

7 Gode Bestyrelsesvaner

2025

BoardPartner er en erhvervsforening for erfarne bestyrelsesmedlemmer, der arbejder aktivt i og med bestyrelser og brænder for at bidrage positivt i udviklingen af danske virksomheder.

BoardPartner er leverandør af erfarne bestyrelsesmedlemmer. BoardPartner faciliterer den proces, der fører til, at virksomheden får præcis de bestyrelsesmedlemmer, som dens situation og potentiale kræver.

© BoardPartner F.M.B.A & forfatterne.
ISBN: 978-87-975124-0-2

Citat kun mod kildeangivelse.
Uddrag kun mod forudgående skriftlig tilladelse.

April 2025



Bestyrelsesarbejde er i konstant udvikling. Kravene til bestyrelser vokser, og både ejere, ledelser og interessenter forventer, at bestyrelsen skaber reel værdi. Med denne 2. udgave af *7 Gode Bestyrelsesvaner* ønsker vi at give bestyrelserne et endnu stærkere fundament for at løfte deres arbejde fra formalia til faktisk værdiskabelse.

Denne rapport bygger på omfattende data fra *Bestyrelsesrapporten 2024* og giver bestyrelser konkrete redskaber til at identificere og implementere de vaner, der har størst effekt. Analysen viser tydeligt, at bestyrelser, der strukturerer deres arbejde omkring disse vaner, ikke alene forbedrer deres egen performance, men også oplever større enighed med direktionen og ejerne om den skabte værdi.

Blandt de mest værdiskabende vaner er **et årshjul**, der sikrer struktur og kontinuitet i bestyrelsens arbejde, samt **at have risiko på dagsordenen**, som skaber bedre forudsætninger for at navigere i en stadig mere kompleks og uforudsigelig verden, og sikrer at de umiddelbare operationelle risici håndteres i tide. En ny og vigtig vane i denne udgave er **at sætte mål for bestyrelsen**, hvilket sikrer et fælles fokus og gør det lettere at måle og forbedre bestyrelsens indsats. Derudover viser analysen, at bestyrelser, hvor der er en **hyppig dialog** mellem bestyrelse og direktion mellem møderne, opnår en mere dynamisk og effektiv samarbejdsproces. Denne løbende sparring styrker beslutningsgrundlaget og sikrer en tættere kobling mellem strategiske beslutninger og den daglige drift.

Vores håb er, at denne rapport vil inspirere endnu flere bestyrelser til at tage aktivt ejerskab over deres udvikling og professionalisering. Med de rette vaner, en stærk strategi og en dedikeret indsats kan bestyrelser spille en afgørende rolle i at styrke danske virksomheder og deres konkurrenceevne.

Vi håber, at *7 Gode Bestyrelsesvaner* bliver et værdifuldt værktøj for dig og din bestyrelse – og at den bidrager til at skabe endnu mere effektive, værdiskabende og fremtidsparate bestyrelser.

God læselyst!

Med venlig hilsen
Marlene Haugaard
Bestyrelsesleder for BoardPartner

7 Gode Bestyrelsesvaner – 2025

INDHOLDSFORTEGNELSE

Executive summary	6
I. Bestyrelsens værdiskabelse	8
1. Bestyrelsens bidrag til værdiskabelse	8
2. 7 Gode Bestyrelsesvaner	9
3. Værdiskabelse på hhv. A og B hold	9
4. Antal gode vaner på hhv. A og B hold	11
5. Implementering af gode vaner på hhv. A og B hold	12
II. De 7 Gode Bestyrelsesvaner	14
6. Årshjul	14
7. Strategimøde	15
8. Risiko på dagsordenen	15
9. Mål for bestyrelsen	16
10. Evaluering	17
11. Antal møder	18
12. Dialog hyppighed	19
III. Hvor finder vi A-holdene	21
13. Ejerforhold	21
14. Eksterne medlemmer	21
15. Virksomhedsstørrelse	22
16. Selskabsform	23
IV. Hvem finder vi på A-holdene	24
17. Kønsdiversitet	24
18. Aldersdiversitet	26
19. Hovederhverv	26
20. Bestyrelsens bidrag til værdiskabelse	27
21. Rekruttering	28
V. Temaer der arbejdes med på A- og B-hold	30
22. ESG	30
23. Kompetencer	32
24. IT- og Cyber sikkerhed	33
25. Geopolitik	34
VI. Honorering af A- og B-hold	36
26. Honorering	36

VII.	Anbefalinger.....	38
27.	Vejen til A-holdet – de vaner der gør forskellen.....	38
28.	Benchmark værktøj.....	39
VIII.	Datagrundlag og metode.....	40
29.	Baggrund for rapporten	40
30.	Datagrundlag.....	40
31.	Metode.....	41
32.	Anvendte begreber	41
IX.	Kildehenvvisning	43
X.	Forfatterne	45

EXECUTIVE SUMMERY

I denne 2025 udgave af *7 gode Bestyrelsesvaner* går vi endnu dybere i bestyrelsens rolle som værdiskaber. Med afsæt i en omfattende dataanalyse fra *Bestyrelsesrapporten 2024* hvor vi har udvidet tilgangen med flere adfærds- og temaspørgsmål, der hjælper bestyrelser med at identificere og implementere de mest effektive vaner. Vi forbliver nysgerrige på at afdække den 'hellige gral' for bestyrelsens bidrag til værdiskabelse og præsenterer i denne opdaterede udgave konkrete redskaber til at omsætte indsigt til handling.

7 gode bestyrelsesvaner som skaber mest værdi

De 7 gode vaner er udvalgt på baggrund af de vaner, som bestyrelser vurderer som mest værdiskabende – og hvor opfattelsen af værdiskabelsen stemmer bedst overens mellem bestyrelse, direktion og ejere.

Vores analyse viser, at vanerne er stabile over tid, og kun én ny vane er føjet til listen: *Mål for bestyrelsen*. Dette afspejler en stigende bevidsthed om vigtigheden af klare mål, der sikrer fokus på de rette emner og skaber en fælles retning for bestyrelsens arbejde.

De *7 gode Bestyrelsesvaner* er ikke revolutionerende – de findes allerede i litteraturen om bestyrelsesarbejde og indgår i en række bestyrelsesuddannelser. Det interessante er dog, at vi for anden gang kan dokumentere en klar sammenhæng mellem implementeringen af vanerne og den opfattede værdiskabelse, både blandt bestyrelsesmedlemmer, direktører og ejere.

A-holdets kendetegn – hvor, hvem og hvad

Endnu en gang viser analysen, at bestyrelser, der arbejder aktivt med 6 - 7 af de gode vaner (A-holdet), opnår markant højere værdiskabelse og større enighed om denne mellem bestyrelse, direktion og ejere.

Den samlede andel af A-hold er steget svagt til 32%. Især blandt børsnoterede, forbrugerejede og offentligt ejede virksomheder ses en vækst i andelen af A-hold-bestyrelser.

Analysen viser også, at A-holdet kendetegnes ved:

- **Hvor:** Større virksomheder med eksterne bestyrelsesmedlemmer, særligt børsnoterede og forbrugerejede virksomheder.
- **Hvem:** Erfarne medlemmer med bestyrelsesuddannelse og en mere professionel tilgang. De er ofte rekrutteret via netværk, har bestyrelsesarbejde som hovederhverv og en højere aflønning.
- **Hvad:** Større fokus på IT- & cyber sikkerhed, geopolitik, ESG og 'license to operate', samt en bevidst indsats for at tiltrække relevante kompetencer og aktivt bruge dem i bestyrelsen.

De 7 gode bestyrelsesvaner:

1. Årshjul
2. Strategimøde
3. Risiko dagsorden
4. Mål for bestyrelsen
5. Evaluering
6. Antal møder
7. Hyppig dialog

Kønsdiversiteten er stort set ens på A- og B-holdet, og den samlede andel af kvinder i bestyrelser er kun steget svagt de seneste år til 20,9%^[Note 14]. En nærmere analyse af tilvæksten i posterne viser dog at kvinderne i 2022 og 2023 besætter posterne, mens mændene falder fra.

Vejen til A-holdet – sådan bliver bestyrelsen en værdiskaber

Analysen viser, at der fortsat er et stort potentiale for at øge værdiskabelsen i bestyrelsesarbejdet. Vejen til at komme med på A-holdet og den større værdiskabelse er en målrettet indsats:

1. *Implementér de 7 gode Bestyrelsessvaner – Dvs. struktur, fokus, fremdrift.*
2. *Vælg en erfaren bestyrelsesleder med bestyrelsesuddannelse.*
3. *Rekrutter uafhængige medlemmer med relevante kompetencer for virksomheden – og brug dem aktivt!*

At blive en del af A-holdet kræver en kultur- og adfærdsændring hos både bestyrelse, ejere og direktion. Vi anbefaler at starte med de vaner, der har størst effekt: **Årshjul, Strategimøde, Risiko dagsorden og Mål for bestyrelsen**. Det kan du læse mere om i kapitel 27 - *Vejen til A-holdet – de vaner der gør forskellen*.

Sammen med denne rapport har vi opdateret onlineværktøjet **Bestyrelsens Benchmark**, hvor bestyrelser kan benchmarke sig op imod 7 Gode Bestyrelsessvaner og få konkrete anbefalinger til forbedringer, baseret på sammenlignelige virksomheder målt på ejerforhold og omsætning.

Med denne opdaterede udgave af 7 Gode Bestyrelsessvaner giver vi konkrete redskaber til at løfte bestyrelsesarbejdet fra formalia til reel værdiskabelse. Vejen dertil kræver struktur, fokus og en vedvarende indsats – men belønningen er en bestyrelse, der gør en mærkbar forskel for virksomhedens udvikling og resultater. I dag er kun ca. 30% af bestyrelserne der har en høj værdiskabelse (A-holdet), mens resten har et stort uudnyttet potentiale.

I. BESTYRELSENS VÆRDISKABELSE

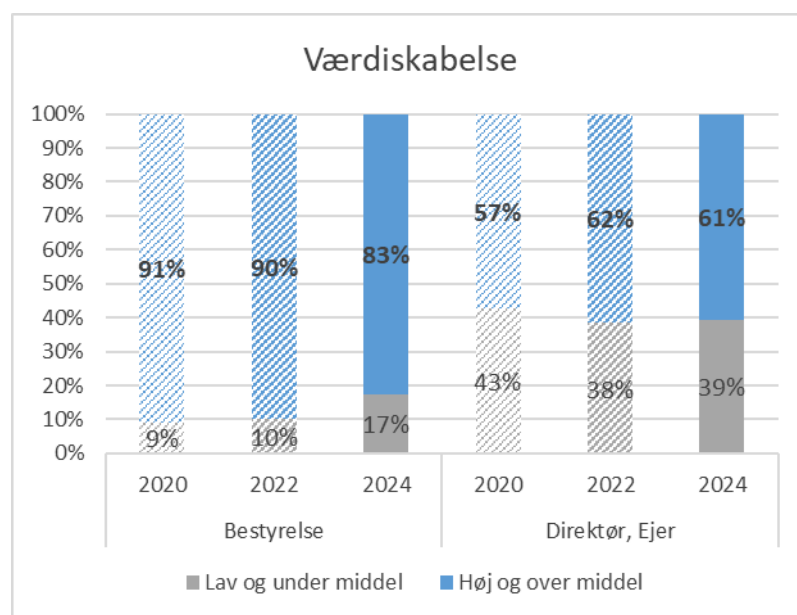
En bestyrelse har flere formål og forpligtigelse. Overordnet er formålet at varetage selskabets interessenters interesser, dvs. bl.a. ejernes, medarbejdernes, kundernes, leverandørernes og samfundets interesser. Bestyrelsens forpligtigelserne er for en stor dels vedkommende beskrevet i selskabsloven. Vi vil i dette afsnit udelukkende fokusere på bestyrelsens bidrag til selskabets værdiskabelse, der tjener flere af de fornævnte interesser.

1. Bestyrelsens bidrag til værdiskabelse

I Bestyrelsesrapporterne^[Note 1] 2020, 2022 og 2024 stillede vi spørgsmålet: "I hvor høj grad bidrager bestyrelsen til selskabets værdiskabelse?"

Som det fremgår af grafikken, er der en tydelig diskrepans på 22 procentpoint mellem bestyrelsens opfattelse og direktør, ejer, og ejerleders opfattelse. Bestyrelserne ligger konsekvent højere i deres vurdering af eget bidrag, end direktørerne, ejerne og ejerlederne mener bestyrelsens bidrag er.

Denne forskellige opfattelse er næsten konstant i de tre undersøgelser, med en mindre ændring fra 2022 til 2024, hvilket kan skyldes at vi ændrede svar metodikken fra 2022 til 2024.

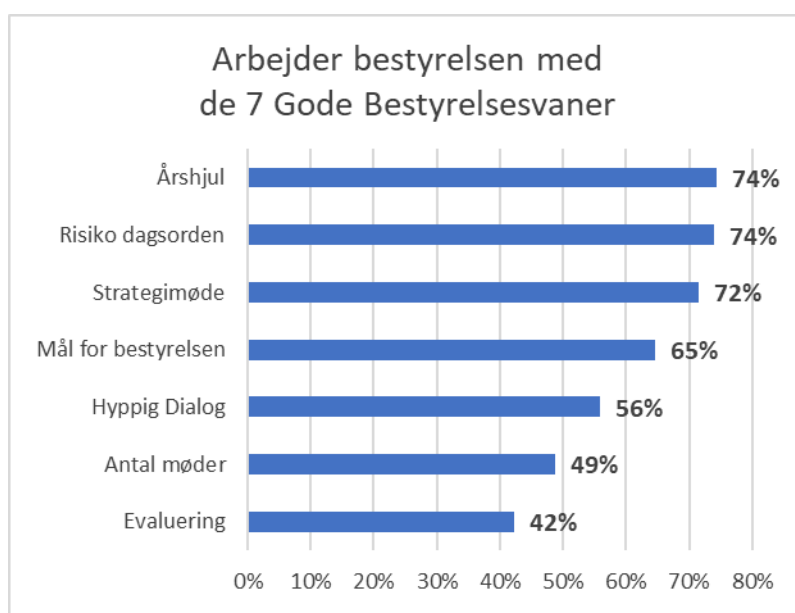


Vi har valgt ikke at specificere 'værdiskabelse' yderligere, da der findes et utal af fortolkningsmuligheder, og en præcis definition ikke eksisterer. Dog viser Center for Ejerledede Virksomheders rapport nr. 8^[Note 3] – Bestyrelser i ejerledede virksomheder fra 2019, at både omsætning pr. medarbejder og værditilvækst pr. medarbejder er markant højere i ejerledede virksomheder med eksterne bestyrelsesmedlemmer sammenlignet med virksomheder, der udelukkende har interne medlemmer. En tilsvarende effekt på værdiskabelsen må også forventes under andre ejerforhold.

