



# IoD - BOARD PROGRAM



## Intro

### Board Program

Undervisningen fokuserer på bestyrelsens rolle i forhold til corporate governance men tager ligeledes afsæt i global "best practice". Programmet henvender sig til direktører og bestyrelsesmedlemmer, der ønsker at udvikle deres bidrag til bestyrelser og organisationer.

Programmets værktøjer bliver direkte anvendelige for deltagerne, da den konkrete undervisning tager udgangspunkt i situationer fra nationale og internationale virksomheder og deltagerne egne udfordringer i hverdagen.

### IoD - Board Program

Der er i de sidste år kommet et stadig stigende fokus på bestyrelsesarbejde i Danmark, hvilket medfører, at der bliver stillet større krav til bestyrelsernes professionalisme. Institut for Selskabsledelse kan derfor, som de eneste i Danmark, tilbyde en international og certificeret bestyrelsesuddannelse. For at sikre de bedste kompetencer til dette program har vi indgået et samarbejde med IoD - Institute of Directors, der er en verdensførende aktør inden for bestyrelsesuddannelser.

IoD - Board Program tager dig gennem et intensivt 6-dages uddannelsesprogram, der introducerer dig for den viden, der er påkrævet, når man ønsker at skabe og arbejde i en professionel bestyrelse. Yderligere skal deltagerne gennemgå et sæt e-learning moduler, som i sidste ende vil lede til, at deltagerne skal bestå en international, certificeret eksamen.

IoD - Board Program er bygget op omkring 4 moduler:

- Bestyrelsesmedlemmets rolle i bestyrelsen
- Økonomi for bestyrelsesmedlemmer
- Bestyrelsens rolle i forhold til strategi og marketing
- Bestyrelsens rolle i forhold til organisationsledelse



## Indhold

<b>Side 4</b>	<b>Bestyrelsesmedlemmets rolle i bestyrelsen</b>
<b>Side 6</b>	<b>Økonomi for bestyrelsesmedlemmer</b>
<b>Side 8</b>	<b>Bestyrelsens rolle i forhold til strategi og marketing</b>
<b>Side 10</b>	<b>Bestyrelsens rolle i forhold til organisationsledelse</b>
<b>Side 12</b>	<b>Undervisere</b>
<b>Side 13</b>	<b>Om IoD</b>
<b>Side 14</b>	<b>Praktisk information</b>
<b>Side 15</b>	<b>Tilmelding</b>



# Bestyrelsesmedlemmets rolle i forhold til bestyrelsen

## Modulets indhold

I dette modul fokuserer vi på de vigtigste pligter og bidrag, som bestyrelsesmedlemmer har i bestyrelseslokalet. Vi udforsker internationale tilgange til selskabsledelse, vi ser på forskellige typer af international bestyrelsesstruktur, og vi diskuterer strategisk risikovurdering. Yderligere ser vi på, hvordan man håndterer problemer i bestyrelseslokalet, som eksempelvis er afledt af interessenter eller ledelse.

## Modul 1

### Afsnit 1 - Corporate governance

- Corporate governance – hvad er det, hvor stammer det fra, og hvor er det på vej hen?
- Corporate governance retningslinjer
- Bestyrelsens rolle i corporate governance
- Forskelle i governance, ledelse og ejerskab
- Effektiv intern kontrol
- Revision og styring heraf

### Afsnit 2 - Virksomhedens juridiske og lovgivningsmæssige rammer

- De vigtigste retslige former i de større retsområder
- Den juridiske stilling af interessenter
- Videregivelse af oplysninger og indberetningskrav
- Modeller for governance, et internationalt perspektiv
- Konfliktløsning via retssager, voldgift eller alternativ konfliktløsning

### Afsnit 3 - Bestyrelsesmedlemmets rolle

- Bestyrelsens pligter
- Konsekvenser af pligtforsømmelse og bestyrelsesmedlemmets potentielle personlige ansvar
- The different types of directors
- De forskellige roller: Bestyrelsesformand, adm. direktør og koncerndirektør
- Udvælgelse og udnævnelse af direktører
- Generationsskifte
- Ledelse
- Vurdering af din egen effektivitet



