

Betydning af bestyrelse og ledelse i ejerledede virksomheder

SLUTEVALUERING

Indholdsfortegnelse

Formål med projektet og evalueringsmodel.....	2
Input	3
Mål og aktiviteter	3
Mål og aktiviteter – ny forskningsbaseret viden	3
Mål og aktiviteter – Strategiske værktøjer	4
Mål og aktiviteter – indgå i dialog og implementere værktøjer i SMV'er.....	4
Opsummering mål og aktiviteter.....	5
Output.....	6
Outcome	7
Effekt.....	8
Bilag 1	9

Formål med projektet og evalueringsmodel

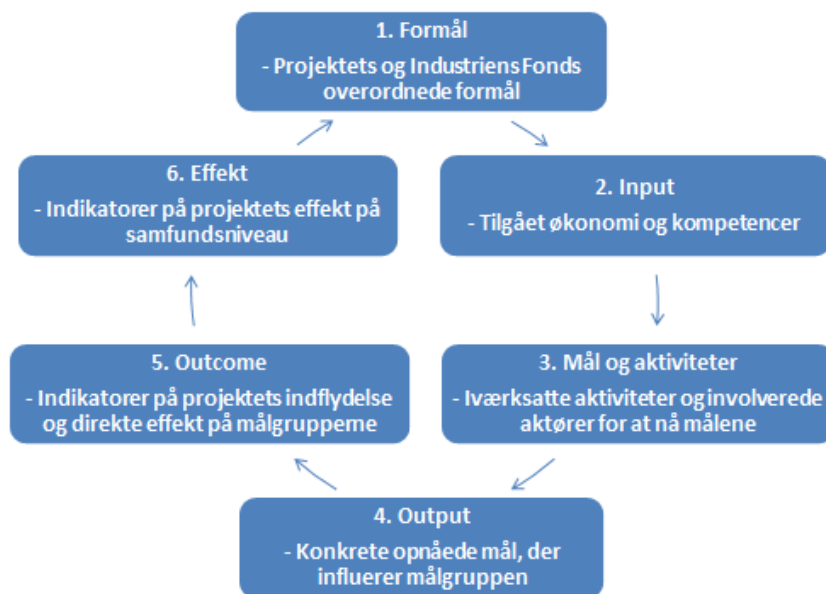
Projektet *Betydning af bestyrelse og ledelse i Ejerlede Virksomheder* er etableret på baggrund af forskning og erfaringer fra erhvervslivet om

- at ledelsen i ejerlede virksomheder adskiller sig fra andre virksomheder, og dette kan have betydning i forbindelse med ejerskifte
- at bestyrelser i ejerlede virksomheder kan spille en rolle i udvikling og ejerskifte af virksomheden

Med udgangspunkt i ovenstående har Industriens Fond fra 2016-2019 støttet forsknings- og formidlingsprojektet *Betydning af bestyrelse og ledelse i Ejerlede Virksomheder* med formålet:

gennem undersøgelse af bestyrelses- og ledelsesmæssige udfordringer og muligheder at udvikle ledelsen i danske ejerlede virksomheder, blandt andet i forbindelse med ejerskifte.

Det er overordnet på denne baggrund, at nærværende slut-evaluering af projektet foretages. Evalueringen af projektet sker desuden i overensstemmelse med og som supplement til evaluering af projektet *Vækst gennem ejerskifte*. Evalueringen bygger på denne model:



Evalueringsrapporten er bygget op så dens afsnit følger modellen punkt for punkt og skitserer, hvorledes projektets enkelte dele har bidraget til at nå det overordnede formål.

I forbindelse med projektets start blev der udarbejdet en evalueringsstrategi, hvori de forventede aktiviteter, mål, output osv. blev defineret. I denne evalueringsrapport refereres løbende til de forventede output, og det forklares, hvis der er sket ændringer fra det oprindeligt planlagte eller forventede.

Input

Projektet er fra projektstart og løbende tilført en række ressourcer, som har bidraget til projektets gennemførelse. Det økonomiske input vurderes i et særskilt regnskab, hvorfor her fokuseres på de tilførte kompetencer.

Der er som planlagt i projektet tilført kompetencer inden for:

- Forskning inden for økonomi og ledelse i danske virksomheder
- Forskning inden for ejerledelse
- Ledelsesmæssige kompetencer til styring af forskningen i projektet
- Erfaring med udvikling af værktøjer til ledelsesudvikling i ejerledede virksomheder
- Administrative og projektledelseskompetencer
- Kommunikative kompetencer

Herudover er projektet tilført kompetencer i undervisning og formidling i forbindelse med kurser og workshops for ejerledere og rådgivere. Vi har i løbet af projektet set et behov for at komme yderligere ud og oplyse om muligheder for aktivt bestyrelsesarbejde, ligesom vi har oplevet en stor interesse for vores viden om bestyrelser i danske virksomheder.