2. 7 Gode Bestyrelsesvaner

Vi har som beskrevet under kapitel 31 – *Metode* identificeret de 7 vaner, der har størst betydning for værdiskabelsen, ved at modulerer data på en måde, hvor den rapporterede værdiskabelse optimeres, og hvor forskellen i opfattelsen af værdiskabelse mellem bestyrelsen og direktører, ejere eller ejerledere er mindst mulig.

I grafikken nedenfor er de 7 *Gode Bestyrelsesvaner* listet i prioriteret rækkefølge baseret på implementeringen af vanerne i alle bestyrelserne. Således arbejder eksempelvis 74% af bestyrelserne med årshjul, og 42% af bestyrelserne gennemfører årlige bestyrelsesevalueringer.



Vanerne afskiller sig kun lidt fra den første udgave af *7 Gode Bestyrelsesvaner*^[Note 2]. IT- og Cyber sikkerhed er udgået af listen idet denne, med den nye definition, kapitel 31 – *Metode*, er et emne og ikke en vane. Som vi vil vise i kapitel 24 – *IT- og Cyber sikkerhed* så arbejde de mest værdiskabende bestyrelser dog fortsat i en højere grad med IT og Cyber sikkerhed end de knap så værdiskabende bestyrelser. En ny vane 'Mål for Bestyrelsen' er kommet ind på listen, idet denne tydeligt påvirker den opfattede værdiskabelsen, hvilket er beskrevet i detaljer i kapitel 9 – *Mål for bestyrelsen*.

De 7 vaner som er identificeret, er i sig selv ikke epokegørende, det er alle sammen vaner som bl.a. er beskrevet i de mange bøger der er skrevet om bestyrelsesarbejde og som der bliver undervist i på en lang række bestyrelsesuddannelser. Det interessante er at vi nu for anden gang kan påvise en sammenhæng mellem implementering af vanerne og den opfattede værdiskabelse, både blandt bestyrelsesmedlemmer, men også blandt direktører, ejere og ejerledere.

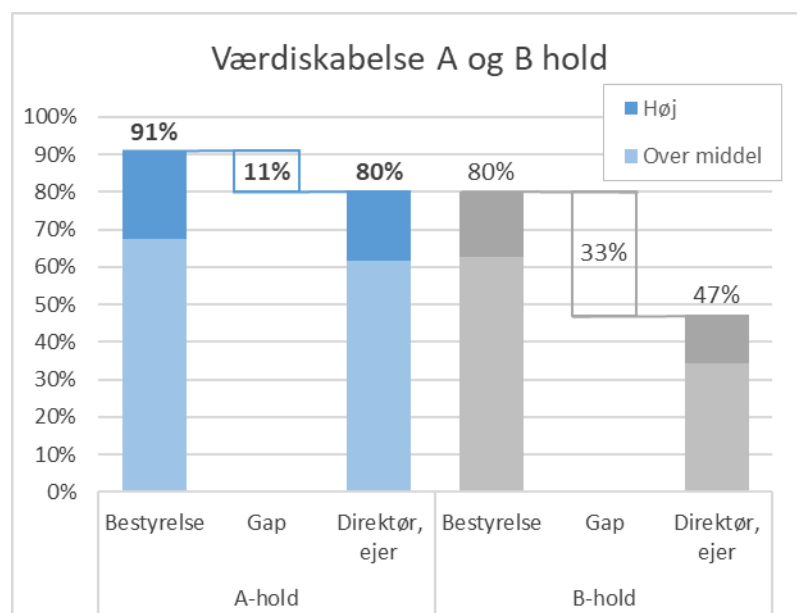
3. Værdiskabelse på hhv. A og B hold

Vi kan se at antallet af vaner påvirker den opfattede værdiskabelse. Vi opdeler derfor bestyrelserne i hhv. et A-hold og et B-hold, alt efter om de arbejder med 6 – 7 af de gode vaner, eller blot 1 – 5 af vanerne. Grænsen i antallet af vaner mellem A og B holdet er fremkommet ved at finde toppunktet i

normalfordelingskurven, se grafikken 'Bestyrelser fordelt på antal gode vaner' i kapitel 4 - *Antal gode vaner på hhv. A og B hold*.

Ligesom i den første udgave af *7 Gode Bestyrelsesvaner*^[Note 2] kan vi udover en øget værdiskabelse tillige påvise en mindre diskrepans i opfattelsen af værdiskabelse, hvis bestyrelserne arbejder med 6 – 7 af de 7 gode vaner.

På A-holdet mener 91% af bestyrelserne at værdiskabelsen er 'over middel' eller 'høj', og 80% af direktører, ejere og ejerledere er af den samme opfattelse. Diskrepansen mellem de to grupper reduceres dermed fra 22 procentpoint som vi så i Bestyrelsens bidrag til værdiskabelse, til 11 procentpoint for A-holdet.



Omvendt forholder det sig med B-holdet, her mener 80% af bestyrelserne at værdiskabelsen er 'over middel' eller 'høj', men kun 47% af direktører, ejere og ejerledere er af den samme opfattelse. Diskrepansen mellem de to grupper øges dermed fra 22 procentpoint som vi så i kapitel 1 - *Bestyrelsens bidrag til værdiskabelse*, til 33 procentpoint for B-holdet.

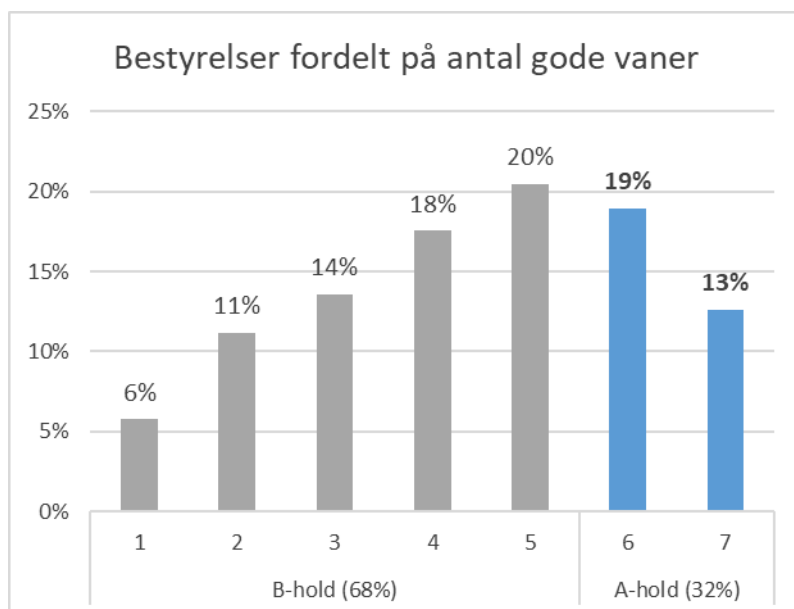
”A-holdene har højere værdiskabelse og der er større enighed om denne mellem bestyrelse, direktion og ejer”

Bestyrelser og direktionen på A-holdet er dermed mere enige om bestyrelsens bidrag til værdiskabelsen, end de er på B-holdet. Det kan vi kun tage som udtryk for at der finder en egentlig værdiskabelse sted.

Mindre divergens mellem bestyrelse og direktion kunne desuden indikere, at kommunikation og gensidig forventningsafstemning også er bedre hos A-holdene.

4. Antal gode vaner på hhv. A og B hold

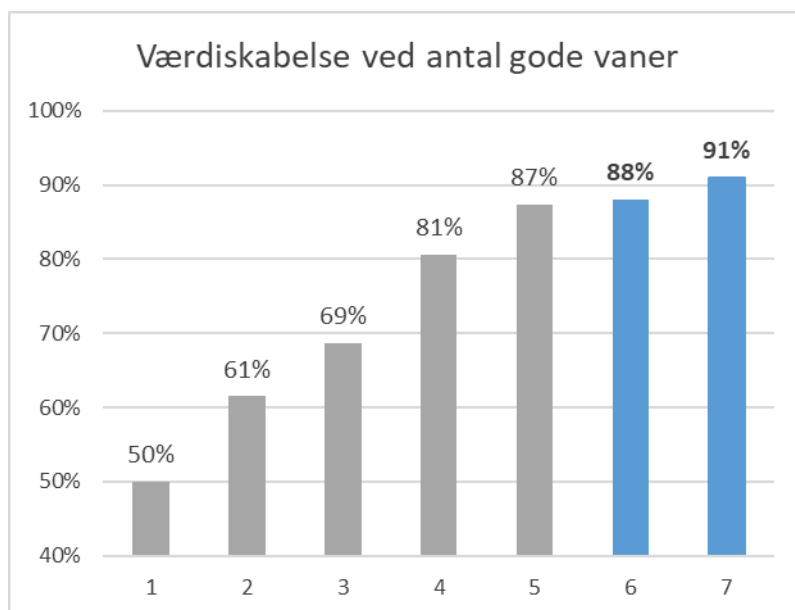
68% af bestyrelserne har implementeret 1 – 5 af de identificerede vaner, mens 32% af bestyrelserne arbejder med 6 – 7 af vanerne. Fordelingen er næsten den samme som i den første udgave af 7 Gode Bestyrelsesvaner^[Note 2] hvor fordelingen var 70/30. Fem gode vaner var også i første udgave af 7 Gode Bestyrelsesvaner^[Note 2] toppunktet i normalfordelingskurven af antallet af bestyrelsesvaner.



”Kun 1/3 del af bestyrelserne kan for alvor kalde sig værdiskabende”

Måler vi på værdiskabelsen, angivet som 'over middel' eller 'høj', i forholdet til værdiskabelsen, uden at skelne til diskrepansen mellem bestyrelse og direktion, kan vi se at bestyrelserne opnår meget, ved blot at arbejde struktureret med 5 af de gode vaner, hvorefter kurven flader ud med hhv. et og tre procentpoints stigning ved 6 og 7 gode vaner.

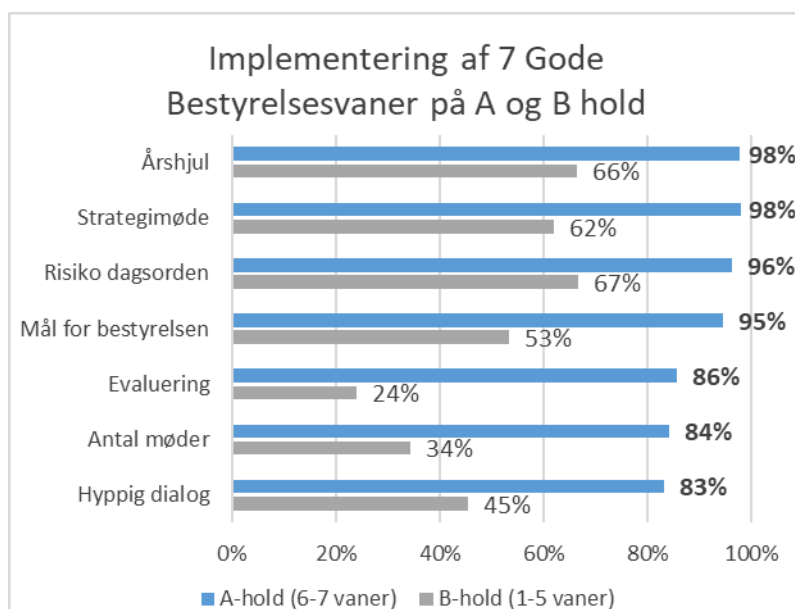
Vi kan dog også se at bestyrelser der kun arbejder med 5 af vanerne, ofte ikke når hele vejen rundt, og dermed ikke har risiko på dagsordenen, får sat mål for bestyrelsen, eller evalueret dennes arbejde.



5. Implementering af gode vaner på hhv. A og B hold

Ser man på hvilke af de 7 *Gode Bestyrelsesvaner* som hhv. A og B holdet har implementeret, kommer Årshjul, Strategi, Risiko og Mål for bestyrelsen ind på en delt førsteplads på A-holdet, med en implementerings procent på hele 95% - 98%. Vanerne med Evaluering, Antal møder, og Hyppig dialog kommer ind på en delt andenplads med en implementerings procent på 83% - 86%.

B-holdet har, som det fremgår af grafikken nedenfor, en væsentlig lavere implementeringsprocent, på alle de 7 identificerede værdiskabende vaner.



Gennemsnitligt arbejder A-hold bestyrelserne med 91% af de 7 Gode Bestyrelsesvaner, mens B-hold arbejder med 50% af de 7 *Gode Bestyrelsesvaner*. Dette er i sig selv interessant idet dette viser at A-holdet arbejder mere og er mere struktureret end B-holdet, hvilket også underbygges af antallet af

møder, en hyppigere dialog, og en tilrettelæggelse af bestyrelsesåret, hvilket vi går i detaljer med i de efterfølgende afsnit.

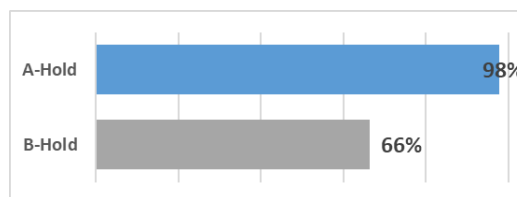
*”A-holdene gør det bedre
på alle parametre”*

II. DE 7 GODE BESTYRELSESVANER

I nærværende afsnit vil vi gennemgå de 7 identificerede gode bestyrelsesvaner i detaljer, deres implementering grad i hhv. A og B-holds bestyrelser, samt deres individuelle bidrag til værdiskabelsen.

6. Årshjul

Bestyrelsens årshjul er et klassisk og effektivt værktøj, der anvendes til at planlægge bestyrelsesåret, så alle centrale ansvarsområder og opgaver bliver behandlet i løbet af året. Årshjulet er særligt populært blandt A-holdets bestyrelser, hvor hele 98% benytter dette værktøj til at strukturere bestyrelsesarbejdet. Til sammenligning er anvendelsen blandt B-holdet 66%.