## Bestyrelsesmedlemmets rolle i forhold til bestyrelsen

### Afsnit 4 - Ledelsesstruktur, drift og praksis

- Rolle og opgaver i bestyrelsen
- ”Best practice”-principper
- Uddelegering til direktionen
- Anliggender forbeholdt bestyrelsen
- Bestyrelsens struktur, sammensætning og kompetencer
- Bestyrelsesudvalg
- Bestyrelsens cyklus
- Bestyrelsens politikker
- Komplexiteten i bestyrelsens opgaver og dilemmaer
- Ikke-fungerende bestyrelser
- Board evaluering: Bestyrelsen, dets udvalg og de enkelte direktører

### Afsnit 5 - Strategisk risikostyring

- Principper for risikostyring
- Kategorier af risici
- Risikovurdering og -styring
- Definition af risikovillighed
- Risiko i forhold til ejerleders beslutninger
- Etablering af en risikokultur
- Uddelegering samt overvågning af risikostyring
- Risikorapportering
- Bestyrelsesudvalgets rolle
- Forholdet mellem intern kontrol, intern revision og risikostyring
- Krisestyring

### Afsnit 6 - Stakeholder management

- Begrebet stakeholder management
- Kortlægning af interessenter
- Udvikling af en plan
- Kommunikation
- Forventning, balancering og styring af interessekonflikter mellem interessentgrupper



# Økonomi for bestyrelsesmedlemmer

## Modulets indhold

I det andet modul er der fokus på bestyrelsesmedlemmers finansielle ansvar. Deltagerne opnår en forståelse for finansielle rapporter, og de får ligeledes gode værktøjer til at vurdere den finansielle sundhedstilstand i organisationen.

## Modul 2

### Afsnit 1 - Bestyrelsesmedlemmers finansielle rolle og ansvar

- Kollektivt ansvar
- Opgaver og ansvar
- Finansiell strategi

### Afsnit 2 – Forståelse og fortolkning af årsregnskab

- Finansielle begreber, konventioner og terminologi
- Grundlaget for profit-måling og forskellen mellem indtjening og cash flow
- Lovpligtige regnskaber
- Effekter af transaktioner på regnskaber

### Afsnit 3 - At vurdere den finansielle sundhed

- Anvendelse af typiske nøgletal
- Cash flow og likviditetsanalyse

### Afsnit 4 - Finansielle rapporter

- Identificering af hvilke finansielle foranstaltninger, der er hensigtsmæssige i forskellige organisationer og til at bestemme detaljeringsgraden og hyppigheden af rapporteringen samt nødvendige for en effektiv ledelse af en virksomhed
- Betydningen af budgetter i forhold til at lede virksomheden
- Udgiftssystemer og bidragsanalyser
- Break even-analyser
- Cash flow-budgetter
- Forholdet mellem finansielle og ikke-finansielle mål med at lede en virksomhed



## Økonomi for bestyrelsesmedlemmer

### **Afsnit 5 - Finansieringskilder**

- Virksomhedens behov for finansiering
- Kort og mellemlang finansiering
- Kilder til langsigtet finansiering (oversigt over børser)
- Private Equity-finansiering
- Tilgangen til banker og investorer
- Capital gearing
- Udbyttepolitik

### **Afsnit 6 - Værdiskabelse**

- Kapitalomkostninger
- Projektvurderingsteknikker til at vurdere tilbagebetalingstid, tilbagediskonterede cash flow, nutidsværdi og intern rente
- Værdiansættelser

### **Afsnit 7 - Virksomheders fejl**

- Hvorfor virksomheder fejler
- Identificering af en virksomhed er i problemer
- Vurdering og styring af risici



# Bestyrelsesmedlemmets rolle i strategi og marketing

## Modulets indhold

I dette modul fokuserer vi på, hvilken rolle bestyrelsen bør have i forhold til strategi og markedsføring, herunder strategisk analyse og formulering. Ligeledes diskuterer vi, hvordan man succesfuldt implementerer de strategiske planer i organisationen.

