



---

School of Business and Social Sciences

---

# Bestyrelses- uddannelse

med fokus på små  
og mellemstore  
virksomheder (SMV)

Uddannelsesforløbet udbydes i samarbejde med



# Fra teori til praksis



“ Jeg har stor erfaring inden for salg og eksport, og det har primært været de kompetencer, jeg har budt ind med i de bestyrelser, jeg sidder i. Men med denne **bestyrelsesuddannelse kan jeg agere sparringspartner på et helt andet niveau** end tidligere og give kompetent sparring til alle de ting, vi behandler på bestyrelsesmøderne – **også på områder, der ikke som udgangspunkt var mine spidskompetencer**. Man kan sige, at **jeg i langt højere grad er blevet i stand til at forholde mig kritisk** – selvfølgelig på den positive og konstruktive måde – til forslag og beslutninger. Også i forhold til samspillet med ejerlederen og hans synspunkter og bekymringer.

**Uddannelsen kommer hele vejen rundt om bestyrelsesarbejdet** og komplimenterer arbejdet i min egen virksomhed rigtig godt. Mange af elementerne fra undervisningen, f.eks. risikostyring, **har jeg kunnet gå tilbage og bruge direkte i bestyrelsesarbejdet**. Derudover har jeg fået god inspiration fra de andre deltagere og samtalerne i pauserne, så **udbyttet af uddannelsen sker på flere fronter**.

Jens Lassen, ejerleder i Ekspansion ApS  
ASNET-medlem og sidder i seks SMV-bestyrelser  
Deltog på uddannelsen 2013/2014

## Uddannelsesansvarlige

Uddannelsesansvarlige er Mette Neville, professor i selskabsret, ph.d. ved Aarhus Universitet og Ricci Carlsson, cand.merc., virksomhedsrådgiver i Cfl, Strategisk Ledelse. De har stor ekspertise inden for bestyrelsesarbejde og er til stede på alle moduler. Beskrivelse af Mette Neville og Ricci Carlsson findes på brochurens bagside.

## Aarhus Universitet og PwC – et stærkt fundament

Aarhus Universitet har et vel-etableret samarbejde med PwC omkring bestyrelsesuddannelsen. Herigennem har de udvidet deres samarbejde i Vidensforum for Små og Mellemstore Virksomheder (vidensforum.dk).

## Formål

En kompetent bestyrelse er afgørende for at holde det strategiske overblik og skabe vækst i små og mellemstore virksomheder (SMV'er). Ejerledere i SMV'er har ofte svært ved både at drive virksomheden, holde fokus på det strategiske arbejde og udnytte virksomhedens vækstpotentiale. Bestyrelsen kan skabe stor værdi som ejerlederens strategiske sparringspartner, der kan initiere og forankre vigtige ledelsesprocesser. Herudover skal bestyrelsen kunne håndtere typiske SMV-udfordringer som f.eks. identifikation og styring af risici, finansiering af vækst, organisationsudvikling, ejer- og generationsskifte, konflikter i ejerkredsen mv.

Formålet med denne uddannelse er derfor at højne kompetenceniveauet og værdiskabelsen i SMV-bestyrelser.

## Udbytte

Bestyrelsesuddannelsen har gennemgående fokus på, hvordan bestyrelsen skaber værdi for virksomheden. Uddannelsen kommer hele vejen rundt om bestyrelsesarbejdet, og deltagerne trænes i at omsætte nyeste teori til bestyrelsespraksis. Deltagerne får konkrete redskaber til, hvordan den erhvervede viden kan anvendes i praksis i eget bestyrelsesarbejde. Gennem virksomhedscases og øvelser trænes deltagerne i at takle aktuelle bestyrelsesproblematikker.