Analyser peger på, at brugen af årshjul har en markant indvirkning på flere af de andre elementer i 7 Gode Bestyrelsesvaner. I de bestyrelser, uanset om de er kategoriseret som A eller B hold, der benytter årshjul, afholder 55% af dem 5 - 6 møder om året, mens kun 45% af bestyrelser uden årshjul når op på samme antal møder. Denne forskel kan muligvis tilskrives den øgede bevidsthed i planlægning af bestyrelsesåret, og at flere møder er nødvendige for at sikre, at alle bestyrelsens mange opgaver og forpligtelser bliver dækket.

Det er dog ikke kun mødefrekvensen, der skiller sig ud. Bestyrelser, der anvender årsplanlægning via årshjulet, er også bedre til at håndtere risikostyring samt IT- og cyber sikkerhed. Blandt de bestyrelser, der anvender årshjul, har 83% risiko på dagsordenen, mens dette kun gælder for 56% af de bestyrelser, der ikke anvender årshjul. Tilsvarende gælder for IT- og cyber sikkerhed, hvor 69% af bestyrelser med årshjul behandler emnet, sammenlignet med blot 45% blandt de bestyrelser uden årshjul.

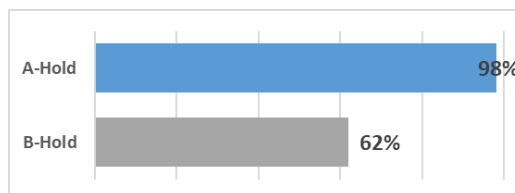
Endelig viser analysen, at bestyrelser, der anvender årshjul, oplever en højere grad af værdiskabelse. Hele 83% af disse bestyrelser vurderer værdiskabelsen som 'Høj' eller 'Over middel', mod 65% i de bestyrelser, der ikke anvender årshjul.

Vi anbefaler at bestyrelsens arbejde tilrettelægges med et årshjul, der er nøje afstemt med direktionen samt virksomhedens årlige cyklus. Årshjulet medfører at flere af de værdiskabende vaner bliver implementeret, og væsentlige emner bliver behandlet.

På BoardPartners hjemmeside^[Note 18] finder du et gratis årshjulsværktøj til inspiration.

7. Strategimøde

Afholdelse af strategiseminar er en nøgleaktivitet for mange bestyrelser og er fortsat et vigtigt element i deres strategiske arbejde, som understøtter bestyrelsens overordnede ansvar jf. §115 i Selskabsloven^[Note 5]. Strategiseminarer bruges i næsten alle bestyrelser i A-holdet, hvor hele 98% af dem afholder strategiseminar. Til sammenligning afholder kun 62% af B-holdets bestyrelser strategiseminar, hvilket peger på et oplagt forbedringsområde for B-holdet i forhold til værdiskabelse.



I den første udgave af 7 *Gode Bestyrelsesvaner*^[Note 2] var andelen af B-holdets bestyrelser, der afholdt strategiseminar, 72%, hvilket markerer et fald på 10 procentpoint. Forskellen kan dog skyldes, at spørgsmålet i 2023 handlede om afholdelse af strategimøder, mens der i denne analyse specifikt blev spurgt til strategiseminarer.

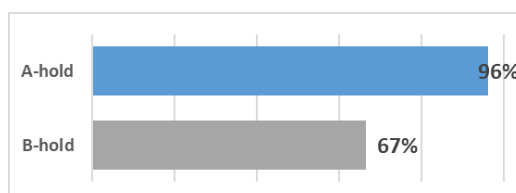
Analysen viser også, at strategiseminarer har en væsentlig indflydelse på andre elementer i 7 *Gode Bestyrelsesvaner*. Bestyrelser, der afholder strategiseminarer, afholder i højere grad flere møder årligt – hele 59% af disse bestyrelser afholder 5 - 6 møder om året, mod kun 35% blandt dem, der ikke afholder strategiseminar. Dette kan indikere, at en øget involvering i strategiarbejdet kræver flere møder for at sikre en løbende opfølgning, samt tid til overholdelse af compliance.

Vi anbefaler at bestyrelsen afholder et årligt tilbagevendende strategi seminar, hvor fokus udelukkende er på selskabets strategi.

Ydermere viser analysen, at bestyrelser, der afholder strategiseminar, i højere grad anvender værktøjer som årshjul, har risikostyring på dagsordenen og gennemfører bestyrelsesevaluering. Endelig oplever disse bestyrelser også en markant højere værdiskabelse, hvor hele 84% vurderer værdiskabelsen som 'Høj' eller 'Over middel' sammenlignet med kun 64% blandt bestyrelser, der ikke afholder strategiseminar.

8. Risiko på dagsordenen

I en tid præget af voksende geopolitisk uro og øget volatilitet på den ene side, samt strengere myndighedsregulering på den anden, er det forventeligt, at risikostyring får en endnu mere central rolle. Bestyrelsesansvaret er under forandring, og kravene til risikovurdering og organisatorisk robusthed er i kraftig stigning. Risiko er ikke længere blot et punkt på dagsordenen, men en grundlæggende del af de strategiske beslutninger, der skal sikre virksomhedens fortsatte vækst og modstandsdygtighed i en stadig mere uforudsigelig verden.



”De mest værdiskabende bestyrelser har risiko på agendaen”

I henhold til Selskabsloven §115^[Note 5] er bestyrelsen forpligtet til at have risikostyring på dagsordenen, og det er derfor ikke overraskende, at hele 96% af bestyrelserne på A-holdet prioriterer dette emne. Det er derimod bemærkelsesværdigt, at kun 67% af bestyrelserne på B-holdet har risiko på dagsordenen. Når vi sammenligner med vores tidligere rapport 7 Gode Bestyrelsesvaner fra 2023^[Note 2], ser vi en stigning på 17 procentpoint for B-holdets vedkommende, hvilket naturligvis er et positivt skridt, og måske i kraft af Covid og geopolitiske hændelser. Dog efterlader det stadig et betydeligt antal bestyrelser, som ikke behandler risikostyring i tilstrækkelig grad.

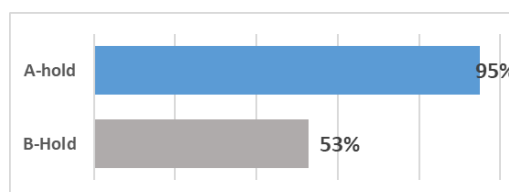
Udover at opfylde lovgivningens krav, viser vores analyse, at bestyrelser, der har risiko på dagsordenen, generelt skaber større værdi. Hele 85% af disse bestyrelser vurderer deres værdiskabelse som ’Høj’ eller ’Over middel’, sammenlignet med kun 59% blandt bestyrelser, der ikke behandler risiko aktivt.

Vi anbefaler at bestyrelsen har risiko på dagsordenen på minimum et årligt møde, for at sikre selskabets robusthed og strategi.

Der findes et væld af litteratur og værktøjer, som bestyrelser kan benytte sig af i deres risikostyring. Det er dog afgørende, at disse værktøjer er praktisk anvendelige i både den daglige drift og i samarbejdet med bestyrelsen. På BoardPartner’s hjemmeside kan du downloade et gratis og afprøvet værktøj til risikostyring.

9. Mål for bestyrelsen

Et centralt fokus for bestyrelsen bør naturligvis være virksomhedens overordnede mål, men samtidig skal bestyrelsen ses som en integreret del af virksomhedens ledelsessystem. Derfor er det relevant at spørge, i hvilken grad bestyrelserne sætter mål for deres eget arbejde. For A-holdet er det hele 95%, der har defineret et eller flere mål for bestyrelsens arbejde, mens dette kun gør sig gældende for lidt over halvdelen (53%) af B-holdet.



”De mest værdiskabende bestyrelser sætter mål for eget arbejde”

Blandt de områder, hvor mål hyppigst sættes, er samarbejdet med direktionen/ejerne - for A-holdet henholdsvis 46% og 42%, mens B-holdet ligger langt lavere med kun 20% og 18%. Det samme gælder mål for bestyrelsens resultater - for A-holdet 46% og B-holdet kun 18%.

Det er dog værd at bemærke, at kun 30% af A-holdene har mål for deres egen udvikling, og kun 10% af B-holdene har svaret bekræftende på dette punkt. For de bestyrelser, der har mål for egen udvikling, vurderer 65% af A-holdene, at de i 'høj grad' har de nødvendige kompetencer i bestyrelsen, mens kun 50% af B-holdene har samme vurdering, hvilket måske bør give anledning til en gap analyse af bestyrelsens kompetencer, evt. bistået af en Bestyrelsesevaluering.

56% af de bestyrelser der sætter mål, gennemfører evaluering, mod kun 24% for dem der ikke sætter mål. Desuden foretager hele 95% af A-holdene, der har mål for egen udvikling, en bestyrelseevaluering, mens kun 30% af B-holdene gør det samme.

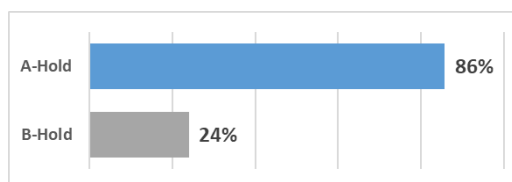
Endelig viser analysen, at bestyrelser, der har sat mål for deres eget arbejde, vurderer en højere grad af værdiskabelse. Hele 83% af disse bestyrelser vurderer værdiskabelsen som 'Høj' eller 'Over middel', sammenlignet med kun 69% blandt de bestyrelser, der ikke har defineret mål for deres arbejde.

Vi anbefaler at bestyrelsen sætter konkrete mål for dens arbejde, og at bestyrelsen årligt evaluerer dens resultater mod de opsatte mål.

Dette bør være et væsentligt fokusområde, da det understreger vigtigheden af, at bestyrelsen løbende sikrer sin relevans, værdiskabelse og kompetence – og måske en indikation på, at bestyrelser ikke altid opfatter sig selv som en gruppe, der også har behov for at sætte mål og udvikle sig.

10. Evaluering

En evaluering af bestyrelsens arbejde og kompetencer er et vigtigt redskab til at vurdere, om bestyrelsen løser sine opgaver effektivt, samarbejder godt og skaber værdi for virksomheden. Dette giver helt naturligt også anledning til vurdering af fremadrettede fokusområder, samt evt. ændringer vedr. arbejdsform og kompetencer.



Analysen viser, at 86% af A-holdet anvender evaluering, mens det kun gælder 24% af B-holdet. Dette kan betyde, at B-holdet går glip af vigtig indsigt og læring om, hvordan bestyrelsen kan bidrage med større værdi. Bestyrelser, der evaluerer deres arbejde, oplever generelt en højere grad af værdiskabelse – 88% vurderer værdiskabelsen som 'høj' eller 'over middel' sammenlignet med kun 71% blandt dem, der ikke evaluerer.

”De mest værdiskabende bestyrelser evaluerer deres arbejde”

Der ses også en sammenhæng mellem evaluering og anvendelsen af øvrige elementer i 7 gode vaner. Når bestyrelser evaluerer deres arbejde, øges eksempelvis anvendelsen af årshjul fra 62% til 92%. Ligeledes stiger andelen, der afholder strategiseminarer, fra 58% til 90%, og andelen, der sætter risiko på dagsordenen, øges fra 65% til 90% ved evaluering.

Evaluering foretages primært som selvevaluering, hvor 85% gennemfører den internt, mens kun 15% inddrager bistand fra ekstern konsulent eller andre interessenter. Selvevaluering giver mulighed for løbende læring og forbedring, men der er også en risiko for, at vanskelige emner som indsats, samarbejde og kompetencer ikke drøftes åbent, hvis der mangler et tillidsfuldt rum.

Analysen viser desuden en tendens til, at flere bestyrelser gennemfører evaluering, når bestyrelseslederen har en formel bestyrelsesuddannelse (60%) sammenlignet med bestyrelser, hvor lederen af bestyrelsen ikke har en sådan uddannelse (40%). Blandt de bestyrelser, der evaluerer, har 90% eksterne medlemmer, mens dette kun gælder for 80% af dem, der ikke evaluerer. Derimod har ejerens deltagelse i bestyrelsen ingen betydning for, om der evalueres – ejere eller familie indgår i halvdelen af bestyrelserne, uanset om der anvendes evaluering eller ej.

Når bestyrelser evaluerer deres arbejde, sætter de også i højere grad konkrete mål for deres indsats, som vi belyser i kapitel 9 - *Mål for bestyrelsen*. Blandt de bestyrelser, der evaluerer, opstiller 82% mål for deres arbejde, mens det kun gælder 54% af dem, der ikke evaluerer. Evaluering fungerer dermed som et stærkt fundament for at fastsætte nye mål og er en af de 7 gode Bestyrelsesvaner, der styrker værdiskabelsen i bestyrelsesarbejdet.

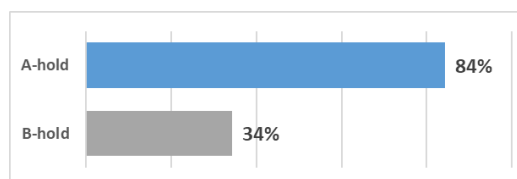
Vi anbefaler at bestyrelsen gennemfører en årlig bestyrelsesevaluering af deres arbejde og kompetencer og her ud fra fastligger udviklingsområder eller mål.

BoardPartner har udarbejdet en kort artikel om bestyrelsesevaluering^[Note 6], samt tilbyder en gratis skabelon for dette, og der findes mange flere på nettet. Derudover tilbyder en række digitale serviceleverandører værktøjer, viden og konsulenttydelser på området, herunder BoardMeter.

11. Antal møder

Vores dataanalyser leder os til at anbefale at der bør afholdes 6 eller flere møder (inklusive strategimøde).

Antallet er naturligvis individuelt for hver virksomhed, men det er tydeligt at bestyrelser der afholder 4 eller færre møder, sjældent har tid nok til at bl.a. gennemføre strategi møde, vurderer virksomhedens risici, og evaluere bestyrelsen, samt behandle emner som grøn omstilling og IT & Cyber sikkerhed. Ved 6 møder når bestyrelserne mest, og vaner der er implementeret og emner der behandles, stiger kun marginal, ved 7 og 8 møder.