Endelig er projektet tilført en lang række kompetencer fra erhvervslivet i form af samarbejdspartnere, der har involveret sig i projektet (primært bestyrelsesnetværket ASNET Board). Disse har hjulpet med test af værktøj, formidling og afholdelse af workshops. Dette har bidraget til projektet, selvom det ikke har været finansieret eller koordineret direkte fra projektet, men beroet på gensidigt udviklende samarbejde.

Mål og aktiviteter

I nedenstående underafsnit præsenteres de planlagte mål og aktiviteter fra projektets start i kursiv, mens de konkrete gennemførte aktiviteter i projektets forløb er skrevet i bullits. Og endelig opsummeres, hvordan de konkrete aktiviteter har bidraget til at opnå de stillede mål i projektet.

Mål og aktiviteter – ny forskningsbaseret viden

1. *At udvikle ny forskningsbaseret viden omkring ledelse af ejerledede virksomheder dels om bestyrelsesarbejde, dels om medarbejderfastholdelse. Aktiviteter til at opnå målet:
Udarbejde 2 forskningsrapporter med perspektiver på ejerledertemaet, der bibringer ny forskningsbaseret viden til området.*

- **Rapport 1** med titlen *Bestyrelser i Ejerledede Virksomheder* blev udgivet i oktober 2019. Rapporten benytter bl.a. Erhvervsstyrelsens nye ejerregister til at analysere og beskrive bestyrelsesforhold for ejerledede versus ikke-ejerledede virksomheder. Rapporten afdækker bl.a., at der er positive effekter på en virksomheds overskud og omsætning af at skifte fra en familiedomineret bestyrelse til en bestyrelse med eksterne medlemmer.
- **Rapport 2** med titlen *Ejerledelse og medarbejder fastholdelse* blev udgivet i oktober 2019. Rapporten bygger på omfattende dataanalyse og afdækker bl.a. sandsynligheder for, at medarbejdere fortsætter i jobbet for alle ansatte. Rapporten viser, at der er forskel på disse sammenhænge mellem ejerformer og at ejerledere generelt er bedre til at holde på deres

medarbejdere end andre ledere.

Mål og aktiviteter – Strategiske værktøjer

2. *At udvikle nye strategiske ledelsesværktøjer og informationsmateriale til brug for virksomhedernes benchmark af deres egne metoder med de metoder, som er påvist at kunne påvirke vækst og profitabilitet for lignende virksomheder. Aktiviteter til at opnå målet:*

- **Værktøjet Bestyrelseshonorar** er udviklet og offentliggjort i oktober 2019. På baggrund af en analyse af bestyrelses aflønninger i forskellige selskaber, baseret på blandt andet størrelse og branche, har projektet skabt et værktøj, som virksomhederne kan anvende til at vurdere, på hvilket niveau den aktuelle bestyrelses aflønning skal ligge i en given situation. Værktøjet kan også anvendes til at give en indikation af, om der overhovedet skal være tale om aflønning. I forbindelse med arbejdet med at formidle projektets viden om bestyrelser blev det klart at der er et stort behov for denne type viden i danske ejerledede virksomheder, hvor usikkerhed om rimelige udgifter i forbindelse med bestyrelsesarbejde i mange tilfælde kan medvirke til at afholde ejerlederen fra at bruge en aktiv bestyrelse. I forbindelse med udviklingen af værktøjet blev det testet i samarbejde med en ca. 70 bestyrelsesmedlemmer fra foreningen ASNET Board.
- **Modellen Personalemiddel - et værktøj til ejerlederen** er udviklet på baggrund af ny viden om medarbejderfastholdelse i ejerledede virksomheder. Formålet med modellen er at hjælpe ejerlederen med at udpege nogle af styrkerne ved netop det ejerledede selskab og endnu vigtigere; at identificere de personaleudfordringer, ejerledere systematisk konfronteres med. Målet er at styrke ejerlederens bevidsthed i forhold til typiske faldgrupper, som for eksempel viser sig i forbindelse med ejerledede selskabers vækst og behov for mere organiserede personalepraksiser. Modellen blev offentliggjort i oktober 2019.

