

# Bedre bestyrelsesarbejde

Bestyrelsen er en mulighed for at investere i god selskabsledelse ved at gøre mere ud af dette arbejde i din virksomhed. Når viljen er til stede kan en god bestyrelse sammen med en god portion forberedelse og mødeledelse gøre virksomheden til et stort aktiv for virksomheden. Bestyrelsen kan tilføre kompetencer som supplerer den daglige ledelse og dermed en god sparring. Herudover kan bestyrelsen hjælpe med ideer og kontakter og være et forum for en kvalificeret dialog om den fremtidige ledelse og strategi. På den måde giver bestyrelsen et skub i den rigtige retning og støtter virksomhedens udvikling.



*Jørgen Lægaard (f. 1955)*

## Bestyrelsens opgaver

Bestyrelsen har tre grundlæggende opgaver: virksomhedens overordnede ledelse, sikring af en tilstrækkelig daglig ledelse og tilstedeværelsen af de fornødne kontroller med virksomhedens aktiviteter:

Virksomhedens overordnede ledelse	Ansvar for udvikling og strategi ved at fungere som strategisk sparringspartner for den daglige ledelse
Ledelsessikring	Ansvar for at sikre en kompetent daglig ledelse
Kontrol	Ansvar for den fornødne økonomistyring, forretningsgange, politikker og interne regler

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for virksomhedens ledelse, og i den forbindelse er den vigtigste opgave at beslutte virksomhedens strategi. Her besluttes bl.a.:

- hvad virksomheden overordnet set tilbyder sine kunder i de kommende år
- hvilke mål der er med virksomheden
- hvad disse kræver af virksomhedens ledelse og organisation
- hvordan strategien kommunikerer internt og eksternt.

Bestyrelsen gennemfører ikke denne strategi og har til opgave at sikre at den daglige ledelse arbejder med strategien ud fra en overordnet forståelse af virksomhedens situation i forhold til omgivelser og egne ressourcer.

I de ejerledede virksomheder er samspillet med denne eller disse vigtigt for at afstemme ambitionerne for virksomhedens udvikling. Denne dialog er vigtig, så både bestyrelse og ejerledere forstår, hvilken strategi der er lagt og dermed også konsekvenserne af den. Denne dialog er afgørende for at ejerlederne ikke afviger fra strategien uden at drøfte dette med bestyrelsen og få belyst konsekvenserne af afvigelserne.

Internt har bestyrelsen en vigtig funktion i at supplere og styrke virksomhedens daglige ledelse ved at tilføre kompetencer og inspiration udefra. Behovet varierer fra virksomhed til virksomhed og også i den enkelte virksomheds udvikling. For eksempel vil ejerlederen i en vækstfase ofte udgøre en flaskehals som følge af manglende vilje, tid og evne til at delegering af opgaver. Her har virksomheden ansvaret og opgaven med at udvikle den daglige ledelse.



Jørgen tager med jævne tidsrum initiativ til, at bestyrelsen foretager en prioritering af de vigtigste strategiske fokusområder. Dernæst er Jørgen meget bevidst om at holde fokus på disse områder i det løbende arbejde både i og uden for bestyrelsesmøderne. Eksempelvis afholdes ugentlige møder med direktionen for at sikre fokus på de prioriterede fokusområder.

John Duus Andresen, Arla Foods amba

Bestyrelsen kan også medvirke til at der er tilstrækkelig daglig ledelse af virksomheden. Den nuværende ledelse har bragt virksomheden frem til dens nuværende fase og hvordan kan disse suppleres med etablering af en ledergruppe, der passer til den ønskede udvikling og vækst.

Derudover er det vigtigt, at bestyrelsen sikrer en tilstrækkelig stærk økonomisk styring af virksomhedens aktiviteter. Her er det vigtigt, at bestyrelsen sammen med den daglige ledelse fastlægger den månedlige information om økonomien og andre væsentlige forhold i virksomheden. Bestyrelsen kan på den måde også bistå ejerlederen med at få skabt det rette tilsyn med og overblik over økonomien i virksomheden. Behovet for likviditet spiller her en særlig rolle, så bestyrelsen fastlægger virksomhedens finansieringsbehov og dermed sikrer at dette er dækket både på kort og lang sigt.