Omvendt viser analysen også at diskrepansen i opfattelse af værdiskabelse mellem bestyrelsen og direktionen, stiger fra blot 4 procentpoint ved 4 møder til 16 procentpoint ved 5 møder, og hele 23 procentpoint ved 6 møder, og fortsætter med at stige ved flere møder. Diskrepansen opstår ved at direktionens opfattelse af værdiskabelsen falder mens den er rimelig konstant for bestyrelserne. Det er derfor meget vigtigt at bestyrelsen og direktionen sammen beslutter det optimale antal årlige møder og tidspunkterne for disse.

Den konstaterede 'møde træthed' kan skyldes at direktionen ikke tillægger rapportering som specielt værdiskabende. Hvis økonomi-rapporteringen allerede er på plads, kan det overvejes at omdanne to af de seks møder til at fokusere på værdiskabelse, herunder strategi og andre fremadrettede aktiviteter, eller flytte økonomirapportering til kortere virtuelle møder med relevant interval.

Dette underbygges af at diskrepansen falder med ca. 6 procentpoint, såfremt der i de 6 møder indgår et strategimøde eller workshop.

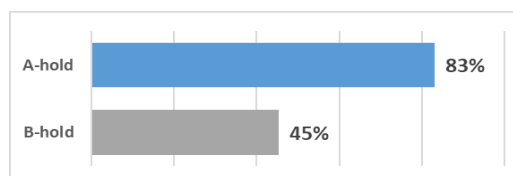
Man kan med rimelighed udfordre at vi er landet på 6 møder, når vi samtidig angiver at diskrepansen i værdiopfattelse er lavest ved 4 møder, men dette skyldes at værdiskabelsen ved 4 møder er lavere. Vi kan desuden konstatere at bestyrelserne simpelthen ikke når hele vejen rundt, ved blot 4 møder, hvilket påvirker den samlede værdiskabelse. Hvis man eksempelvis måler på strategimøde, tid til risikodagsordenen, og evaluering, så topper implementeringen af disse faktisk ved 7 møder.

Vi anbefaler at bestyrelsen afholder ca. 6 møder, inklusiv strategi møde, samt at antallet af møder tager udgangspunkt i årshjulet, og i øvrigt er nøje afstemt med selskabets daglige ledelse.

Endelig viser analysen, at bestyrelser, der afholder 6 eller flere møder, vurderer en højere grad af værdiskabelse. Hele 82% af disse bestyrelser vurderer værdiskabelsen som 'Høj' eller 'Over middel', mod 73% i de bestyrelser, der afholder 5 eller færre møder.

12. Dialog hyppighed

Analysen viser at 'dialog mellem møderne' i høj grad påvirker værdiskabelsen og den fælles opfattelse af denne.



I de bestyrelser hvor Bestyrelseslederen eller Direktøren angiver dialogen til at være 'Flere gange om måneden' eller 'En gang om ugen eller oftere' er der stor enighed om værdiskabelsen og den er samtidig meget høj. For bestyrelseslederen er værdiskabelsen angivet til at være 'Høj' eller 'Over middel' for 88%'s vedkommende, og for Direktøren er det for 86% vedkommende.

Hvis dialogen er 'Sjældnere end én gang om måneden' falder værdiskabelsen drastisk, og ingen af respondenterne mener at den er 'Høj', samtidig med at der er meget stor uenighed mellem Bestyrelseslederen og Direktøren og/eller Ejerne om bestyrelsens bidrag til værdiskabelsen.

Dette understreger at bestyrelsesarbejdet og den tilhørende honorering, ikke blot er et fremmøde gebyr, men et arbejde hvor der også skal lægges en indsats mellem møderne, samt at værdiskabelsen ikke blot opstår på møderne.

Vi anbefaler at dialogen mellem Bestyrelseslederen og Direktøren/Ejeren er 'Flere gange om måneden' eller hyppigere.

Hvor det måske er naturligt for bestyrelseslederen og direktøren ofte at være i dialog, kan dette være en udfordring for de menige bestyrelsesmedlemmer, hvilket vi også kan se ud af data. De menige medlemmer har en dialog, for det samme niveau af værdiskabelse, der er en tand lavere end bestyrelseslederen og direktøren. 34% af bestyrelsesmedlemmerne oplyser således at de har en dialog med 'direktionen eller et andet bestyrelsesmedlem' 'flere gange om måneden', og 42% angiver at de er 'Ca. én gang om måneden'.

Vi anbefaler at dialogen mellem menige bestyrelsesmedlemmer og et medlem af direktionen er 'Ca. én gang om måneden' eller hyppigere.

Der er flere løsningsmodeller for at øge dialogfrekvensen mellem de menige bestyrelsesmedlemmer og selskabet. En af dem kan være at de menige bestyrelsesmedlemmer får tildelt deres 'modpart' i direktionen som de løbende bør og skal sparre med, end anden model kan være at tildele de menige bestyrelsesmedlemmer nogle specifikke opgaver, der forudsætter interaktion med virksomheden, og som løses mellem møderne.

III. HVOR FINDER VI A-HOLDENE

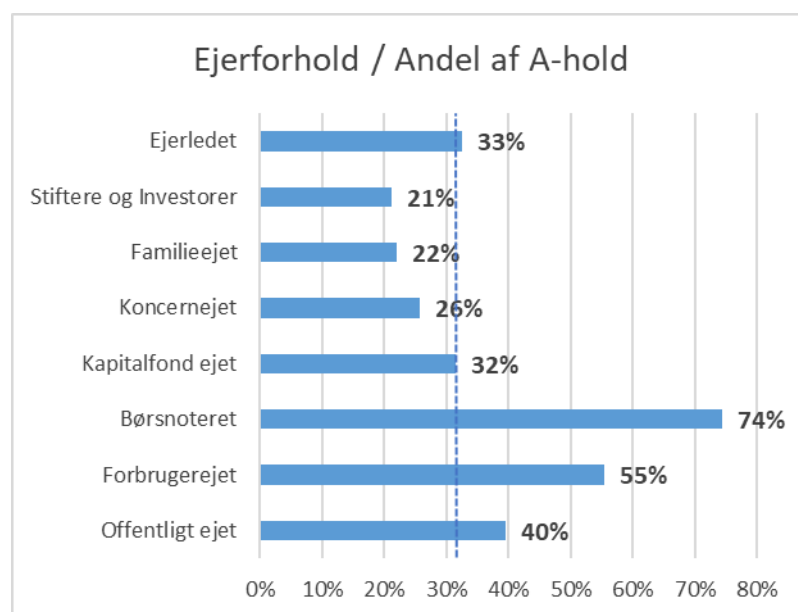
I denne sektion vil vi undersøge, om A-hold er mere udbredte i virksomheder og organisationer afhængigt af faktorer som ejerforhold, størrelse, selskabsform og ledelsesmodel.

13. Ejerforhold

A-hold-bestyrelser er mest udbredte blandt børsnoterede virksomheder, hvor hele 74% af bestyrelserne tilhører A-holdet. Den laveste andel findes i henholdsvis startup-segmentet og familieejede selskaber. I startup-segmentet med ejerforholdet 'Stiftere og Investorer' er det kun 21% af bestyrelserne, der er på A-holdet, og for familieejede selskaber er andelen tilsvarende lav med 22%.

De ejerledede virksomheder, som er Danmarks mest udbredte ejerform, har for 1/3 dels vedkommende en A-hold bestyrelse, og 2/3 del har en bestyrelse med forbedrings potentiale.

Det er interessant og positivt at bemærke, at omkring halvdelen (55%) af de forbrugerejede selskaber har A-hold bestyrelser. Denne tendens så vi også i den første udgave af 7 Gode Bestyrelsesvaner^[Note 2], om end den dengang var mindre markant.

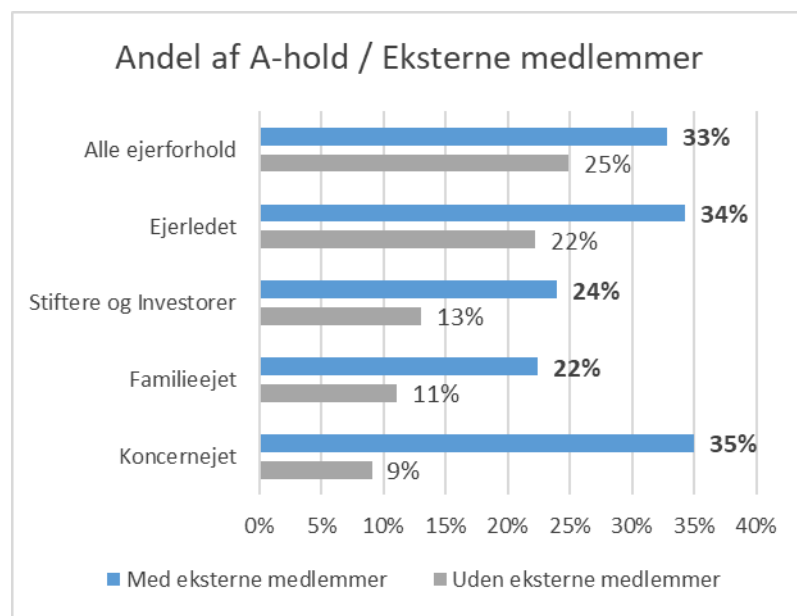


14. Eksterne medlemmer

Bestyrelser med eksterne medlemmer har en højere andel af A-hold sammenlignet med bestyrelser uden eksterne medlemmer. På tværs af alle bestyrelser, uanset ejerforhold, udgør andelen af A-hold

33% i bestyrelser med eksterne medlemmer, mens den kun er 25% i bestyrelser uden eksterne medlemmer.

Ved en dybere analyse, der også tager ejerforhold i betragtning, bliver værdien af eksterne medlemmer i bestyrelser endnu tydeligere. Dette er i fuld overensstemmelse med CBS - Center for Ejerledede Virksomheders rapport nr. 8 – Bestyrelser i ejerledede virksomheder^[Note 3] fra 2019, som klart dokumenterer øget økonomisk værdiskabelse i bestyrelser med eksterne medlemmer. At denne effekt kun skulle gælde for ejerledede virksomheder virker, som tidligere nævnt, alt andet lige usandsynligt.

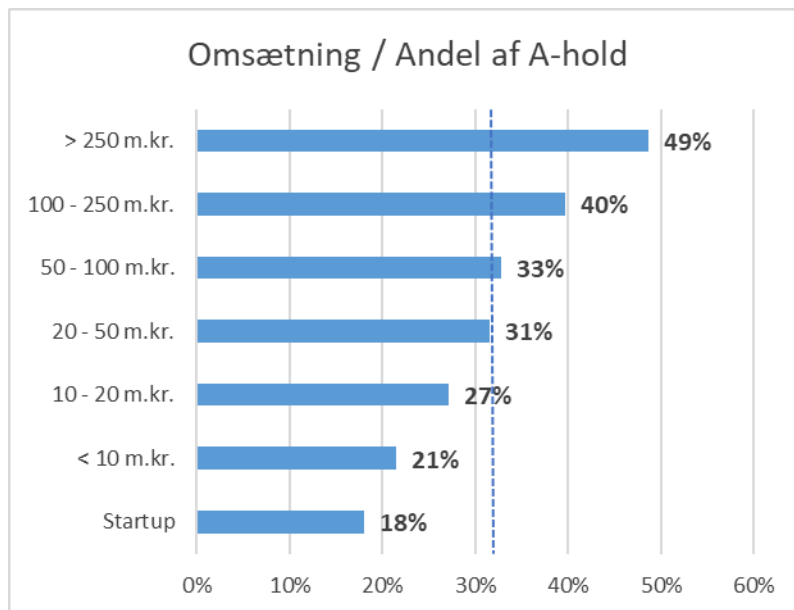


”Der er flere eksterne medlemmer på A-holdene”

15. Virksomhedsstørrelse

Andelen af A-hold-bestyrelser stiger næsten proportionalt med virksomhedens størrelse, målt på omsætning. Denne udvikling stemmer overens med analysen i kapitel 14 - *Eksterne medlemmer*, da både andelen og antallet af eksterne medlemmer i bestyrelserne øges i takt med virksomhedens størrelse.

I virksomheder, der ikke er startups og har en omsætning på under 10 millioner kroner, udgør A-hold-bestyrelser kun 21%, hvilket er betydeligt lavere end gennemsnittet på 32%.



16. Selskabsform

I aktieselskaber er en bestyrelse lovpligtig, mens det i anpartsselskaber er en frivillig tilføjelse til ledelsesmodellen. Vi ønsker derfor at undersøge, om dette påvirker den opfattede værdiskabelse.

Forskellen i værdiskabelse mellem de to selskabsformer er begrænset, og vi kan derfor ikke konkludere, at selskabskonstruktionen har en væsentlig betydning. Det kan skyldes, at også mindre selskaber har mulighed for at vælge aktieselskabsformen fremfor anpartsselskabsmodellen, og at dette ofte sker i forbindelse med tilvalget af en bestyrelse.

IV. HVEM FINDER VI PÅ A-HOLDENE

I denne sektion undersøger vi, om der er særlige kendetegn ved de personer, der er en del af A-holdenes bestyrelser. Vi dykker ned i områder som køns- og aldersdiversitet, omfanget af bestyrelsesuddannelse samt måden, hvorpå bestyrelsesmedlemmer rekrutteres.

Bestyrelserne i vores undersøgelse adskiller sig på flere punkter som køn, alder og uddannelse fra gennemsnittet for danske bestyrelser, jvf. de seneste tal^[Note 14] fra Danmarks Statistik. Afvigelsen kan forklares ved, at undersøgelsen primært bygger på svar fra personer, der forventeligt har en større interesse for bestyrelsesarbejde end landsgennemsnittet.

Denne øgede interesse kan antages at være forbundet med en mere professionel tilgang til bestyrelsens sammensætning og en bevidsthed om at diversitet kan styrke dynamikken og beslutningsprocesserne i bestyrelsen.^[Note 15] Samtidig kan det afspejle en bedre tilpasning til de aktuelle samfundsforventninger.