Mål og aktiviteter – indgå i dialog og implementere værktøjer i SMV'er

3. *At implementere de under punkt 2 udviklede frameworks hos de små og mellemstore ejerledede virksomheder gennem seminarer og samarbejde med blandt andet CEV's revisorpartnere.*

CEV har bidraget til og afholdt flere seminarer omhandlende ejerledede virksomheder og bestyrelsesarbejde, samt formidlet projektets foreløbige forskningsresultater ved:

- CBS 3-dages kursus omkring ejerledelse, ejerskifte og langsigtsplanlægning målrettet ejerledere i samarbejde med BDO, PwC og CBS Executive.
- Workshop i samarbejde med Family Business DK, Next generation for ca. 20 arvinger til familievirksomheder.
- VL-døgnets start på CBS for ca. 60 virksomhedsledere fra hele landet.
- Workshop i Fredericia i samarbejde med ASNET for ca. 70 bestyrelsesmedlemmer i ejerledede virksomheder.
- Dansk Industri konference den 12. april 2018.
- Til Folkemødet på Bornholm (i samarbejde med DI og Bestyrelsesforeningen) blev forskning fra projektet præsenteret på arrangement om ejerledede og familieejede virksomheder.
- Vi har i foråret 2019 præsenteret viden om ledelse og bestyrelser i ejerledede virksomheder ved fire regionale kurser for 100 rådgivere i samarbejde med Jyske Bank.

- Vi har foråret 2019 præsenteret værktøjet Bestyrelshonorar for ca. 70 bestyrelsesformænd og -medlemmer i ejerledede virksomheder, og efterfølgende sendt dem værktøjet til anvendelse.
- Vi har præsenteret viden om bestyrelser i ejerledede virksomheder ved to bestyrelseskurser for i alt 95 rådgivere i foråret 2019 i samarbejde med Nordea.
- Præsentation af viden om bestyrelser på CBS Executive bestyrelsesuddannelse for ca. 45 rådgivere forår 2019.
- Præsentation af ny viden om bestyrelser på DI's ejerskifte konference 21. oktober 2019.

Opsummering mål og aktiviteter

Der er udviklet solid ny forskningsbaseret viden i projektet repræsenteret ved de to udgivne rapporter. Begge beskriver aspekter af ledelse i ejerledede selskaber, som ikke er undersøgt tidligere i en dansk kontekst. Særligt rapporten *Bestyrelser i Ejerledede Virksomheder* er blevet positivt modtaget. Den er fx omtalt af en række af vores erhvervs samarbejdspartnere via div. online kanaler, fx LinkedIn, samt præsenteret på en DI-konference. Honorarværktøjet blev allerede i sin betaversion aktivt anvendt og er ligesom rapporterne blevet særdeles positivt modtaget (se boksen med statements nedenfor). Med honorarværktøjet og Personalemodellen er målet om at udvikle nye strategiske ledelsesværktøjer nået. Det samme gælder for målet om at indgå i dialog og implementere værktøjer i SMV'er. I tråd med de erfaringer, vi har gjort i forbindelse med formidling i hovedprojektet *Vækst gennem Ejerskifte*, har vores aktiviteter i forbindelse med formidling primært været rettet mod rådgivere af ejerledere. Det er vores erfaring at dette sikrer den bedste udbredelse af vores værktøjer og viden. Årsagerne til dette er beskrevet i evalueringen af hovedprojektet.

Bestyrelsesmedlemmer og rådgivere om Bestyrelshonorar værktøjet

"Et fint værktøj for at kræve en rimelig honorering. Det er vigtigt at det ikke bliver unødigt højt, men også vigtigt at honoreringen ligger på et fornuftigt niveau. Så rigtig godt, især for en uerfaren."

- *Bestyrelsesmedlem, bruger af værktøjet*

"Anvendelsen af værktøjet har givet anledning til overvejelse om hvor meget man kan tillade sig at trække på bestyrelsen ift. betalingen."

- *Ejerleder, bruger af værktøjet*

"Værktøjet fik mig til at overveje om jeg burde udvide min bestyrelse."

- *Ejerleder, bruger af værktøjet*

"[Værktøjet er] meget relevant, både for potentielle medlemmer og for virksomhederne."

- *Rådgiver, bruger af værktøjet*

Selvom der er opnået gode resultater i projektet, har der været udfordringer i forbindelse med dataindsamling og analyse, som har været påvirket af, at det tog længere tid end ventet at få adgang til ejerdata fra Erhvervsstyrelsen. Denne del af projektet har derfor været væsentligt forsinket.

