



Bestyrelsesguide til iværksættere

Gode råd til etablering af din egen bestyrelse eller Advisory Board

Skab en bestyrelse, der hjælper din virksomhed med at vokse. En bestyrelse kan og skal være meget mere end et retskrav. Den skal være en aktiv del af din virksomhed, som skaber værdi.

Af samme grund skal du som virksomhedsejer være bevidst om, at det forpligter dig selv, hvis bestyrelsen skal fungere optimalt. Det er en udfordring at få eksterne personer ind, som har holdninger og meninger til, hvordan virksomheden skal drives. Men meningen er jo netop, at bestyrelsen udfordrer og stiller skarpt på det, der skal forbedres.

Som virksomhedsejer er fokus af gode grunde rettet mod den daglige drift og de daglige udfordringer. Men som virksomhedsejer med egen bestyrelse skal du også være indstillet på at tænke mere langsigtet; tænke og prioritere ud fra visioner, strategi og udvikling.

Bestyrelsen er frem for alt din sparringspartner. Derfor er det vigtigt, at den består af personer med de rette profiler, kompetencer og erfaring, og at den arbejder optimalt, når den mødes.



Opstart af bestyrelsen: Hvem?

Gode råd til at sammensætte den helt rigtige bestyrelse for dig:

- ➔ **KOMPETENCER.** Det er ikke alle kompetencer, der er lige vigtige for alle virksomheder. For nogle er indsigt i strategi, økonomi og finansiering vigtigst, mens det for andre kan være salg og markedsføring eller digitalisering og grøn omstilling. Sammensætningen af bestyrelsen skal helst afspejle de fleste af de fag- og funktionskompetencer, der er relevante for en optimal drift af virksomheden.
- ➔ **PROBLEMSTILLINGER.** Start med at liste de problemstillinger, betingelser, forudsætninger og udfordringer, der fylder mest for virksomheden – aktuelt og i fremtiden. Derved bliver det nemmere at afklare, hvilke områder bestyrelsen skal have repræsenteret.
- ➔ **PERSONLIGHED.** Glem ikke de personlige, sociale kompetencer. Bestyrelsen skal helst fungere som et team. Og her er kemien og medlemmernes evne til at samarbejde afgørende.
- ➔ **ANTAL.** Det er ikke så afgørende, hvor mange personer bestyrelsen består af. Men normalt bør man være dækket ind med 4-6 medlemmer, udover formanden for bestyrelsen.
- ➔ **ERFARING.** Bestyrelsen skal gerne både indeholde ledelseserfaring, brancheerfaring eller erfaring fra andet bestyrelsesarbejde.
- ➔ **DIVERSITET.** Både køn og alder skal også tænkes ind. En bestyrelse fungerer bedst, hvis begge køn er ligeligt repræsenteret, ligesom det giver god mening, hvis både unge og ældre er med i bestyrelsen.



Opstart af bestyrelsen: Hvordan?

Hvordan finder man bestyrelsesmedlemmer?

- ➔ **SOCIALE MEDIER.** Søgning med et opslag på sociale medier er en god mulighed. Her er LinkedIn den mest relevante for målgruppen. Det kræver, at man er skarp i sin formulering af, hvem man søger. Og det kræver, at man tager sig tid til at vurdere de kandidater, der ansøger. Et opslag kan nemlig nemt medføre, at rigtigt mange melder sig på banen. Husk, at alle ansøgere bør have et svar på deres ansøgning – også dem, der ikke kommer i betragtning.
- ➔ **NETVÆRK.** Mange kandidater findes også via ens netværk. Af gode grunde. Så spørg kontakter, bekendte, venner og familie. Men også deres kontakter. For i virkeligheden når man længst ved at spørge, om ens kontakt har en anden kontakt, som kan pege på den rette kandidat.
- ➔ **KANDIDATBASER.** Du kan finde forskellige kandidatbaser på nettet, hvor der er profiler på en lang række erfarne personer, som er interesseret i bestyrelsesarbejde. Har du profilen klar på den person, der søges, er det bare et spørgsmål om at sætte tid af. Du skal dog være forberedt på, at nogle af disse baser tager et mindre gebyr for at få adgang til kandidaterne.
Find dit næste kvindelige bestyrelsesmedlem i DI's database [**Women on Board**](#).

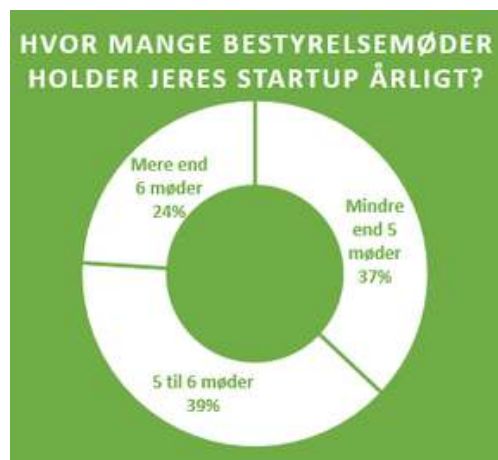
Et Advisory Board er et alternativ, hvis din startup ikke er helt klar til at stifte en bestyrelse.