17. Kønsdiversitet

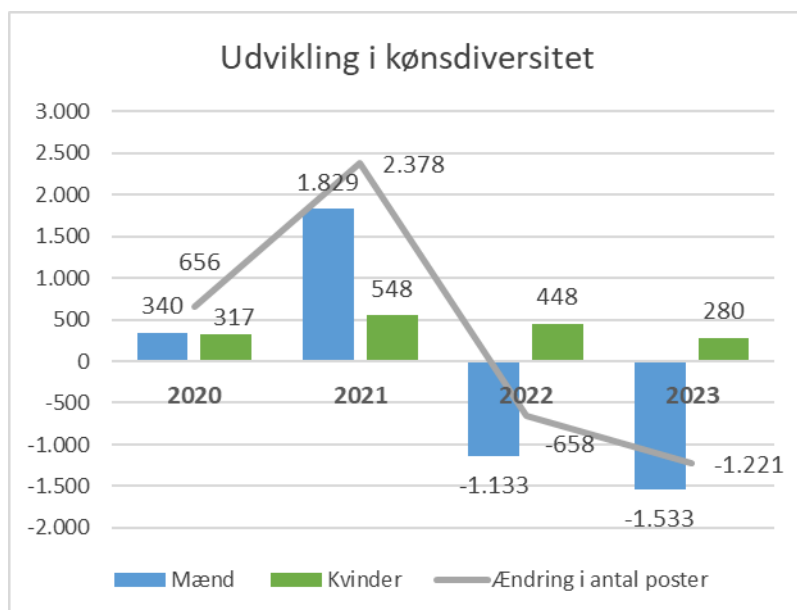
Andelen af kvinder i de danske bestyrelser er kun steget svagt over de seneste år og lå i 2023 på 20,9% jvf. Danmarks Statistik seneste opgørelse^[Note 14] fra januar 2025.

En dybdegående analyse af de selvsamme tal, foretaget af BoardPartner, viser dog at bagved den svage stigning, er der for alvor sker noget omkring kønsdiversitet i de seneste år. Analysen påviser bl.a. at kvinderne har besat alle nye (netto øgningen) bestyrelsesposter i perioden 2019 til og med 2023, idet antallet af bestyrelsesposter netto steg med 1.155 i perioden, og kvinderne besatte 1.593 poster, og mænd fratrådte 497 poster.

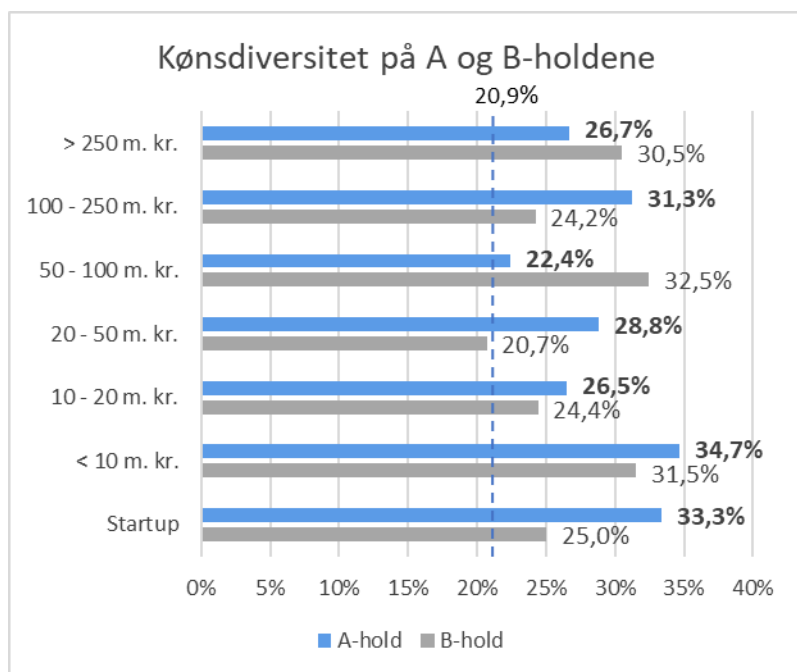
”2022 blev et skille år for kønsdiversiteten i de danske bestyrelser”

Zoomer man ind, viser tallene at 2022 blev det første år i historien, hvor antallet af mandlige bestyrelsesmedlemmer nominelt faldt, samtidig med at antallet af kvindelige bestyrelsesmedlemmer steg! 1.133 mænd fratrådte deres poster, mens kvinderne besatte yderligere 448 poster, samlet faldt antallet af bestyrelsesposter med 658. En tilsvarende udvikling, ses i 2023, hvor antallet af bestyrelsesposter faldt med 1.221, og 1.533 poster besat af mænd forsvandt, mens kvinderne besatte 280 poster.

Dvs. at vi nu i to år i træk har set at mandlige bestyrelsesmedlemmer fragår i et større antal end faldet i antallet af bestyrelsesposter, mens kvinderne besætter poster, hvilket må betyde at også i videreførende bestyrelser bliver mandlige bestyrelsesmedlemmer, udskiftet med kvindelige.



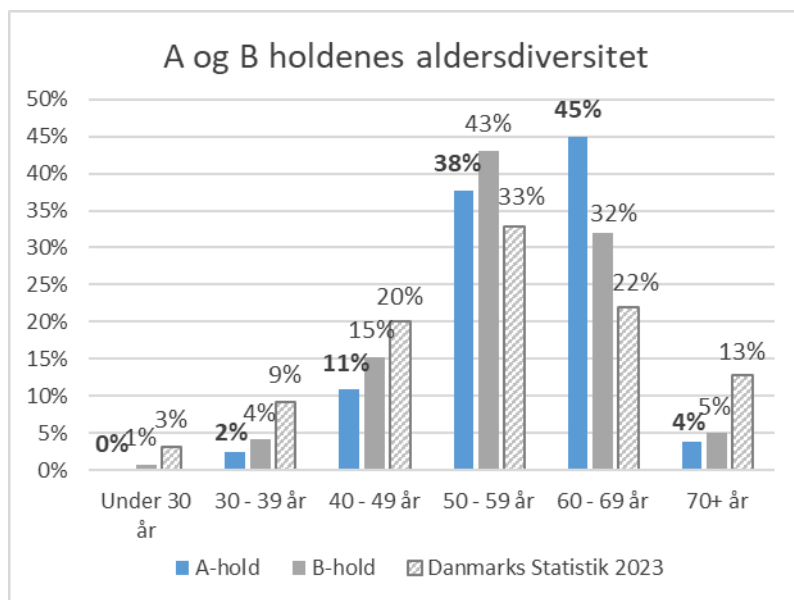
Der er som nævnt generelt en højere kvinde andel i vores datagrundlag, men forskellen mellem kvindeandelen i A-holds og B-holds bestyrelser er marginal med 0,7 procentpoint. A-holdet har 28,6% kvinder, mens B-holdet har 27,9%.



I startupvirksomheder ses imidlertid en højere andel af kvinder på både A- og B-hold sammenlignet med de mere etablerede bestyrelser. Denne forskel kan skyldes, at disse typer organisationer ofte er mere åbne for nye perspektiver og en mere moderne tilgang til diversitet i bestyrelsesarbejdet. Den større repræsentation af kvinder i disse miljøer kan også afspejle en øget bevidsthed om fordelene ved kønsdiversitet.

18. Aldersdiversitet

Vores data viser, at gennemsnitsalderen i A-hold bestyrelser er højere end i B-hold bestyrelser. Den største aldersgruppe i A-hold bestyrelser er 60 - 69-årige, som udgør 45%, sammenlignet med 32% i B-hold. Dette indikerer, at erfaring spiller en stor rolle i A-holdenes bestyrelser, hvilket gør dem bedre rustet til den strategiske ledelse af selskaberne.

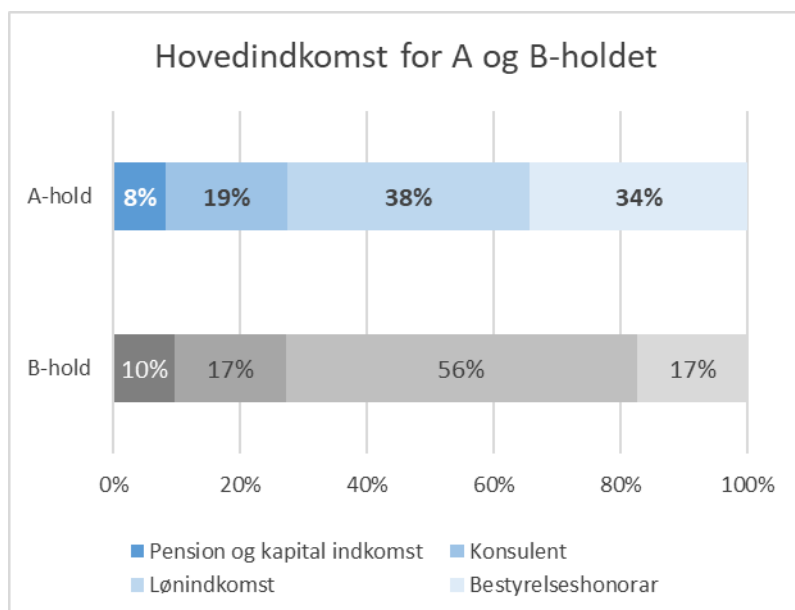


Den højere alder på A-hold bestyrelser kan også skyldes, at A-hold har en større andel af professionelle bestyrelsesmedlemmer og færre lønmodtagere, som beskrevet i næste kapitel.

Siden sidste udgave af *7 Gode Bestyrelsesvaner* er gennemsnitsalderen i A-holdenes bestyrelser steget, hvilket afspejler en generel tendens, hvor flere bliver længere på arbejdsmarkedet. Generelt har hverken A- eller B-holdenes bestyrelser mange yngre medlemmer (under 40 år), selvom der ofte anbefales en højere andel af unge bestyrelsesmedlemmer for bedre at afspejle samfundet og få adgang til nye kompetencer. Selvom disse er stærke argumenter, udgør det en udfordring at balancere dem med behovet for erfaring.

19. Hovederhverv

A-hold har dobbelt så mange medlemmer (34%), hvor bestyrelsesarbejde udgør den primære indtægtskilde, og som vi efterfølgende benævner som professionelle bestyrelsesmedlemmer, mens B-hold har langt flere medlemmer (56%) med lønindkomst som hovedindtægt. Andelen af medlemmer, hvis primære indtægtskilde er pension, kapitalindkomst eller konsulenthonorar, er stort set ens i begge grupper.



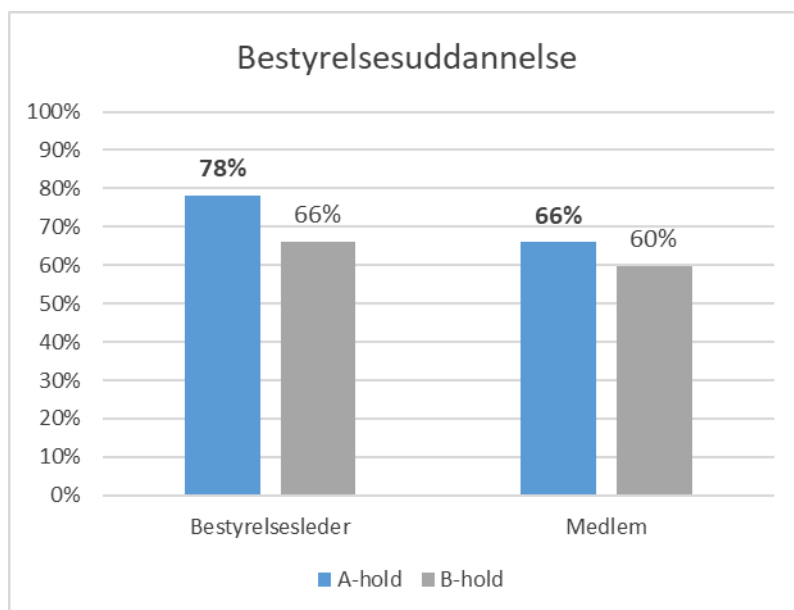
Andelen af B-holds medlemmer med lønindkomst som primær indtægtskilde er desuden steget markant i forhold til 2023, mens andelen med konsulenthonorar som hoved indtægtskilde er reduceret tilsvarende.

”Der er flere professionelle medlemmer i de mest værdiskabende bestyrelser”

Vi vurderer, at den højere andel af professionelle bestyrelsesmedlemmer på A-hold bestyrelser bidrager til et mere aktivt og kvalificeret bestyrelsesarbejde. Dette indebærer blandt andet en større ressource kapacitet i form af tid til dialog og opfølgning mellem møderne, hvilket styrker A-holdets evne til at skabe værdi.

20. Bestyrelsens bidrag til værdiskabelse

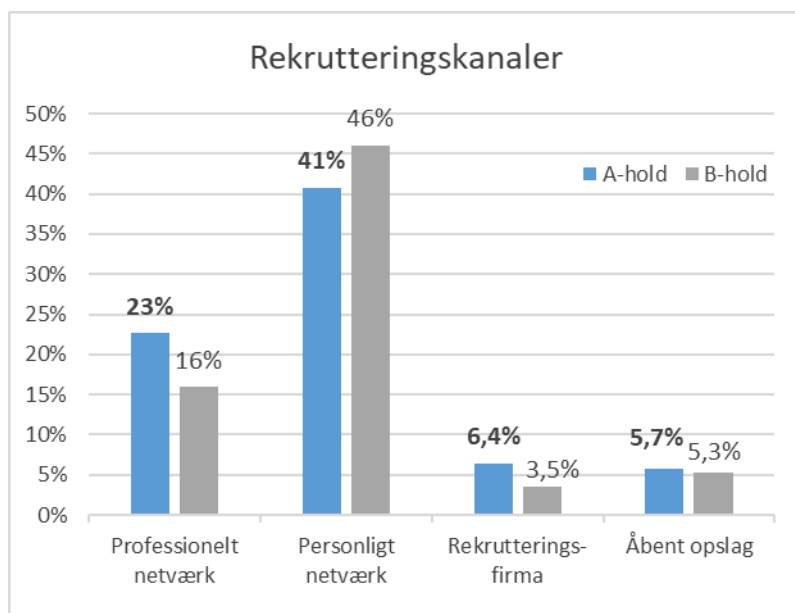
På A-holdet har en større andel af både bestyrelsesleder og medlemmer gennemført en bestyrelsesuddannelse – henholdsvis 78% og 66% – sammenlignet med B-holdet, hvor tallene ligger på 66% for formænd og 60% for medlemmer. Denne forskel kan spille en væsentlig rolle for kvaliteten af bestyrelsesarbejdet, da en formel uddannelse ofte giver en dybere forståelse af de rammer, som styrer bestyrelsens arbejde.