## Modul 3

### Afsnit 1 – Strategi og bestyrelsen

- Værdiskabelsesproces for kunder og andre interessenter samt betydningen af konkurrencefordele
- Strategiperspektiver, definitionen og sammenhængen mellem strategi og taktik
- Vision, udvikling og anvendelse af perspektivet i forfølgelsen af strategiske mål.
- Mission og strategi, som definerer ægte værdiskabelse og konkurrence
- Værdier som grundlag for strategi, etablering og evaluering
- Betydningen af bæredygtighed og corporate responsibility i implementeringsprocessen
- Strategi i forhold til governance, effektive udfordringer og lederskab. Brugen af forretningsmodellen
- Forholdet mellem virksomheden og SBU
- Strategisk tænkning i et omskifteligt miljø samt faldgruber

### Afsnit 2 - Strategisk analyse

- En proces, der vil give bestyrelsesmedlemmer relevante og rettidige oplysninger til at støtte strategiske beslutninger i en foranderlig verden. Hvilken rolle spiller IT
- De rette redskaber til at identificere og vurdere sandsynlige årsager til forandringer, muligheder og trusler i det brede perspektiv. Strategisk forventning
- Markedsanalyse, tendenser og segmenter, kritiske succesfaktorer samt grundlag for konkurrence.
- Kundernes behov, problemidentifikation og købsadfærd
- Konkurrent-identifikation og analyse, konkurrencemæssig position
- Værdifulde netværk, supply chain, samarbejde og konkurrencefordele
- Kilder til konkurrencemæssige fordele og kunde værdiskabelse. Brand equity som et vigtigt strategisk aktiv



## Bestyrelsesmedlemmets rolle i strategi og marketing

- Intern kapacitets-evaluering, ressourcer, systemer, struktur og kultur. Operations management
- Stakeholder management med hensyn til strategiske beslutninger, pr's rolle. Reputation management. Offentlige erhvervsrelationer
- Forholdet mellem organisationen og dens omverden på alle niveauer, SWOT, forretningsmodeller og scenarier

### Afsnit 3 - Formulering af strategi

- Overblik og opnåelse af konkurrencefordele. Balancere kort og langsigtede mål og performance
- Typer af strategi, turnaround, osv. Alternative tilgange til global strategi
- Hvad driver strategi, strategisk gap-analyse, mål og strategi
- Generering af strategiske muligheder. Analyse, kreativitet og innovation. Strategiudviklingsmodeller og deres anvendelse i den strategiske proces, produkt og market asset management
- Markedsadgang og udvikling, market exit, motivations-teknikker. Differentiering, positionering og branding
- Strategiske beslutninger, systematisk, stringent, inkluderende evaluering. Test af god strategi, betydningen af trade-offs
- Risikovillighed og strategi samt risikoejerskab

### Afsnit 4 – Muliggør strategiimplementering

- Beslutninger, der er nødvendige for at implementere strategien, vigtigheden af forretningsplaner, delstrategier, overblik over funktionelle områder
- Marketing, segmentering, kundeværdiskabelse, marketingsmiks (7 Ps) og marketing information
- Kilder, interne og eksterne
- Outsourcing, alliancer og partnerskaber, fusioner og opkøb (typer af omstændigheder, indenlandske og udenlandske), due diligence og rådgivere
- Effektiv strategiovervågning
- Strategisk usikkerhed. Identificering af risici og muligheder, kilder til usikkerhed



# Bestyrelsens rolle i forhold til organisationsledelse

## Modulets indhold

Modulet fokuserer på bestyrelsens rolle i forbindelse med gennemførelsen af strategiske forandringer, herunder fastlæggelse af mål, kultur og værdier. Der bliver yderligere sat fokus på hvilke teknikker, værktøjer og ressourcer, der er nødvendige for at levere virksomhedens strategi.