## Målgruppe

Uddannelsen retter sig mod nuværende og kommende bestyrelsesmedlemmer, som ønsker at arbejde professionelt med bestyrelsesarbejde i SMV'er og til ejerledere, der ønsker indsigt i og redskaber til at anvende bestyrelsens ressourcer og kompetencer bedst muligt. Læs udtalelser fra tidligere deltagere på [smv.au.dk](http://smv.au.dk)

# Certificer dine kompetencer

## Undervisning

Uddannelsen er på universitetsniveau og består af 10 moduler – et 2-dages internat og 8 hele dage. Det forventes, at deltagerne forbereder sig til de enkelte moduler, og at de gennem forløbet udarbejder en skriftlig opgave (12 sider), der tager udgangspunkt i egne udfordringer. Undervisningen foregår på dansk, og hovedparten af undervisningsmaterialet er på dansk, men enkelte artikler vil være på engelsk.

## Certificer dine kompetencer

Forløbet afsluttes med en mundtlig prøve, der tager udgangspunkt i den skriftlige opgave. Der udleveres certifikat ved uddannelsens afslutning.

## Undervisere

Teamet af undervisere består af professorer og praktiskere, der er specialister inden for bestyrelsesarbejde. Herudover inddrages der løbende forskellige virksomhedscases. Dermed sikres et samspil mellem nyeste teori og ”best practice”. Se oversigt over underviserne i 2014/2015 på [smv.au.dk](http://smv.au.dk)

## Advisory board – kvalitetssikring af uddannelsen

For at sikre at bestyrelsesuddannelsens indhold er ”spot on” i forhold til de aktuelle bestyrelsesudfordringer, er der etableret et advisory board med repræsentanter fra aftagergrupperne.

### MODUL 1 (internat)

Onsdag den 18.2. 2015

Det nye bestyrelsesparadigme og de retlige rammer

- Nyt paradigme for bestyrelsens arbejde
- De retlige rammer for bestyrelsens arbejde
- Samspil i bestyrelsen
- Bestyrelsen som ledelsesorgan

### MODUL 2 (internat)

Torsdag den 19.2. 2015

Udfordringer i bestyrelsesarbejdet i SMV'er

- Ejer- og kontrolstrukturen
- ”Sandwich”-ledelse
- Virksomheden og familien
- Ejerlederens værdier
- Ledelsesmæssige udfordringer
- Samarbejde mellem bestyrelse og direktion

### MODUL 3

Tirsdag den 17.3. 2015

Bestyrelsens strategiske ledelse (1)

- Bestyrelsen og strategi
- Forankring af strategiprocesen
- Hvordan gribes en strategiproces an?
- Forskellige innovationsformer

### MODUL 4

Onsdag den 8.4. 2015

Bestyrelsens strategiske ledelse (2)

- Strategiske modeller
- Implementering
- Bestyrelsens opfølgning

### MODUL 5

Onsdag den 29.4. 2015

Bestyrelsens opgaver ift. selskabets økonomi

- Intern kontrol
- Budgettering
- Risikostyring
- Kapitalberedskab
- Kapitalbeskyttelse

### MODUL 6

Tirsdag den 19.5. 2015

Finansiering af vækst – muligheder og udfordringer

- Modeller til kapitalfremskaffelse
- Bankfinansiering
- Forberedelse til bankmødet
- Ekstern finansiering
- Bestyrelsesansvar

### MODUL 7

Onsdag den 10.6. 2015

Det gode ejer- eller generationsskifte

- Generationsskifte – hvordan lykkes det?
- Ejerskifte – værdiansættelse, salgsproces og forberedelse

### MODUL 8

Tirsdag den 30.6. 2015

Bestyrelsens håndtering af kriser og konflikter

- Krisehåndtering
- Ejerkonflikter i bestyrelseslokalet
- Konflikthåndtering

### MODUL 9

Onsdag den 19.8. 2015

Det effektive bestyrelsesarbejde

- Planlægning af bestyrelsesåret
- Årshjul
- Forretningsorden
- Formandens rolle
- Bøger og protokoller
- Arbejdet mellem bestyrelsesmøderne

### MODUL 10

Tirsdag den 8.9. 2015

Det dynamiske bestyrelsesarbejde

- Kompetenceafklaring
- Bestyrelsen som et team
- Bestyrelsesformanden som leder af bestyrelsen
- Bestyrelsesevaluering



# Ansvarlige for uddannelsen



**Mette Neville**, professor i selskabsret, ph.d., er ansat på Aarhus Universitet, School of Business and Social Sciences, Juridisk Institut.