Konsekvenserne har været, at den viden, der er genereret i projektet, ikke fuldt ud lever op til de mål, der blev formuleret ved projektets start. Specifikt har det ikke været muligt at undersøge betydningen af at have en bestyrelse i forbindelse med ejerskifte, ligesom betydningen af lederskifte ikke er undersøgt specifikt i forbindelse med ejerskifte, fordi det viste sig vanskeligere end ventet at identificere ejerskifter, da der endelig var adgang til data. Udfordringerne i forbindelse med dataanalysen og den forsinkelse det har medført afspejles i timingen af udgivelsen af rapporter fra projektet, udviklingen af værktøjer og den generelle kommunikation.

Output

I nedenstående præsenteres det planlagte output fra projektets start i kursiv, mens det egentlige output i projektets forløb er skrevet derunder for hvert punkt.

1) VIDEN:

a. Offentliggørelse og formidling af to vidensrapporter til målgrupperne

Der er udgivet to rapporter – Rapport 1, *Bestyrelser i Ejerledede Virksomheder* og Rapport 2, *Ejerledelse og medarbejder fastholdelse*. Rapporterne er i elektronisk format og er blevet formidlet til målgrupperne via nyhedsbreve til 4.140 ejerledere og rådgivere.

2) VÆRKTØJ:

a. Lancering af beslutningstræ til vurdering af etablering og udbytte af bestyrelse

Projektet udviklede værktøjet *Bestyrelshonorar*. CEV har oplevet stor interesse for værktøjet, der allerede indenfor få dage efter offentliggørelsen af betaversionen i september 2019 blev anvendt af 270 brugere. Det blev på den baggrund besluttet at automatisere værktøjet, som i den endelige værktøj blev offentliggjort oktober 2019 på centrets hjemmeside.

b. Offentliggørelse af model for ledelsesmetoders indvirkning på værdiskabelse i virksomheder

Projektet udviklede modellen *Personalemiddel - et værktøj til ejerlederen*. Modellen blev offentliggjort i oktober 2019, hvor den blev sendt ud til 3400 ejerledere og 740 rådgivere.

3) DIALOG:

a. Aktivering af ledelsesproces i mindst 40 virksomheder, der har anvendt værktøjer og bliver guidet ind i et videre forløb med CEV/Revisor partnere/øvrige relevante erhvervspartnerne

Som følge af de udfordringer, der har været i forbindelse med dataanalyse i projektet, har det ikke været muligt at gennemføre guidede ledelsesproces forløb inden for projektets tidsramme. I forbindelse med planlægning af dialogen i forbindelse med det værktøj, der blev udviklet i projektet, har det været CEVs vurdering, at værktøjets onlinebaserede format egnede sig bedst til en bred og generel kommunikation via nyhedsbreve (se ovenfor). Dette underbygges desuden af den store interesse for værktøjet, som viser, at ejerledere og rådgivere umiddelbart er klar til og positive overfor at bruge værktøjet, og at aktiveringen af ledelsesproces forløb sandsynligvis vil ske som led i forankring af værktøjet efter projektets formelle afslutning.

b. Udarbejdelse og afholdelse af executive kurser/regionale seminarer i CEV CBS-regi for mindst 90 ejerledere, bestyrelser og andre interessenter

CEV har afholdt en lange række workshops og seminarer om bestyrelser i ejerledede virksomheder i hele landet. Mere end 460 ejerledere, bestyrelser og andre rådgivere har deltaget.

Outcome

Indikatorer fra projektets start på indflydelse og direkte effekt på målgrupperne fremgår af nedenstående tabel med beskrivelse af status ved slutevalueringen i højre kolonne.

Overordnet må det konkluderes, at forsinkelsen af projektet, som opstod i forbindelse med vidensudvikling og særligt dataanalyse, har forårsaget en række forskydninger og ændringer i aktiviteter og output som allerede omtalt. Dette betyder, at outcome i forbindelse med flere aktiviteter/output ikke kan nås, og at de tilsvarende indikatorer i disse tilfælde ikke er relevante. Hvor dette er tilfældet, vil det fremgå af tabellen nedenfor. Det fremgår også hvilke andre aktiviteter/outputs, der er leveret i projektet i stedet for de aktiviteter, der var påvirket af forsinkelsen, og hvad forventede outcome og indikatorer herfor er (fx for honorarværktøjet som erstattede beslutningstræet i den del af projektet, der omhandler bestyrelsesarbejde).

Netop fordi projektet har formået at levere anvendelsesorienterede værktøjer, som anvendes af målgruppen allerede i betaversionen, og da der er udgivet relevante rapporter, samt afholdt en lang række formidlende aktiviteter vurderes det, at projektet samlet set leverer et positivt outcome på trods af forsinkelsen.