Bestyrelsesuddannelserne styrker blandt andet deltagernes indsigt i governance-principper, nuværende og kommende lovgivning, strategisk sparring, økonomisk overblik og håndtering af komplekse beslutningsprocesser. For A-holdene kan denne viden være med til at fremme en mere værdiskabende arbejdsform, hvor fokus ligger på både effektiv drift og langsigtet udvikling. Samtidig skaber uddannelsen en fælles referenceramme, der kan styrke samarbejdet og den samlede indsats i bestyrelsen.

21. Rekruttering

To tredjedele af alle bestyrelsesrekrutteringer sker primært gennem netværk, hvilket understreger, hvor afgørende relationer og personlige forbindelser er i bestyrelsesarbejde. På A-holdet udgør det professionelle netværk 23% af rekrutteringskilderne, hvilket er lidt højere end de 16%, det udgør på B-holdet. Den største rekrutteringskilde for begge grupper er dog det personlige netværk, der står for næsten halvdelen af alle rekrutteringer. Dette viser, at etablerede personlige relationer stadig spiller en nøglerolle i at sikre nye bestyrelsesmedlemmer.



Samtidig benytter A-hold rekrutteringsfirmaer i væsentligt højere grad end B-holdet (6,4% mod 3,5%). Dette kan indikere en mere systematisk og professionel tilgang til rekruttering blandt A-holdene, hvor der ofte lægges vægt på at finde kandidater med specifikke kompetencer og erfaringer.

Åbne opslag tegner sig for 5 - 6% af rekrutteringerne for både A- og B-holdet. Selvom disse tal stadig er relativt lave, repræsenterer de en betydelig stigning i forhold til tidligere år, som beskrevet i Bestyrelsesrapporten^[Note 1] 2022, og 2024. Denne udvikling kan tyde på en stigende interesse for at åbne op for nye talenter, få eksternt input og fremme en mere inkluderende proces i rekrutteringen af bestyrelsesmedlemmer.

V. TEMAER DER ARBEJDES MED PÅ A- OG B-HOLD

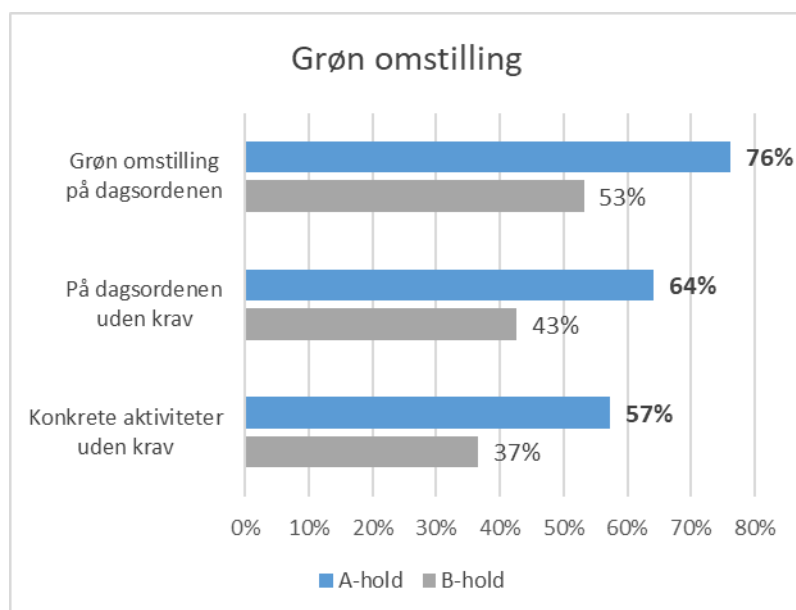
I denne sektion belyser vi udvalgte emner og temaer som A-holdet arbejder med, herunder ESG, IT- og Cyber sikkerhed, Geopolitik, samt bestyrelsesmedlemmernes kompetencer generelt.

22. ESG

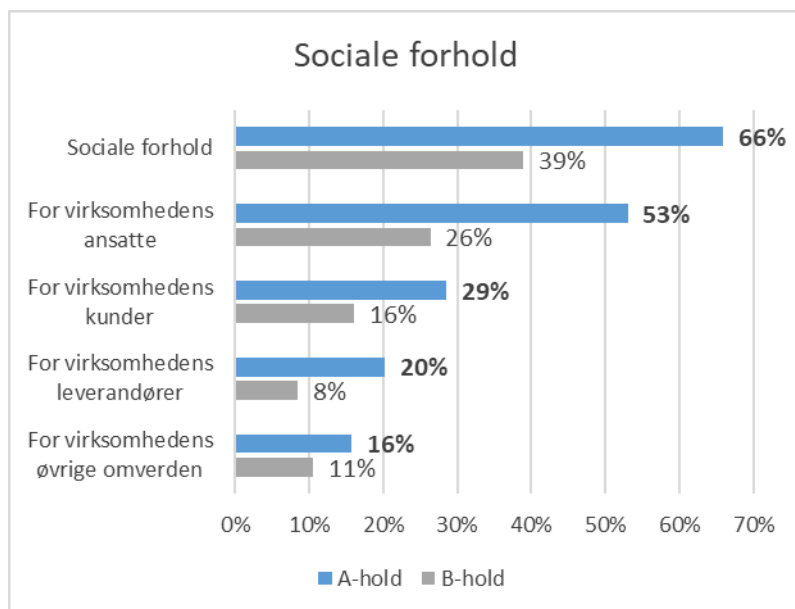
A-holdene har generelt et større fokus på den grønne omstilling end B-holdene. I 76% af de virksomheder, hvor bestyrelsen er et A-hold, er grøn omstilling en del af dagsordenen. Derudover har 66% en social agenda, 96% adresserer risikostyring, og 90% har en forretningsorden, der understøtter god governance. Til sammenligning ligger B-holdene typisk 30 - 50% lavere på alle disse parametre.

Den samme tendens ses – dog på et lidt lavere niveau – blandt virksomheder, der endnu ikke har oplevet eksternt pres på disse områder. Disse forskelle viser, at A-hold udviser en højere grad af "rettidig omhu" og i større omfang ser den grønne omstilling som en "license to operate" sammenlignet med B-hold.

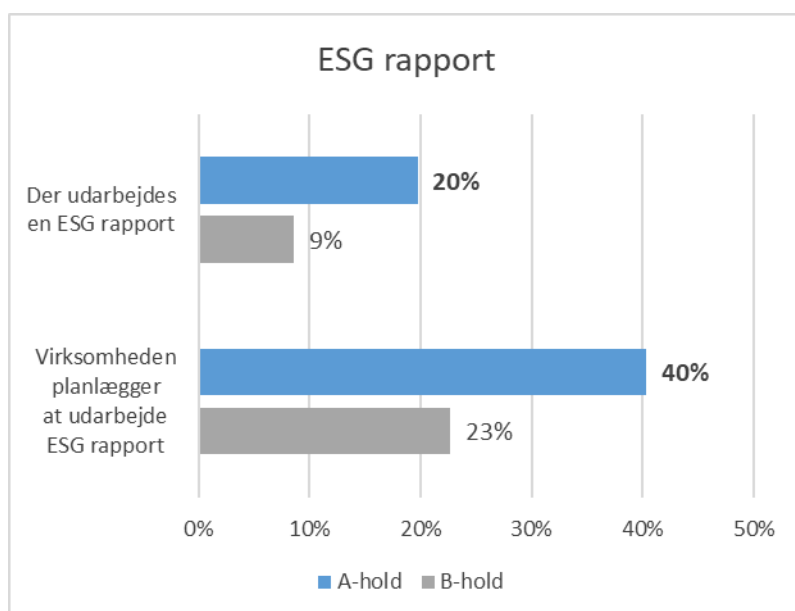
”De mest værdiskabende bestyrelser har et stærkere fokus på ESG og sikring af ’license to operate’”



Ser man nærmere på de sociale aspekter – herunder virksomhedens ansatte, kunder, leverandører og øvrige interessenter – viser der sig en lignende tendens. Især i forhold til medarbejderne er forskellen markant, da A-holdet arbejder dobbelt så meget med dette område som B-holdet. Hvordan dette påvirker talenttiltrækning og fastholdelse, kan vi kun gætte på, men det er et vigtigt signal for bestyrelser i brancher med høj beskæftigelse og mangel på arbejdskraft, da det har direkte betydning for hele organisationens værdiskabelse.



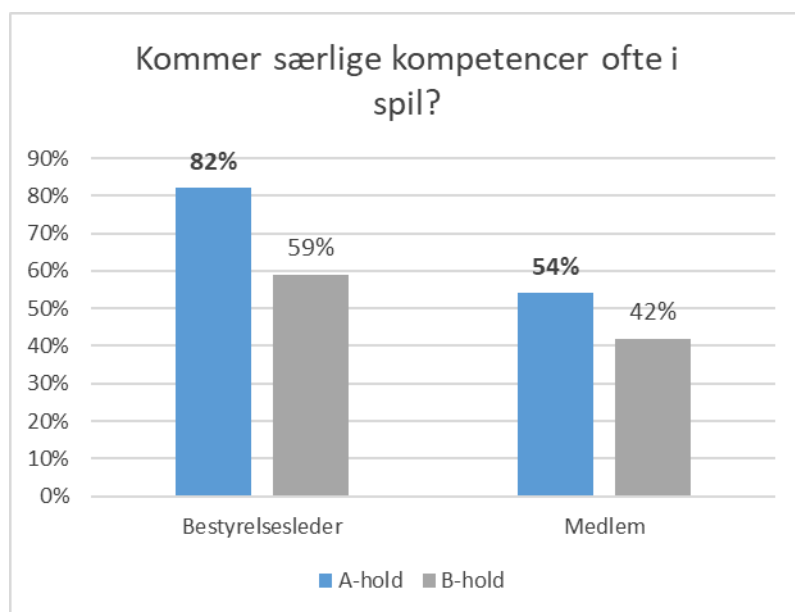
Ikke overraskende er A-holdets bestyrelser også længere fremme med ESG-rapportering. Faktisk har dobbelt så mange A-hold som B-hold implementeret ESG-rapportering. Dog er det stadig kun hver femte virksomhed blandt A-holdene, der har taget ESG-rapportering i brug.



23. Kompetencer

I Bestyrelsesrapporten^[Note 1] 2024 svarede 52% af respondenterne, at de i høj grad havde de nødvendige kompetencer i bestyrelsen. Der er dog her en forskel mellem A-hold og B-hold, hvor henholdsvis 59% og 48% oplever en høj grad af kompetenceniveau. Dette indikerer, at A-holdet generelt vurderer sine kompetencer som stærkere end B-holdet.

Når det gælder den oplevede anvendelse af bestyrelsens særlige kompetencer, viser analysen ligeledes en forskel. Ifølge Bestyrelsesrapporten 2024^[Note 1] angiver 69% af bestyrelsesledere og 45% af bestyrelsesmedlemmer, at deres særlige kompetencer ofte bringes i spil. Dette er dog væsentligt højere for A-holdene – med 82% for bestyrelsesledere og 54% for medlemmer. Til sammenligning ligger B-holdet på hhv. kun 59% og 42%.



Dette tyder på, at der er en sammenhæng mellem anvendelsen af 7 gode Bestyrelsesvaner og oplevelsen af, hvor ofte særlige kompetencer bringes i spil. Ud over at relevante kompetencer naturligvis skal være til stede, giver strukturerede og velorganiserede arbejdsgange tilsyneladende bedre rammer for at udnytte dem. Dette gælder både for interaktionens hyppighed og for en bevidst tilgang til bestyrelsesarbejdet.

Som det fremgår, er der dog både på A-hold og B-hold en markant forskel på hvor ofte bestyrelsesledere og medlemmer oplever, at deres særlige kompetencer bliver anvendt. Dette bør være et opmærksomhedspunkt for specielt bestyrelsesledere, da en bedre brug af bestyrelsens samlede kompetencer forventeligt kan styrke værdiskabelsen.

Men hvilke kompetencer efterspørger bestyrelserne, når de ikke mener at have de nødvendige kvalifikationer? Både A-hold og B-hold prioriterer strategiske kompetencer højest. Herefter efterspørger A-holdet især kompetencer inden for ESG og digitalisering, mens B-holdet nævner kompetencer inden for salg/marketing samt ledelse/organisationsudvikling.

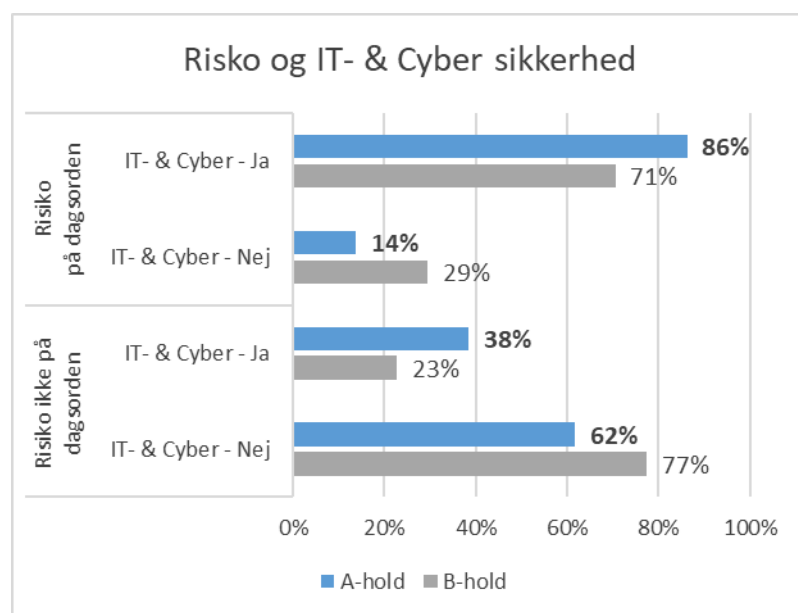
24. IT- og Cyber sikkerhed

I kapitel 8 - *Risiko på dagsordenen*, har vi behandlet risiko som et generelt tema. I dette afsnit ser vi nærmere på IT- og cyber sikkerhed som et selvstændigt fokusområde og undersøger forskellene mellem A- og B-holdet.