## Modul 4

### Afsnit 1 - Bestyrelsens arbejde med at fastsætte mål, kultur og værdier

- Opstilling af mål for at sikre leveringen af de strategiske planer. Forskellige typer af organisationskulturer, og hvad der skaber og vedligeholder dem
- Oprettelse af en læringskultur
- Udforskning af sammenhængen mellem organisationskultur og medarbejdernes værdier og personlige mål
- Definition af organisationens etiske kodeks samt håndtering af etiske dilemmaer i forbindelse med organisationens kultur og værdier
- Forståelse af corporate responsibility

### Afsnit 2 - Teknikker, værktøjer og ressourcer der er nødvendige for at levere virksomhedens strategi

- Gennemgang af organisationens kapacitet til at levere de strategiske mål
- Sammenhængen mellem strategiimplementering og organisatorisk design og struktur
- Effektive strategiske beslutninger ved hjælp af passende metoder i forskellige situationer og sammenhænge
- Realisering af strategi gennem partnerskaber, alliancer eller underleverandører.
- Identificering af faktorer der forårsager at opkøb eller fusioner mislykkes
- Udvikling af pulje af talentfulde individer til opretholdelse og udvikling af den organisatoriske kapacitet for fremtidig succes
- Introducere belønningsstrategier for at tilskynde stærke resultater og et succesfuldt arbejdsmiljø
- Promovering af lighed og mangfoldighed i hele organisationen, herunder i bestyrelseslokalet, og sikring af at de obligatoriske medarbejderprocedurer er i overensstemmelse med den relevante lovgivning



## Bestyrelsens rolle i forhold til organisationsledelse

### Afsnit 3 - Det enkelte bestyrelsesmedlems rolle som virksomhedsleder med fokus på strategiske forandringer

- Identificering af hvordan en bestyrelse bliver et "high performance team" Identificering af individuelle ledelsesformer og anerkendelse af effektiviteten af disse i forskellige situationer
- Håndtering af spændinger og dysfunktioner omkring bestyrelsesbordet og anerkende kilder til personlig magt
- Forståelse af bestyrelsesmedlemmets rolle som leder af strategisk forandring, de forskellige interne og eksterne kilder, der fører til forandring samt rettidige reaktionsmønstre.
- Overvindelse af modstand mod forandring ved at sikre engagement.
- Risikovurdering og anerkendelse af faresignaler ved at stille kritiske spørgsmål.

### Afsnit 4 – Bestyrelsesmedlemmets rolle i overvågningen af performance, formidling af information og feedback

- Identificering af meningsfuld information samt nøgleindikatorer, som bestyrelsesmedlemmer kan bruge til at evaluere organisationens resultater
- Oprettelse af en organisationskultur der fremmer kreativitet og innovation
- Identificering af de roller, forskellige interessenter indtager samt disses indflydelse på organisationen
- Erkendelse af vigtigheden af konstruktiv inddragelse af interessenter i dialog for at flytte virksomheden fremad

## Undervisere



### **Terry Waymouth**

Terry underviser på modulerne ”Bestyrelsesmedlemmets rolle i forhold til bestyrelsen” og ”Økonomi for bestyrelsesmedlemmer”. Terry har mere en 20 års praktisk bestyrelseserfaring fra førende virksomheder. Terry har bl.a. arbejdet med multinationale, private, og offentlige selskaber.



### **Jean Pousson**

Jean underviser på modulet ”Økonomi for bestyrelsesmedlemmer”. De sidste 22 år har Jean undervist en international kundebase bestående af små og mellemstore multinationale virksomheder inden for områderne strategisk planlægning og implementering samt risiko og finansiering.



### **Dr. Simon Haslam**

Dr. Simon Haslam har over 20 års erfaring som underviser og virksomhedsejer. Han er medejer af markeds- og socialanalysefirmaet FMR Research Ltd, hvis projekter er blevet citeret i Westminster af det skotske parlament og er anerkendt som best practice af Europa-Kommissionen.



### **Ruth Gillespie**

Ruth Gillespie underviser på modulet ”Bestyrelsens rolle i forhold til organisationsledelse”. Ruth har været tilknyttet IoD - Institute of Directors i mere en 12 år og underviser bl.a. på programmerne ”Directing People” og ”Leading Strategic Change”.



### **Flemming Lindeløv**

Flemming vil sørge for at undervisningen bliver koblet til dansk lovgivning og dansk selskabsledelse. Flemming Lindeløv har tidligere været adm. direktør for virksomhederne: Royal Scandinavia A/S, Tulip International A/S, Carlsberg A/S, samt koncerndirektør i FDB.



