lyst til at beskæftige sig med den de næste mindst 5-6 år, en bestyrelsespost typisk varer. Ligeledes kan man vurdere, om man svinger sammen med formand, topchef og bestyrel-



### **Hvordan forbereder jeg mig til første bestyrelsesmøde?**

Når man har sagt ja til en bestyrelsespost, har man naturligvis allerede lavet en grundlæggende research om virksomheden. Men med det formelle valg følger en bunke pligtmæssig læsestof.

Hertil kommer det, man kan tilføje selv. Det kan f.eks. være studier af virksomhedens økonomiske KPI'er for at danne sit eget indtryk af, hvor virksomhedens styrker og svagheder ligger.

Det kan også være studier af, hvordan regnskabet mere præcist er stillet op.

Selv om der er love og regler for den slags, varierer det fra virksomhed til virksomhed, hvordan pengestrømmene mere præcist bliver konteret. Og så kan det være besøg i virksomhedens maskinrum.

Selv om virksomhedens produktion måske er ligefrem og intuitiv, er der alligevel overraskelser, når man ser, hvordan det foregår i praksis. Møder med direktion og bestyrelsesmedlemmer er nyttige, og tillige finder mange en formel bestyrelsesuddannelse nyttig. Denne kan også være en del af introduktionsprogrammet.

### **Hvor meget skal jeg sige under de første møder?**

En almindelig menneskelig reaktion vil være, at man bruger de første møder på at lytte. Helt så beskeden behøver man dog ikke være.

Nok er man uerfaren, men man er trods alt valgt ind på baggrund af en kompetence eller egenskab. Og når denne er relevant for dagsordenen, er det godt at byde ind. På den måde får de øvrige bestyrelsesmedlemmer også hurtigere en føling med, hvad man står for.

### **Hvordan kan jeg øve indflydelse på bestyrelsen og virksomheden?**

Det er specielt et spørgsmål, der er relevant for de bestyrelsesmedlemmer, der kommer med en meget konkret ekspertise, f.eks. inden for digitalisering eller risikostyring. Her kan det mere eller mindre fra dag ét være relevant at optræde som mentor for ledelsen eller at være med til interviews med kandidater til leder- eller specialiststillinger.

Det vil dog naturligvis afhænge af virksomhedens situation. Men der er også mulighed for vigtige bidrag under selve bestyrelsesmøderne, hvor den, som kommer med en særlig ekspertise, må være med til at undervise mindre vidende kolleger og specielt at sætte foden i døren, hvis de er ved at bevæge sig ud på et vildspor.



### Hvordan håndterer jeg uenigheder og bekymringer?

Det er nemmere sagt end gjort – det er sin sag for et nyvalgt bestyrelsesmedlem at irrettesætte garvede kolleger. Der er også alle mulige varianter af menneskelighed, man må tage højde for.

F.eks. kan en kontant og overfladisk ud-melding fra en kollega blot være et udtryk for dennes form, og alle forstår, at han i praksis accepterer nuancerne.

To ting kan være med til at dæmpe det akavede: Dels at man omhyggeligt læser bestyrelsesreferater fra i hvert fald det seneste år, så man får en føling med, hvordan de andre medlemmer agerer.

Dels at man i begyndelsen fremsætter sine egne synspunkter som spørgsmål, så man ikke blankt irrettesætter en kollega, men i stedet spørger ind til baggrunden for dennes synspunkter.

## Syv karriereråd til personlig positionering, hvis du vil frem

I elitesport er det en åbenlys forudsætning for udøveren, at personen har en passende fysik, **naturlige evner** – og så en hel masse viljestyrke og evnen til at lære. Det samme gælder, hvis **"sporten"** er, at man vil positionere sig strategisk godt til at blive opfattet som en succes i arbejdslivet

Det er ikke synligt for enhver, om man har anlæg for at træffe gode beslutninger om problemer, der ikke kan løses på kort sigt. Men man kan være mere eller mindre god til det, og man kan træne sig op til at være bedre, end man var i udgangspunktet. Her er et "træningsprogram" i syv punkter, som erhvervsledere kan anvende gennem karrieren alt efter, hvor man er i den.







### **Få kontrol over impulser og følelser.**

De fleste stillingsopslag, der henvender sig til yngre kandidater, beskriver ønskede sociale og menneskelige kompetencer. Det kan godt være lidt forvirrende for den, der får jobbet, for der er samtidig et usagt, men tydeligt, budskab om, at man netop ikke skal vippe for meget med båden, men i stedet følge kulturen og normer i virksomheden.

Man navigerer i denne dobbelthed ved at få styr over sine impulser. Impulser har ofte en "usaglig" karakter – f.eks. en følelse af, at man i almindelighed er klogere end kollegerne, eller at chefen ikke kan lide én. Er man bevidst om det, kan man øve sig i at træffe beslutninger uafhængigt af sådanne følelser.



### **Forstå hvad andre tænker.**

Alle gode sælgere ved det: Når en kunde er tøvende og presser prisen, er det sjældent, fordi kunden ikke har pengene til at betale den fulde pris. Han/hun er i stedet usikker på produktets brugsværdi, og sælgerens opgave er altså overbevise om, at denne værdi er høj – ikke at give en hurtig rabat.

Tilsvarende vil såvel over- som underordnede have en motivation bag de ting, de siger, og de signaler, de sender. Lærer man at forstå denne motivation, træffer man også bedre beslutninger for virksomheden – man undgår også metaforisk at give en rabat, som alligevel ikke rigtigt betrykker nogen.



### **Forstå dine egne reaktioner.**

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



### **Forén integritet med pragmatisme.**

De fleste toppolitikere går af i en negativ stemning. Selv uden skandaler drukner de i en lang karrieres kompromisser, og man kan konstatere, at de ikke nåede meget af det, de satte sig for som unge. Men kompromisser er ikke desto mindre nødvendige – man løser ikke problemet ved at undgå dem.

Der er ingen magisk formel for, hvordan man undgår at drukne i kompromisser, men når man – typisk midt i en leders karriere – når dertil, hvor man har ansvaret for dem, kan man tænke dybere over det og ikke blot krampagtigt holde fast i en umulig drøm om, at de blot er midlertidige afvigelser.



### **Undgå succesfælden**

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



### **Forøg rækkevidden**

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

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



### **Forstå dine egne reaktioner.**

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



### **Forbered eftermålet.**

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

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

*Netværksgrupper for*

## **direktører og bestyrelsesmedlemmer**

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





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

## Bestyrelsesuddannelse

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

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

Godkendt af Advokatsamfundet

**Pris 49.995,-**  
ekskl. moms



Få mere info →

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

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

Godkendt af Advokatsamfundet

**Pris 0,-**  
ekskl. moms



Få mere info →

### Executive bestyrelsesuddannelse - De 9 moduler

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## Kolofon

**ØU WhitePapers udgives af:**

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

**Annoncering:**

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

**Redigering og layout:**

Line Daugaard Jørgensen  
Linda Hardø  
Laus Sørensen

**Redaktion:**

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

**Ansvarshavende  
chefredaktør:**

Morten W. Langer



---

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

NR. 2 - BESTYRELSESUDDANNELSER  
APRIL 2023

---

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