

## Værdiskabende bestyrelsesarbejde.

### I. FORVENTNINGER

Det er vigtigt at få afstemt forventningerne fra aktionærerne og den øvrige bestyrelse omkring opgaverne i og omfanget af bestyrelsesarbejdet forinden opstarten heraf. Herunder også de forventninger som bestyrelseskandidaterne har til virksomheden, bestyrelsen, aktionærerne og direktionen. Som eksempler på hvad der skal afklares kan nævnes:

- Hvilken vision/mål har aktionærerne.
- Hvordan kommer vi godt i gang, f.x. introduktionsforløb jfr. herom nedenfor.
- Hvilke opgaver skal kandidaten varetage i bestyrelsen og hvor meget tid forventes kandidaten at skulle bruge.
- Hvad skal bestyrelsen arbejde med og hvad er målet med bestyrelsesarbejdet.
- Det er vigtigt at forstå context og aktører.
- Forventningerne kan med fordel formuleres i en egentlig bestyrelseskontrakt.

### II. ORGANISERING OG KOMPETENCER

Bestyrelsen skal organiseres ud fra samme principper som virksomhederne organiserer sig selv. Bestyrelsen skal rumme en mangfoldighed, som sikrer et bredt fundament af kompetencer indenfor alle for virksomheden betydende områder. Andre væsentlige områder indenfor organisering og kompetencer :

- Kompetencerne i bestyrelsen skal være i afstemmes med virksomhedens aktuelle udfordringer.
- Bestyrelsen skal bruges som "Virksomhedens vidensbank".
- Alle medlemmer skal vurderes på deres kompetence, arbejdsindsats og deres evne til at skabe resultater.
- Bestyrelsesarbejde er en krævende og forpligtende arbejdsopgave i virksomheden. Derfor skal virksomheden kræve, at det enkelte medlem både besidder den nødvendige kompetence og er trænet i bestyrelsesarbejde inden indtrædelse i bestyrelsen.
- Løbende evaluering af bestyrelsens sammensætning og performance.

### III. ENGAGEMENT

Det gode bestyrelsesarbejde skabes ikke skabt alene ved at samle nogle dygtige mennesker i bestyrelsen. Det kræver et stort og engageret arbejde fra alle parter. Nøgleord omkring engagement:

- Det er et bestyrelsesarbejde og ikke en bestyrelsespost.
- Har kandidaten overhovedet tid og lyst til at engagere sig i virksomheden.
- Der skal stilles krav til bestyrelsen, og bestyrelsesmedlemmerne skal bruges hvor de har kompetencer som virksomheden kan drage nytte af.

#### **IV. INDSIGT**

En forudsætning for at bestyrelsesmedlemmerne kan bidrage til strategi- og forretningsudviklingen er, at de opnår grundigt kendskab til virksomhedens forhold, herunder virksomhedens muligheder i markedet. Dette skal gerne sikres så hurtigt som muligt efter indtræden i bestyrelsen, således at virksomheden kan opnå værdi af medlemmets indsats med det samme. Det kan derfor anbefales at :

- Der gennemføres et introduktionsforløb til virksomheden.
- Der gennemføres en introduktion overfor den øvrige bestyrelse.
- Medlemmet kan i mange tilfælde også nyde godt af et kendskab til nøglemedarbejderne i organisationen, så en introduktion overfor disse kan også vise sig som en god ide.
- Medlemmerne sikres en forståelse for hvor og hvordan indtjeningen genereres.

#### **V. LEDELSE**

Bestyrelsens arbejde skal ledes for at give de bedste resultater. Det er bestyrelsesformanden som har opgaven at sørge for ledelsen af bestyrelsens arbejde. Denne opgave er omfattende og omfatter bla.:

- Ledelse af bestyrelsesmøderne og af arbejdet imellem møderne.
- Formandsmøder med direktionen.
- Formanden sikrer struktur på bestyrelsesmøderne (dagsorden, mødeindkaldelse, årsplaner, arbejdsgrundlag, mål for bestyrelsesarbejdet).
- Mødestruktur/-indhold afspejler indholdet i arbejdsgrundlaget.
- Bestyrelsen skal fungere som et ledelsesteam. Derfor skal der overvejes arbejdsmetoder, IT og kommunikation, således at samarbejdsformen bliver så effektiv som muligt.
- Det skal sikres en stemning på bestyrelsens møder matchende de temaer som er på dagsordenen. Der kan f.x. arbejdes med variationer i mødeform, -hyppighed, -sted, -varighed, -tidspunkt etc.

Ovenstående er ikke udtømmende men alene ment som en inspiration til et mere værdifuldt bestyrelsesarbejde rundt om i virksomhederne.

28. januar 2009 / ta