## Om IoD

### IoD

IoD - Institute of Directors arbejder med anerkendte organisationer over hele verden, for at give topledere afgørende lederskab og bestyrelsesfærdigheder til at udmærke sig i deres roller.

### IoD - Institute of Directors

IoD i London er verdens ældste og mest eksklusive organisation, der arbejder med bestyrelsesarbejde. IoD har i dag mere end 44.000 medlemmer fordelt over hele verden.

IoD blev etableret tilbage i 1903 og fik i 1906 tildelt et Royal Charter. IoD har siden været med til at repræsentere og sætte standarden for bestyrelsesmedlemmer, bestyrelsesformænd og virksomhedsledere.

IoD i Storbritannien er det eneste institut i verden, der tilbyder uddannelse for bestyrelsesmedlemmer i henhold til Royal Charter.

Instituttets uddannelsesprogrammer er anerkendte som målestok for et internationalt bestyrelsesmedlems kvalifikationer.

IoD har til huse i de fredede og historiske bygninger i det eksklusive Pall Mall i London.



## Praktisk information

### IoD - certificering

Deltagerne vil efter at have gennemført IoD - Board Program og bestået den afsluttende eksamen modtage en officiel certificering fra IoD - Institute of Directors i henhold til Royal Charter.

IoD er globalt anerkendt som verdens bedste udbyder af bestyrelsesuddannelser. Eksaminationen og den officielle certificering fra IoD gør endvidere uddannelsen til en af de eneste internationalt anerkendte bestyrelsesuddannelser i verden samt den absolut førende bestyrelsesuddannelse i Danmark qua sin omfattende faglige substans.

IoD-certificeringen er din garanti for, at uddannelsen er på det højeste faglige niveau, samt at du vil møde international anerkendelse af din investering i at styrke dine kvalifikationer som professionelt bestyrelsesmedlem.

### Praktisk information

Programmet henvender sig udelukkende til direktører, virksomhedsledere og bestyrelsesmedlemmer. For at sikre det høje faglige niveau og optimale udbytte gør vi meget ud af at sammensætte det rigtige hold. Det gør vi for at skabe et godt læringsmiljø og for at give deltagerne mulighed for at opbygge interessante netværksforbindelser i løbet af programmet.

Der undervises udelukkende på engelsk, hvilket betyder, at deltagerne skal beherske sproget og være i stand til at deltage aktivt i undervisningen.

Efter det intensive uddannelsesforløb gennemføres et sæt e-learning moduler som forberedelse til den afsluttende internationale og certificerede eksamen.

Programmet afholdes i København over 2 x 3 dage:

Modul 1 + 2, dato: 23.-25. april 2012, kl. 09:00-21:00

Modul 3 + 4, dato: 7.-9. maj 2012, kl. 09:00-21:00

Eksamen finder sted i København d. 20. juni 2012 fra kl. 10:30-13:30

Pris: Kr 59.900 ekskl. moms



## Ansøg om optagelse

### Betingelser

Ved ansøgning om optagelse er din deltagelse på programmet bindende, såfremt du bliver optaget.