Output	Outcome	Indikatorer	Status ved evalueringen
To publicerede vidensrapporter	Rapporterne bliver fremtidig referenceramme for at snakke om ledelse i forbindelse med ejerskifte og ejerledede virksomheder i Danmark.	Publikation af to videnskabelige artikler baseret på rapporternes resultater.	Der er endnu ikke udgivet videnskabelige artikler på baggrund af rapporternes resultater. På grund af forsinkelsen i projektet blev rapporterne først offentliggjort i oktober 2019. Ved evalueringens afslutning var rapporten om bestyrelser downloaded 330 gange, mens rapporten omkring ledelse og fastholdelse var downloaded 212 gange.
Beslutningstræ til vurdering af etablering og udbytte af bestyrelse	Beslutningstræet bliver et værktøj, der anvendes som strategisk referenceramme ved ejerskifte i virksomhederne.	Survey til brugerne af beslutningstræet ved projektafslutning med spørgsmål om virksomhedernes udbytte.	270 brugere har evalueret værktøjet <i>Bestyrelseshonorar</i> . Her svarer to ud af fem bestyrelsesmedlemmer, at værktøjet giver anledning til at tage niveauet for honorarer op til diskussion i bestyrelsen/i ejerkredsen. Ligeledes mener 63%, at værktøjet er relevant for deres arbejde i nogen grad, høj grad eller meget høj grad (Se bilag 1).
Model for ledelsesmetoders indvirkning på	Modellen bliver et værktøj, der anvendes som ramme for	Survey til brugerne af modellen ved projektafslutning	Modellen <i>Personalemodel - et værktøj til ejerlederen</i> blev offentliggjort i oktober 2019. På grund af forsinkelsen i projektet var det ved evalueringens afslutning ikke muligt at

værdiskabelse i virksomheder	ledelsesudvikling i forbindelse med ejerskifte i virksomhederne.	ng med spørgsmål om virksomhedernes udbytte	sige noget yderligere om brugen af det, udover at det er kommunikeret bredt ud via nyhedsbreve.
Ledelsesproces i mindst 50 virksomheder, der har anvendt værktøjer, og bliver guidet ind i et videre forløb med CEV/Revisor partnere	Mindst 30 af virksomhederne, der har været i individuelt forløb, planlægger eller udvikler ledelsen af virksomheden.	Survey til brugerne efter individuelt forløb.	På grund af forsinkelsen i projektet, som betød at værktøj og model først blev offentliggjort i oktober 2019, har det ikke været muligt at gennemføre individuelle forløb i samarbejde med erhvervspartnerne inden tidspunktet for evalueringen. Der har derfor heller ikke været anledning til at gennemføre survey. Som nævnt under mål og aktiviteter tyder evalueringen fra de første 270, der har brugt bestyrelseshonorar-værktøjet dog på, at værktøjet vurderes positivt netop i forbindelse med ledelsesudvikling (se evt. boks med statements fra evalueringerne ovenfor).
Executive kurser/regionale seminarer i CEV CBS-regi for mindst 100 ejerledere, bestyrelser og andre interessenter	Mindst 60% deltagere besvarer i evaluering af kurser/workshops, at de efterfølgende vil arbejde videre med udvikling eller planlægning af ledelsen omkring ejerskifte.	Løbende deltagerevalueringer af kurser/workshops med fokus på tilfredshed og udbytte.	Div. kurser og workshops er løbende evalueret enten af os eller vores partnere. Deltagernes evalueringer er generelt set rigtig gode og en stor del svarer, at de finder kurser og workshops udbudt af CEV relevante (se evt. dette punkt i evalueringen af projektet <i>Vækst gennem ejerskifte</i>).

Effekt

Effektmålene er de samme som for projektet *Vækst gennem Ejerskifte* – at forbedre ejerskiftet i danske ejerledede virksomheder til gavn for virksomhedernes fortsatte drift og vækst, og at skabe værditilvækst i Danmark gennem øget vækst i de danske virksomheder, og dermed bidrage til Industriens Fonds strategi om blandt andet at skabe værditilvækst i Danmark.

De to projekters samlede overordnede effekt vil derfor måles sammen jf. beskrivelsen i evalueringsstrategien for *Vækst gennem Ejerskifte*.

Bilag 1

Evaluering af Bestyrelseshonorar-værktøjet på baggrund af 270 besvarelser fra bestyrelsesmedlemmer, formænd og ejerledere. Som nævnt mener to ud af fem bestyrelsesmedlemmer, at værktøjet giver anledning til at tage niveauet for honorarer op til diskussion i bestyrelsen/i ejerkredsen. Ligeledes er det værd at bemærke, at 63 pct. af medlemmerne mener, at værktøjet er relevant for deres arbejde i nogen grad, høj grad eller meget høj grad.