Ifølge Bestyrelsesrapporten 2024^[Note 1] beskæftiger hele 31% af alle bestyrelser sig stadig ikke med IT- og cyber sikkerhed. Dette er en af de største risici, virksomheder står overfor i dag, og manglende opmærksomhed kan få alvorlige konsekvenser. Et cyberangreb kan medføre store økonomiske tab, skade virksomhedens omdømme og i værste tilfælde føre til konkurs. Faktisk går 60% af alle SMV'er, der rammes af et alvorligt cyberangreb, konkurs inden for seks måneder^[Note 7].

For A-holdet har 83% IT- og cyber sikkerhed på bestyrelsens dagsorden, mens tallet for B-holdet er markant lavere – kun 53%. Da B-holdene udgør cirka 70% af alle bestyrelser, er det et alvorligt problem, at så mange bestyrelser helt ignorerer en så stor risiko.

Ser man på sammenhængen mellem IT-risiko og generel risikostyring, er der en interessant konklusion: Virksomheder, der systematisk arbejder med risikostyring, håndterer i højere grad også IT- og cyber sikkerhed som en integreret del af deres overordnede risikostyring.



For A-holdene, der i forvejen arbejder med risikostyring, har 86% også IT- og cyber sikkerhed på deres dagsorden, mens tallet for B-holdene er 71%.

For B-holdene, der ikke har risikostyring på agendaen, undlader hele 77% helt at forholde sig til IT- og cyber sikkerhed.

Manglende fokus på digital sikkerhed i bestyrelser er også en af hovedkonklusionerne i Digitaliserings- og Ligestillingsministeriets undersøgelse (oktober 2023)^[Note 8]: "64% af danske SMV'ers ledelse er kun i nogen grad, lille grad eller slet ikke involveret i virksomhedens arbejde med digital sikkerhed."

Ligeledes fremhæver PwC's Cybercrime Survey 2024^[Note 9], at mange bestyrelser stadig mangler de nødvendige kompetencer til at håndtere området.

”Mangelfuld IT- og cyber sikkerhed er i dag en kritisk forretningsrisiko!”

Der findes flere praktiske værktøjer, som kan hjælpe bestyrelser i gang. For mindre virksomheder anbefales Erhvervsstyrelsens IT-risikoværktøj^[Note 10] samt det nye Systemoverblikket^[Note 11], mens større virksomheder kan drage fordel af Bestyrelsesforeningens Center for Cyberkompetencers anbefalinger^[Note 12]. Center for Cyberkompetencer tilbyder desuden et dagskursus^[Note 13] for bestyrelsesmedlemmer i IT- og cyber sikkerhed.

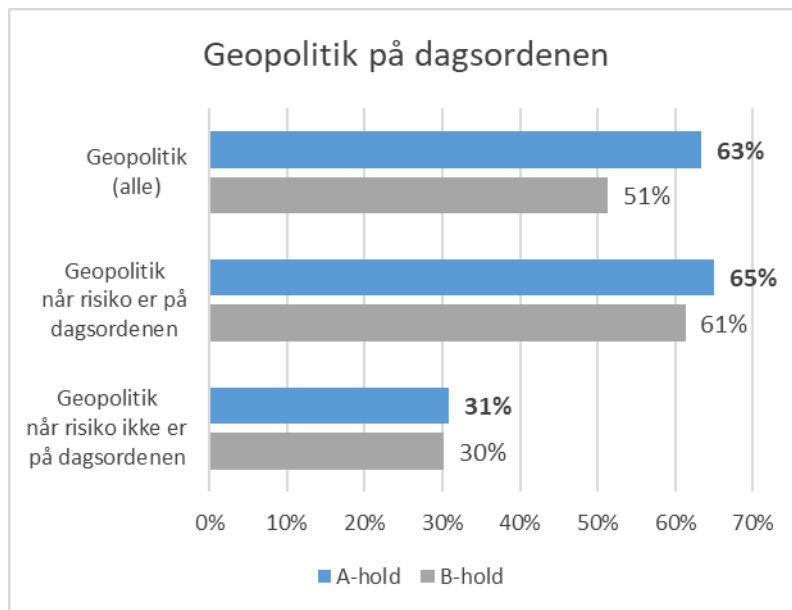
25. Geopolitik

Under de 7 gode Bestyrelsesvaner identificerede vi Risiko på dagsorden som en af de mest værdiskabende vaner i bestyrelsesarbejde, se Risiko på dagsordenen. I dette afsnit dykker vi ned i geopolitik, som de seneste år har fået en stadig større indflydelse på virksomhedernes vilkår.

Verdensordenen gennemgår i disse år store forandringer, som har direkte implikationer for virksomheder på tværs af brancher og geografi. Handelsrestriktioner, sanktioner og stigende toldsatser kan ændre markedsvilkår fra den ene dag til den anden, mens forstyrrelser i forsyningskæder og re-lokalisering af produktion skaber nye konkurrenceparametre. Hertil kommer makroøkonomiske faktorer som inflation, migration og konjunkturudsving, der skaber yderligere usikkerhed.

Som det fremgår af grafikken, er A-holdet markant mere opmærksom på disse udfordringer, idet 63% af disse bestyrelser har geopolitik på dagsordenen, sammenlignet med blot 51% blandt B-holdet. Dette peger på, at nogle virksomheder proaktivt adresserer geopolitiske risici som en strategisk disciplin, mens andre i højere grad reagerer ad hoc.

”Geopolitik øger risikoen og kræver dermed bestyrelsens strategiske fokus.”



Der er en tydelig sammenhæng mellem virksomhedernes tilgang til risikostyring og deres opmærksomhed på geopolitik. Bestyrelser, der systematisk arbejder med risikostyring, har i 61 - 65% af tilfældene også geopolitik som en fast del af dagsordenen. Omvendt ser vi, at blandt de virksomheder, hvor risiko ikke er en prioritet på bestyrelsesniveau, er det kun 30 - 31%, der aktivt forholder sig til geopolitiske risici. Dette understreger vigtigheden af en integreret tilgang, hvor geopolitik ikke blot betragtes som en ekstern faktor, men som en central del af virksomhedens overordnede risikoberedskab og strategiske beslutningsgrundlag.

Med en verden i konstant bevægelse er det afgørende, at bestyrelser ikke kun ser geopolitik som en passiv trussel, men aktivt evaluerer, hvordan skiftende globale dynamikker kan skabe både risici og muligheder for virksomheden.

VI. HONORERING AF A- OG B-HOLD

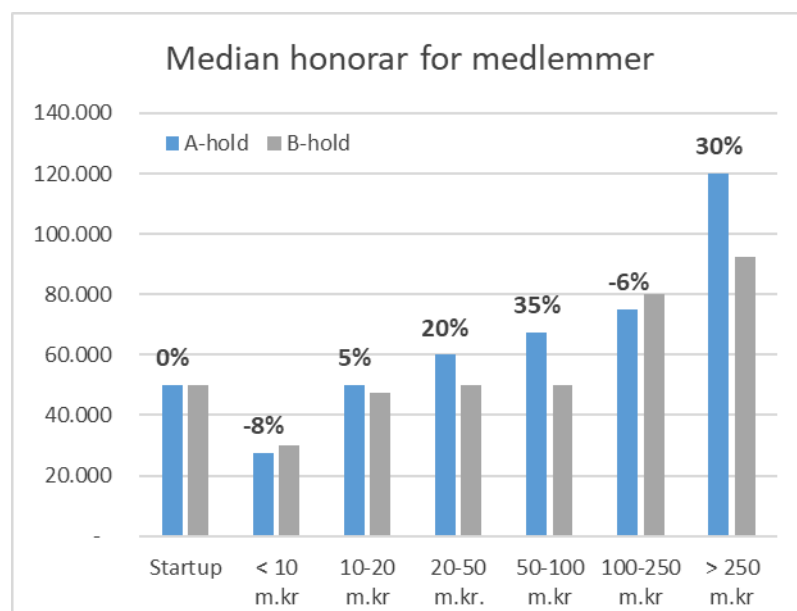
I denne sektion vil vi undersøge, om der er forskelle i honoreringen af bestyrelsesmedlemmer afhængigt af, om bestyrelsen tilhører A- eller B-holdet.

For mere detaljeret statistik om honorarer henvises der til *Bestyrelsesrapporten 2024*^[Note 1] og til den gratis tilgængelige Honorarberegner^[Note 16] på BoardPartner.dk

26. Honorering

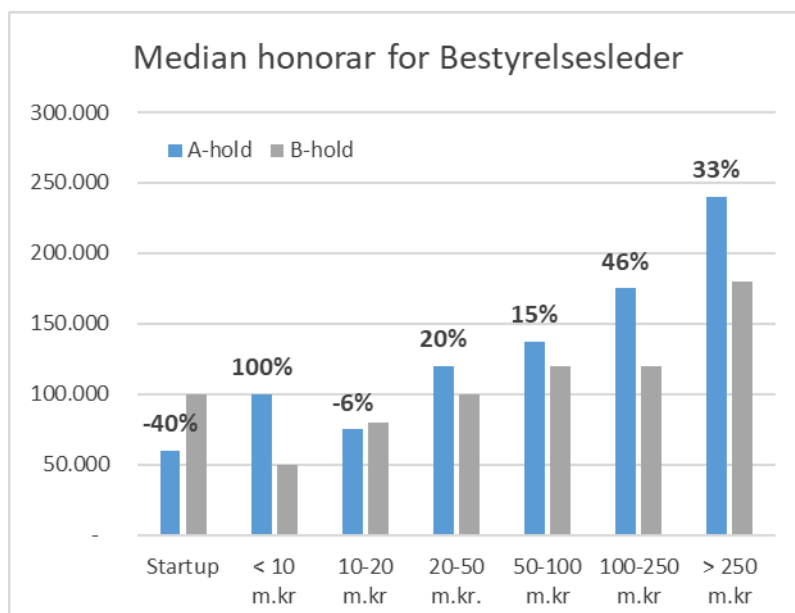
Medianhonoraret for bestyrelsesmedlemmer i A-holdets bestyrelser er i gennemsnit 13% højere end for B-holdet. De mest markante forskelle ses i omsætningsintervallerne 20 - 50 mio. kr., 50 - 100 mio. kr., samt i selskaber med en omsætning på over 250 mio. kr., hvor forskellen er på 20% eller mere.

Som illustreret i grafikken er der dog to omsætningsintervaller, hvor honoraret for A-holdet er lidt lavere end for B-holdet. Resultaterne for omsætningsgrupperne < 10 m.kr og 100 – 250 m.kr. er dog statistisk ikke-signifikante, det vil sige, at det ikke kan slutes, om forskellen for denne gruppe selskaber rent faktisk er reel, idet såvel 1. kvartil som 3. kvartil for A-holdet er højere eller på niveau med B-holdet.



Bestyrelseslederens honorar er i gennemsnit 24% højere i A-holds bestyrelser end i B-holds bestyrelser. De største forskelle findes i omsætningsintervallerne under 10 mio. kr., 100 - 250 mio. kr., og over 250 mio. kr. Som vist i grafikken er der også her to omsætningsintervaller, hvor honoraret til A-holdet er lavere end til B-holdet.

Resultaterne for omsætning gruppen 10 – 20 m.kr. er statistisk ikke-signifikant, idet såvel 1. kvartil som 3. kvartil for A-holdet er på niveau med B-holdet.



Samlet set tegner der sig et klart billede af, at A-holdet generelt er bedre honoreret end B-holdet. Dette er forventeligt, da vi også kan dokumentere, at A-holdet holder flere møder, har hyppigere dialog, m.v. og har en højere værdiskabelse. Det højere honorar blev også observeret i den første udgave af 7 Gode Bestyrelsesvaner^[Note 2], hvor det dog fremstod endnu tydeligere.

VII. ANBEFALINGER

Rom blev som bekendt ikke bygget på én dag, og er man i, eller har man en bestyrelse hvor værdiskabelsesbidraget ikke er i top, eller kan se at antallet af vaner som er implementeret er begrænset, hvor skal man så lægge indsatsen? Dette prøver vi at belyse i nærværende afsnit.

27. Vejen til A-holdet – de vaner der gør forskellen

For at et B-hold kan tage skridtet mod A-holdet, kræver det en ændring i både kultur og adfærd hos bestyrelse, ejere og direktion. Vores anbefaling er at starte med følgende:

- **Årshjul** – Som beskrevet i Årshjul, har årshjulet stor betydning, da det styrer mødefrekvens, risikostyring, IT- og cyber sikkerhed m.m. Hvis det ikke allerede er implementeret, bør det være en af de første prioriteringer. På BoardPartner's hjemmeside finder du et gratis årshjul værktøj^[Note 18]
- **Strategimøde** – En af de vigtigste aktiviteter er at fastlægge eller opdatere selskabets strategi. Strategimødet er en top 3 prioritet og bør være en fast del af bestyrelsens arbejde. Se mere om betydningen i kapitel 7 - *Strategimøde***Error! Reference source not found..**
- **Risiko dagsorden** – Selvom risiko måske ikke umiddelbart virker værdiskabende, er et klart overblik afgørende for at kunne mitigere de største trusler. Der findes to tilgange:
 1. En bred tilgang, hvor risici opdeles i kategorier som operationelle, organisatoriske og finansielle.
 2. En strategisk tilgang, hvor kun de risici, der direkte påvirker virksomhedens strategi, identificeres. Denne metode er kendt som Shell-modellen, beskrevet i Harvard Business Review - Living in the Futures^[Note 19].
- **Mål for bestyrelsens arbejde** – Hvis ikke der allerede er fastsatte mål, bør de etableres. Klare mål sikrer fokus på de rette emner og skaber en fælles retning for bestyrelsens arbejde og udvikling.

Vejlen til A-holdet:

- *Implementér et årshjul*
- *Gør strategimødet til en fast del af arbejdet*
- *Arbejd systematisk med risikostyring*
- *Sæt klare mål for bestyrelsen*

28. Benchmark værktøj

I BoardPartner har vi i forbindelse med denne rapport, opdateret vores gratis Bestyrelses Benchmark online værktøj, hvor du kan indtaste data for en specifik bestyrelse, og med det samme udskrive en benchmark rapport, med tilhørende anbefalinger til forbedringer i bestyrelsesarbejdet. Du finder benchmark værktøjet^[Note 17] på BoardPartner's hjemmeside.