- ➔ **INVESTORER.** Hvis virksomheden er i gang med at identificere den videre udvikling, vil kommende investorer som hovedregel forvente en plads i bestyrelsen. Som aktiv investor ønsker man at følge sin investering og at bidrage til, at værdien af virksomheden øges.
- ➔ **HEADHUNTERE.** Der findes en del professionelle headhuntere, som via deres eget netværk eller søgning kan finde den rette kandidat til din bestyrelse. Det giver mest mening, hvis den kandidat, du søger, skal besidde nogle helt specielle og unikke kompetencer, og når en søgning via de andre veje, man kan gå, ikke lykkes. Ulempen er, at deres hjælp kan løbe op i et større honorar.

Drift af bestyrelsen

Hvor ofte bør bestyrelsen samles?

Der er ingen opskrift på, hvor ofte bestyrelsen skal samles. Det afhænger helt af den situation, startup'en er i, og dermed behovet for, at ledelsen får den nødvendige sparring. Dog anbefales det, at bestyrelsen samles mindst 4-5 gange årligt.



Kilde: bestyrelsesundersøgelsen 2022

Råd til at drive en effektiv og værdiskabende bestyrelse:

- ➔ **FORBEREDELSESDOKUMENTER.** Minimum 1-2 uger før et bestyrelsesmøde bør alle deltagerne modtage en dagsorden med tilhørende bilag i form af referat fra sidste møde, ledelsesrapportering, evt. regnskaber, aftalte nøgletal og andre relevante dokumenter.
- ➔ **DAGSORDEN.** Dagsordenen bør afspejle både driftsmæssige problemstillinger og langsigtede problemstillinger, der relaterer sig til virksomhedens udvikling. Under driften hører ledelsesrapportering og f.eks. regnskaber med status på omsætning og omkostninger. Derudover kan compliance, (IT)sikkerhed og eventuelle lovgivningsmæssige krav og problemstillinger også være på dagsordenen.
- ➔ **ÅRSHJUL.** Det giver værdi, hvis bestyrelsen tilrettelægger sit arbejde og møderne ud fra et egentligt årshjul for de større, betydende begivenheder for virksomheden hen over året. Download et årshjul fra Boardpartner [her](#).
- ➔ **STRATEGIMØDER.** Det kan være en god idé, hvis enkelte bestyrelsesmøder har fokus alene på virksomhedens udvikling og/eller på specielle problemstillinger, som er relateret til dens udvikling og vækst. Sådanne strategimøder vil ofte være af længere varighed.
- ➔ **EVALUERING.** Endelig giver det god mening, hvis bestyrelsen regelmæssigt gennemfører en nærmere evaluering af sit virke. For eksempel - gør bestyrelsen det godt nok? Har virksomheden værdi af bestyrelsens arbejde?

Honorering

Når det kommer til honorering af bestyrelsesmedlemmer, er det godt med et sammenligningsgrundlag. Herunder finder du info om, hvordan andre startups aflønner deres bestyrelsesmedlemmer. Det kan både være i form af et almindeligt honorar eller optioner og/eller warrants i virksomheden.

Hvad modtager bestyrelsesmedlemmer i honorar				
	Laveste honorar	Nedre kvartil (25%)	Median	Øvre kvartil (75%)
Startup	10.000 kr.	25.000 kr.	40.000 kr.	60.000 kr.
Scaleup	10.000 kr.	30.000 kr.	50.000 kr.	74.000 kr.

Kilde: bestyrelsesundersøgelsen 2022

Startup og scaleups brug af optioner og warrants til aflønning			
		Andel	Værdi
Som modtager honorar	Bestyrelsesformand	15%	100.000 kr.
	Bestyrelsesmedlem	11%	50.000 kr.
Som ikke modtager honorar	Bestyrelsesformand	32%	150.000 kr.
	Bestyrelsesmedlem	17%	100.000 kr.

Kilde: bestyrelsesundersøgelsen 2022

Alternativ: Advisory board

Er din startup ikke helt klar til at stifte en bestyrelse, så er et Advisory Board et godt alternativ:

- ➔ Et board forpligter ikke på samme måde som en bestyrelse, som har et større ansvar.
- ➔ Det stiller ikke de samme lovgivningsmæssige krav ved en etablering.
- ➔ Boardets medlemmer kan bedre agere som uvildige sparringspartnere og vejledere, der kan udfordre og anvise veje frem ud fra din virksomheds problemstillinger, forudsætninger og muligheder.

Et Advisory Board giver god mulighed for at tilknytte kompetente sparringspartnere til virksomheden på en mere vedvarende basis, og så kan det bruges til at få føling med dets medlemmer forud for en etablering af en bestyrelse.

Hjælp til bestyrelsesarbejdet

Bestyrelsesrapporten 2022

Læs mere om bestyrelsesarbejdet i Danmark i Bestyrelsesrapporten 2022, der er blevet udarbejdet af af Boardpartner, Keystones og DI.

www.boardpartner.dk/vaerktoejer/bestyrelsesrapporten-2022/



Netvækst

Kontakt Netvækst for gratis rådgivning og sparring om bestyrelsesarbejde og advisory boards.

www.netvaekst.dk



Dansk Industri

Se Dansk Industris univers for bestyrelsesudvikling og bliv klogere på dine muligheder for rådgivning.

www.danskindustri.dk/vi-radgiver-dig-ny/virksomhedsregler-og-varktojer/bestyrelser/



Women On Board

Find dit næste kvindelige bestyrelsesmedlem i DI's Women On Board-database.

www.danskindustri.dk/vi-radgiver-dig-ny/personale/hr-og-ledelse/kvinder-i-ledelse/database/