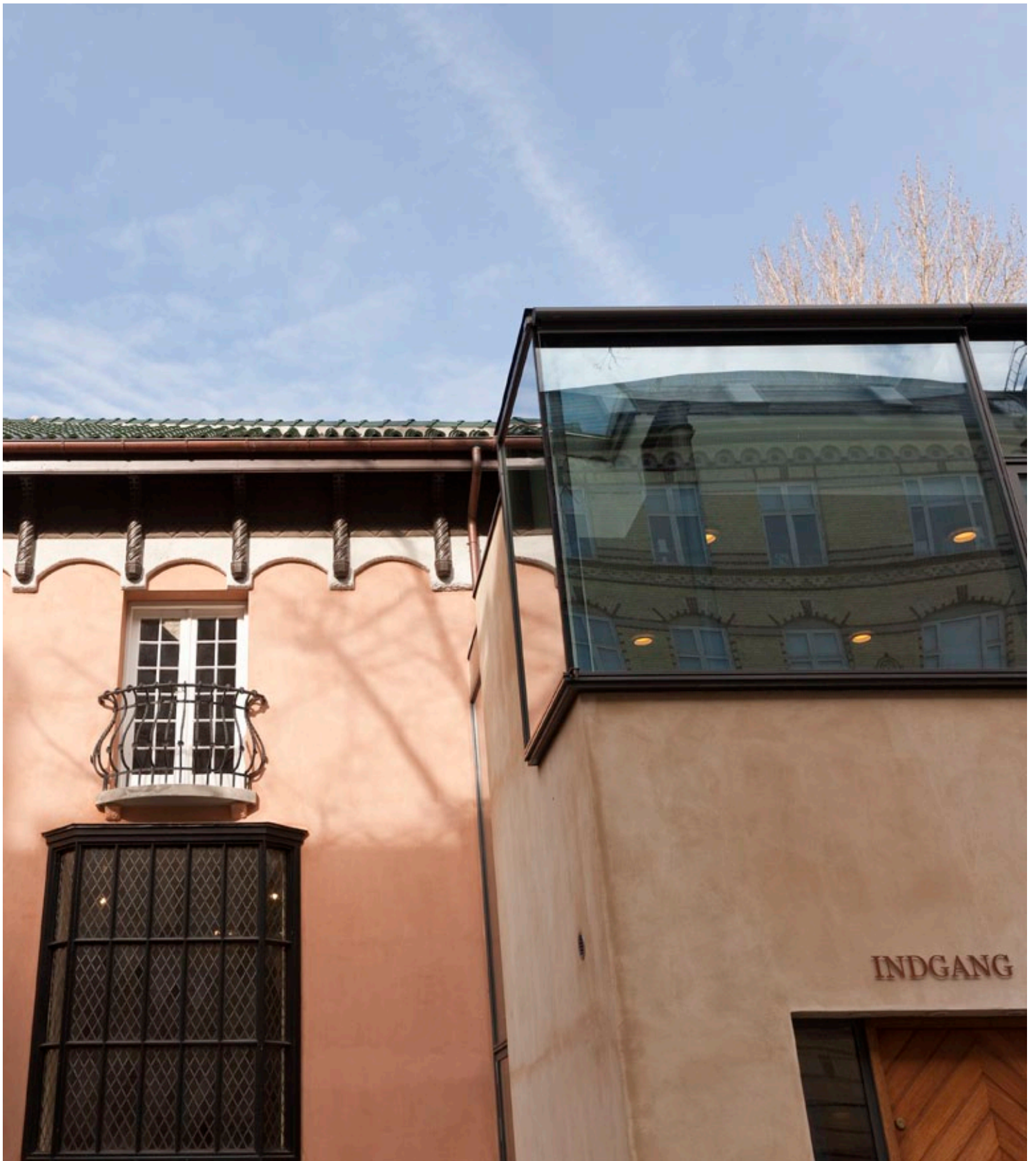
Skulle du mod forventning blive forhindret i at deltage, bedes afmelding foretaget skriftligt enten pr. brev eller pr. e-mail og i henhold til følgende retningslinjer: Indtil 10 uger før programstart kan du uden omkostninger få refunderet betalingen eller blive overflyttet til et senere eller andet program. Ved afmelding senere end 10 uger før programstart refunderes betaling ikke.

Med henblik på at sikre en tilstrækkelig kvalitet i vores programmer forbeholder vi os ret til at aflyse eller flytte disse, i hvilket tilfælde du vil have mulighed for 100% tilbagebetaling.

Programpriserne inkluderer forplejning og materialer. Priser er ekskl. moms. Faktura fremsendes umiddelbart efter, at du er blevet optaget på programmet. Institut for Selskabsledelse forbeholder sig ret til prisændringer samt ændring i undervisere og tager forbehold for eventuelle trykfejl.

### Dine oplysninger

### Firmaoplysninger



## Kontakt

**Institut for Selskabsledelse**  
Olof Palmes Gade 8  
2100 København Ø  
Telefon: 3333 8888  
[www.is.dk](http://www.is.dk)