Anbefalingerne i benchmark rapporten er en uddybning af de generelle anbefalinger fra *De 7 Gode Bestyrelsesvaner*, samt baseret på den specifikt valgte bestyrelse, der sammenholdes med data i denne rapport, samt data fra alle 1.354 bestyrelses, der er repræsenteret i *Bestyrelsesrapporten 2024*^[Note 1].

I onlineværktøjet bliver din bestyrelse desuden sammenholdt med andre tilsvarende bestyrelser.

Vi håber du kan få udbytte af værktøjet personligt, eller som oplæg til en god debat på et kommende bestyrelsesmøde.

VIII. DATAGRUNDLAG OG METODE

I dette afsnit finder du baggrunden og datagrundlaget for rapporten, samt en beskrivelse af vores metode og de i rapporten anvendte begreber.

29. Baggrund for rapporten

I *Bestyrelsesrapporten 2020*^[Note 1] stillede vi for første gang spørgsmålet: "I hvor høj grad bidrager bestyrelsen til selskabets værdiskabelse?" Resultaterne overraskede os, da der viste sig en markant diskrepans i opfattelsen af bestyrelsens bidrag til værdiskabelsen mellem bestyrelsesmedlemmerne på den ene side og direktører, ejere og ejerledere på den anden side. En del af denne forskel kunne i første omgang forklares ved at se på, hvor ofte bestyrelsen var i dialog med selskabet mellem møderne.

For bedre at forstå og forklare de forskellige opfattelser af værdiskabelsen udvidede vi spørgerammen i *Bestyrelsesrapporten 2022*^[Note 1] med en række adfærdsspørgsmål. Dette gjorde det muligt for os at udgive den første udgave af *7 Gode Bestyrelsesvaner*^[Note 2] i 2023, hvor vi tydeligt kunne påvise sammenhænge mellem bestyrelsens adfærd og den værdi, den skaber.

Vi er fortsat nysgerrige efter at afdække den "hellige gral" for bestyrelsens bidrag til værdiskabelse. Derfor inkluderede vi endnu flere adfælds- og temaspecifikke spørgsmål i *Bestyrelsesrapporten 2024*^[Note 1]. Resultatet af denne udvidede dataanalyse finder du i den foreliggende rapport.

I Datagrundlag og metode er der en beskrivelse af datagrundlaget og den anvendte metode for at finde frem til de 7 Gode Bestyrelsesvaner.

30. Datagrundlag

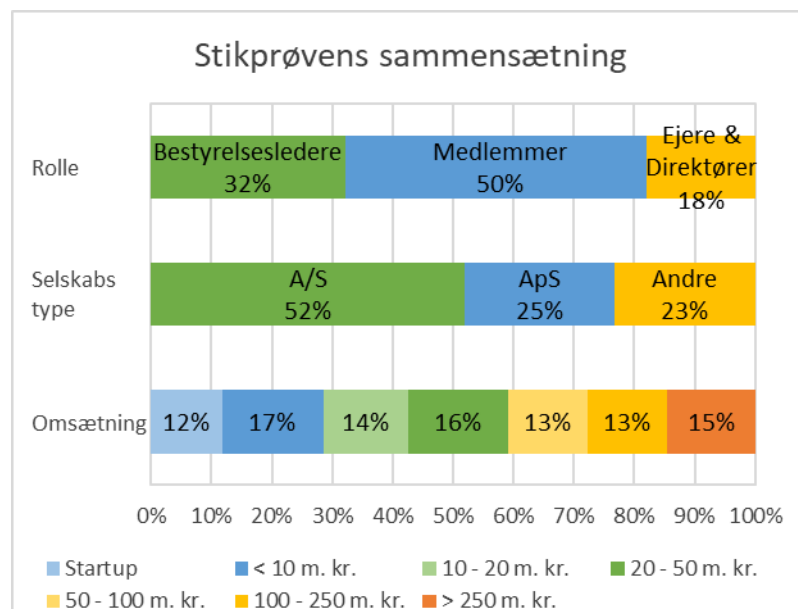
I denne anden udgave af *7 Gode Bestyrelsesvaner* baserer vi analysen på data fra 1.354 bestyrelser, indsamlet i efteråret 2023 og offentliggjort i den femte udgave af *Bestyrelsesrapporten*^[Note 1], udgivet i januar 2024.

Selve undersøgelsen er udført som en internetbaseret anonym spørgeskemaundersøgelse blandt aktive bestyrelsesmedlemmer, ejerledere og ansatte direktører i et bredt udsnit af danske virksomheder.

Datagrundlaget for alle *Bestyrelsesrapporterne 2018 - 2024*, og dermed de *7 Gode Bestyrelsesvaner* er indhentet ens over årene, og besvarelser er rekrutteret fra de samme målgrupper. Antallet af besvarelser har været stabilt omkring 1.200 - 1.450 bestyrelsesposter over årene. Der har været en betydelig udskiftning af respondenter fra gang til gang, og alligevel kan vi se, at vi i mange sammenhænge, kommer frem til den samme normalfordeling.

Besvarelsene er fordelt på 425 bestyrelsesformænd, 586 bestyrelsesmedlemmer samt 343 direktører, ejere og ejerledere. Du kan læse mere om datagrundlaget, fordeling mellem selskabsstørrelser- og konstruktioner i *Bestyrelsesrapporten 2024*^[Note 1]

I modsætning til *Bestyrelsesrapporten 2024*^[Note 1], som i mange af sine delanalyser fokuserer på kapitalselskaber (A/S og ApS), inddrager vi i denne rapport alle besvarelser, herunder også dem fra forbrugerejede selskaber, fonde m.fl.



31. Metode

Ved at modulere data på en måde, hvor den rapporterede værdiskabelse er højest, og hvor forskellen i opfattelsen af værdiskabelse mellem bestyrelsesmedlemmer og direktører, ejere eller ejerledere er mindst mulig, har vi identificeret de 7 vaner, der har størst betydning for værdiskabelsen. Samtidig er der størst enighed om disse vaners positive indvirkning på bestyrelsesarbejdets samlede værdiskabelse, og den førromtalte diskrepans reduceres markant.

I denne udgave af *7 Gode Bestyrelsesvaner* skelner vi mellem *vaner* og *emner*, således at de 7 vaner inkluderer hvorledes bestyrelsen arbejder, mens emnerne inkluderer hvilke temaer bestyrelsen drøfter.

32. Anvendte begreber

I rapporten anvendes *Respondenter* som udtryk for de enkelte individuelle besvarelser, mens *Bestyrelsesmedlemmer* anvendes om alle *Respondenternes* indrapporterede bestyrelsesposter. Desuden anvendes *Bestyrelsesmedlemmer* om både menige medlemmer og bestyrelsesledere, medmindre andet er angivet.

I rapporten anvender vi konsekvent betegnelsen *Bestyrelsesleder*, eller lederen af Bestyrelsen om *Bestyrelsesformanden*. Vi er opmærksomme på at *Bestyrelsesformanden* pt. er den eneste lovformelige betegnelse for lederen af bestyrelsen, indtil en eventuel ændring, er gennemført i et antal forskellige love, jvf. et svar fra Erhvervsministeriet i en forespørgsel i Folketingets Erhvervsudvalg ^[Note 5]. Eftersom denne rapport ikke er omfattet af selskabsloven, anvender vi *Bestyrelsesleder* betegnelsen. (Du kan læse mere om hvorfor vi har valgt denne betegnelse på vores hjemmeside BoardPartner.dk)

IX. KILDEHENVISNING

1: BoardPartner Bestyrelsesrapporten

2020: <https://boardpartner.dk/vaerktoejer/smv-bestyrelsesrapporten-2020-1/>

2022: <https://boardpartner.dk/vaerktoejer/bestyrelsesrapporten-2022/>

2024: <https://boardpartner.dk/vaerktoejer/bestyrelsesrapporten-2024/>

2: BoardPartner: 7 Gode Bestyrelsesvaner, udgivet maj 2023

<https://boardpartner.dk/vaerktoejer/7godevaner/>

3: CBS, Center for Ejerledede Virksomheder: Bestyrelser i ejerledede virksomheder, oktober 2019.

[https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/rapport 8 - bestyrelser i ejerledede virksomheder.pdf](https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/rapport%208%20-%20bestyrelser%20i%20ejerledede%20virksomheder.pdf)

4: Erhvervsministeriet svar til en forespørgsel i Folketingets Erhvervsudvalg, 18. august 2023

<https://www.ft.dk/samling/20222/almDEL/ERU/SPM/164/SVAR/1973400/2740063/index.htm>

4: Notat fra Advokatfirmaet Kromann og Reumert, 18. september 2023

<https://kromannreumert.com/nyheder/fra-formand-til-forperson-kan-virksomheder-anvende-koensneutrale-betegnelser-ledelsen>

5: Selskabsloven §115

<https://danskelove.dk/selskabsloven/115>

6: BoardPartner: Artikel om Bestyrelsesevaluering

<https://boardpartner.dk/bestyrelsens-evaluering/>

7: Hver 6. virksomhed går konkurs

<https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/14006293/hele-danmark-over-en-national-cyberberedskabsovelse>

8: Digitaliserings og ligestillingsministeriet: Digital sikkerhed i danske SMV'er, Oktober 2023

<https://digmin.dk/digitalisering/nyheder/nyhedsarkiv/2023/okt/danske-virksomheder-har-forbedret-deres-digitale-sikkerhed->

9: PwC's Cybercrime Survey 2024

<https://www.pwc.dk/da/publikationer/2024/cybercrime-survey.html>

10: Erhvervsstyrelsens IT-risikoværktøj

<https://www.sikkerdigital.dk/virksomhed/test-og-vaerktoejer>

11: Erhvervsstyrelsens Systemoverblikket

<https://www.sikkerdigital.dk/virksomhed/test-og-vaerktoejer>

12: Bestyrelsesforeningen Center for Cyberkompetencer: Anbefalinger

<https://bcfc.dk/vejledning-og-anbefalinger/>

13: Center for Cyberkompetencer: Åben uddannelse

<https://bcfc.dk/abne-uddannelsesdage/>

14: Danmarks Statistik: Medlemmer af bestyrelser og direktioner, opdateret januar 2025

<https://www.statistikbanken.dk/>

15: Professor Louise Mors: Kvinder i Bestyrelser løfter bestyrelsesarbejdet

<https://efteruddannelse.cbs.dk/inspiration/kvinder-i-bestyrelser-loeften-bestyrelses-arbejdet>

16: BoardPartner: Honorarberegnere

<https://boardpartner.dk/videnogvaerktojer/>

17: BoardPartner: Benchmark værktøjet

<https://boardpartner.dk/videnogvaerktojer/>

18: BoardPartner Årshjul værktøj

<https://boardpartner.dk/videnogvaerktojer/>

19: Harvard Business Review: Living in the Futures

<https://hbr.org/2013/05/living-in-the-futures>

X. FORFATTERNE



Andreas Frøland er tidligere iværksætter og har ejerleder erfaring fra to partnerejede virksomheder, samt CEO erfaring fra datterselskab i C20 koncern. Andreas finder det meget inspirerende at arbejde med mindre og mellemstore virksomheder, herunder at bistå dem med at udnytte deres fulde potentiale.

Andreas bistår direktionen med sparring, strategiarbejde, forretningsudvikling, definition af mål og planer og har endvidere en stor indsigt i SaaS, digitalisering og Industri 4.0, samt erfaring fra flere M&A forløb.



Lone Møller Sørensen har betydelig erfaring fra bestyrelse og ledelse af virksomheder med forskellige ejerformer inden for rådgivning, industri, byggeri, cleantech og robotter.

Lone er visionær, men samtidig god til at skabe struktur og gode processer med udvikling af sund vækst gennem forretningsudvikling og forandring. Lone har erfaring med vækst af top- og bundlinje, turn-around, fusion, organisationsudvikling og M&A. Lone's særlige force er håndtering af kommercielle/tekniske problemstillinger, digitalisering, samt projekt- og risikostyring.



Torben Kjær er et professionelt og erfarent bestyrelsesmedlem med fokus på værdiskabelse, effektiv governance og samarbejde i SMV-virksomheder.

Med en baggrund som IT-koncerndirektør i internationale virksomheder har han på tværs af forskellige industrier opbygget en stærk kombination af forretnings- og teknologiforståelse.

Samtidig forstår han at simplificere teknisk komplekse forhold – f.eks. cybersikkerhed, hvor han også underviser direktioner og bestyrelser.



Bjarne Jacobsen er udover sit virke i bestyrelser, rådgiver/underviser indenfor strategi og lederudvikling, med egen tung ledelseserfaring fra IT-branchen, samt Center for Ledelse og er mentor for "startup" virksomheder hos DTU Science Park. Bjarne har ledelsesmæssig erfaring med både eksternt vendte kommercielle forretningsområder og forretningsunderstøttende interne funktioner. Bjarne har således et meget helhedsorienteret mindset og virksomhedsforståelse, med fokus på udvikling af både forretning og mennesker.



Hans-Henrik Sødersted-Olsen hjælper SMV'er med at nå deres fulde potentiale. Hans-Henriks har en baggrund på 25 år som adm.dir. i landets førende B2B marketingbureau bidrager Hans-Henrik til lønsomhed og vækst gennem Forretningsforståelse, strategi, marketing, digitalisering og forretningsudvikling. Hans-Henrik er drevet af dyb forretningsforståelse og fokus på resultater. Hans-Henrik har arbejdet med stort set alle brancher og bidraget til varige, lønsomme resultater for de virksomheder han har været tilknyttet. Han har mange års erfaring med bestyrelsesarbejde i SMV'er, både som medlem og som formand.



Michael K. Rasmussen har mere end 20 års erfaring med bestyrelsesarbejde i danske produktions-virksomheder, start-ups og designorganisationer. Han investerer i bæredygtige tech start-ups og rådgiver om purpose-drevet strategi, forretningsudvikling, innovation og bæredygtighed. Michael er analytisk, holistisk tænkende og bringer solid erfaring om ledelse, medarbejderudvikling og finansiell forståelse med til bordet. Hans ballast er bl.a. 20 års C-suite erfaring som CMO, udvikling af digitale platforme og IoT løsninger og en grundlæggende lyst til at lære og udvikle sig selv og sine omgivelser.