### Jørgen Lægaards bestyrelsesprofil

I mit arbejde i virksomheders bestyrelsen medvirker jeg til et godt samspil mellem virksomhedens tre organer: ejere, bestyrelse og direktion og til at sikre en god ledelse af virksomheden. I praksis er der ofte tale om personsammenfald mellem ejere, bestyrelse og direktion og som eksternt bestyrelsesmedlem har jeg opmærksomhed rettet mod, at:

- Vi i bestyrelsen værner om virksomhedens interesser og dermed ejernes langsigtede interesser bl.a. gennem en klar adskillelse mellem ejernes og virksomhedens økonomi
- Ejere lægger ofte vægt på flere hensyn i det at skabe værdi, dvs. flere forhold end blot virksomhedens rentabilitet alene
- Ejeren er parat til at dele ledelsesopgaven med bestyrelsen og kommer med lyst og engagement til bestyrelsesmøderne?

I bestyrelsesarbejdet gør jeg en forskel som coach og aktiv sparringspartner inden for strategi, ledelse, organisation og økonomistyring, hvor jeg har gode erfaringer med at skabe værdi for virksomheden.

Desuden har jeg gode erfaringer med at skabe fælles mål for bestyrelsens arbejde gennem teamwork og udfordringer til det enkelte medlem, hvor vedkommende er kompetent.

Jeg har arbejdet som bestyrelsesformand og – medlem siden 1995.

Jeg har mit fokus på bestyrelsen sammen skaber resultater. Det gælder både strategi, økonomisk og socialt. Desuden er mit mål at bestyrelsen gør en forskel gennem kompetencer. Jeg bidrager aktivt til at bestyrelsen som et hold og det enkelte bestyrelsesmedlem skaber værdi gennem kompetencer.

Mine kolleger i bestyrelserne giver mig dette skudsmål: Jørgen skaber vindere omkring sig ved at vise tillid, afstemme forventninger og opbygge holdånd. Se nærmere herom på [www.laegaard.org](http://www.laegaard.org) under referencer.

Jeg har samlet mine erfaringer med strategiske og ledelsesmæssige værktøjer i bogen Strategi i vindervirksomheder, der er blevet en bestseller gennem de seneste år.



## Bestyrelsesuddannelse og -erfaring

Min baggrund for at varetage arbejdet som bestyrelsesformand og bestyrelsesmedlem er rent uddannelsesmæssigt disse eksamener:

- 2010: Certificeret som bestyrelsesformand efter Board Governance-standarden
- 2006: Certificeret som professionel coach efter ICF-standarden hos Asept.
- 1979: Cand. merc., Aarhus Universitet.

Jeg virker aktivt hver dag som strategisk og ledelsesmæssig coach i bestyrelser og direktioner og har mine generelle kompetencer inden for:

- Bestyrelsesarbejde med vækst og forretningsudvikling
- Strategiprocesser med rettidig omhu og handlekraft
- Struktur og værktøjer til bestyrelsesarbejde
- Ejerledede virksomheders udvikling
- Udvikling af bestyrelser og ledelser som teams med toppræstationer
- Turnarounds med handlekraftig opbygning af tillid hos interessenterne.

I dette arbejde har jeg stor gavn af mine 30 års praktiske erhvervs erfaring opnået som direktør for og ejer af Lægaard Management A/S, som leder i 5 år for Strategi, Økonomi og IT i Expe-dit-koncernen og inden da som IT-konsulent hos Johnson Controls i 4 år.



**Jørgen har et benhårdt og målrettet fokus, som sikrer at udvalgte områder får stærk opmærksomhed.**

Peter Torjussen, Vice President Global Accounts – Mercuri Urval Denmark

## Den menneskelige værdiskabelse

Mit afsæt i samarbejde med andre mennesker er, at vi sammen skaber vindervirksomheder. Jeg har gode erfaringer med afdækning og udvikling af kompetencer hos bestyrelsen såvel fælles for teamet som for det enkelte medlem. Det er vigtigt for mig, at hvert bestyrelsesmedlem forstår bestyrelsens mål og sin egen rolle i den sammenhæng, så hver deltager bidrager til et værdiskabende bestyrelsesarbejde. Jeg sikrer, at hvert bestyrelsesmedlem motiveres og udfordres gennem assertiv kommunikation og at hver opgave løses af kompetente mennesker.

## Bestyrelseskompetencer:

Jeg har som mål at gøre en forskel i at udvikle virksomhedens værdi sammen med kompetente mennesker og med brug af tidens skarpeste værktøjer og arbejdsmetoder.

Har en spidskompetence inden for økonomistyring og regnskabsforståelse gennem ledererfaring på området og arbejdet i bestyrelserne siden 1995. Mine omgivelser fortæller, at jeg kan gøre komplicerede økonomiske forhold forståelige. Har erfaring i at sammenbinde en strategi med det relevante og mest effektive økonomistyringssystem.