E-mail: [men@law.au.dk](mailto:men@law.au.dk)  
Arbejde: 87 16 49 17

Mette er "vokset op" i en familievirksomhed og har erfaring fra en række bestyrelsesposter. Hun forsker i SMV'ers forhold og i værdien af bestyrelser. Hun er medstifter af Vidensforum for Små og Mellemstore Virksomheder ([www.vidensforum.dk](http://www.vidensforum.dk)). Her bidrager AU, PwC og Nykredit til udvikling og vækst i SMV'er bl.a. gennem treårige udviklings- og læringsforløb samt andre skræddersyede tilbud til SMV'er. Erfaringerne herfra indgår i denne uddannelse. Mette sidder i en række råd og udvalg, f.eks. Udvalget om bøde-sanktioner på det finansielle område og Disciplinær Komiteen for OMX Commodities, Oslo.



**Ricci Carlsson**, cand.merc., er virksomhedsrådgiver i CfL, Strategisk Ledelse - en afdeling med fokus på dialog, sparring og vidensdeling med danske direktions-, ledelses- og bestyrelsesmedlemmer.

E-mail: [ric@cfl.dk](mailto:ric@cfl.dk)  
Arbejde: 39 48 88 29

Ricci har igennem sin erhvervskarriere beskæftiget sig med ledelse og kompetenceudvikling, senest som director i PwC, Board Forum og tidligere som chef for bestyrelses- og ledelsesudvikling ved Landbrug og Fødevarer. Hun trækker på erfaringer fra ansættelser i både danske og europæiske virksomheder, og hendes ansvarsområder har givet hende indsigt i værdiskabende ledelse. Ricci har taget flere anerkendte internationale bestyrelsesuddannelser, bl.a. i Strategi- og Ledelsesudvikling fra Wharton.

## Praktiske oplysninger

### Sted

#### Modul 1-2, internat

Comwell Kellers Park  
H. O. Wildenskovsvej 28  
7080 Børkop

#### Modul 3-10

Aarhus Universitet, BSS  
Fuglesangs Allé 4  
8210 Aarhus V

### Pris og rabat

Pris på deltagergebyret er 55.000 kr. ekskl. moms.  
Deltagergebyret er inkl. materiale, internat og forplejning.

Der tilbydes følgende rabatorordninger på deltagergebyret:

- 10% rabat ved tilmelding senest 5. december 2014.
- 15% rabat ved tilmelding af 3 eller flere personer fra samme virksomhed.
- 15% rabat til alumner, som er medlem af AU's alumne-netværk. Bliv medlem på [alumni.au.dk](http://alumni.au.dk).

### Tilmelding

Tilmeldingsfrist: Mandag den 19. januar 2015.

Tilmelding er bindende efter tilmeldingsfristens udløb. Tilmelding foregår via uddannelsesforløbets hjemmeside [smv.au.dk](http://smv.au.dk)

### Certifikat

Uddannelsen udgør 10 x 8 lektioner a 45 minutters varighed. Deltagerne skal under forløbet udarbejde en skriftlig opgave, der indgår i en afsluttende mundtlig prøve. Der udleveres certifikat ved uddannelsens afslutning.

### Deltager du som advokat eller advokatfuldmægtig?

Uddannelsen opfylder betingelserne for obligatorisk efteruddannelse for advokater og advokatfuldmægtige.

### Yderligere informationer

Kursus- og konferencekoordinator  
Lone Damsgaard, AU Executive  
Tlf. 87 15 23 91, e-mail: [kursus.bss@au.dk](mailto:kursus.bss@au.dk)