



Family
Business
Norway

Workshop oversikt

Desember 2021



Innledning

Workshops

Family Business Norway leverer workshop til medlemsbedriftene på etterspørsel. I dette dokumentet finner du oversikt over mulig workshop innhold. Innholdet i workshopen vil tilpasse til hver enkelt eierfamilie basert på pågående diskusjoner og problemstillinger i familien.

Generelt er workshopene strukturert med en kombinasjon av innlegg og gruppearbeid. Det er forventet aktiv deltakelse. Eventuelt etterarbeid etter workshopen må eierfamilien ta ansvar for. FBN bidrar gjerne med å lede diskusjon rundt eierstrategi eller andre eierdokument, men har ikke kapasitet til å bistå med selve utformingen av disse.

Det bør settes av minimum 2 timer for en workshop. Innholdet tilpasses til den enkelte familie etter ønsker og tilgjengelig tid.

Family Business Norway fakturerer ikke for workshop. Medlemsbedriften er vertskap for workshop og dekker alle eventuelle møtekostnader.

Teamet i Family Business Norway

- **Karoline Gleditsch**, daglig leder, 4G eier i Jotun. MSc i ledelse fra BI. Ansatt i FBNorway siden 2017. Jobbet med markedsføring i Unilever før FBN.
- **Simone Møkster**, fagansvarlig, 2G Simon Møkster Rederi. MSc in management fra Bath uni. Ansatt i FBNorway siden 2017. Jobbet som konsulent og hos Wilh. Wilhelmsen, med prosessforbedring og virksomhetsstyring før FBN.
- **Lulla Hokholt** (permisjon 10.09.2021-15.05.2022) arrangement- & kommunikasjonsansvarlig. 7G eier Fritzøe gård i Larvik. BA event management fra Sveits. Jobbet med event management i Asia frem til 2020.
- **Julia Lorentzen** (Vikar for Lulla i 70% fra 16.08.2021-01.09.2022). 5G eier i Ludvig Lorentzen AS. MSc i ledelse og kunst fra St Andrew, BI og Sotheby. Forrige jobb innen utsmykking av cruiseskip. Leder av eierrådet til familien Lorentzen.

Kurs

Family Business Norway tilbyr et kursprogram som representere en mulighet til å gå i dybden på et tema og lære sammen med andre eierfamilier. Kursene går over to dager og lokasjon varierer fra år til år.

Det er ca 20 deltakere pr kurs. Deltakeravgift pr kurs er 8000kr inkludert overnatting og måltider.

Det er planlagt følgende kursplan for 2022:

Eierkurs i Q1:

Læringsmål: Innsikt i hva det innebærer å være en eier av en familiebedrift, ulike eierroller og hva betyr det å være en god eier.

Målgruppe: Kurset er åpent for både eksisterende eiere og neste generasjonseiere uavhengig av alder (over 18 år) og rolle i bedriften

Eierkurset ble avholdt i 2019.

Styrekurs i Q3:

Læringsmål: Teoretisk og praktisk tilnærming til hvordan bli et godt styremedlem.

Målgruppe: Eiere av familiebedrifter som innehar styreverv i dag eller planlegger / ønsker å få styreverv. Eiere som skal rekruttere og velge styremedlemmer.

Styrekurset har blitt avholdt årlig siden 2018

Økonomikurs i Q4

Læringsmål: Innsikt og forståelse til å kunne lese årsregnskap og balanse i egen familiebedrift.

Planlegge finansiell risiko og likviditetssituasjon. Personlig gjennomgang og verktøy for å forstå situasjonen i din familiebedrift.

Kunnskap om ulike aktivaklasser og risikovurdering av disse. Her vil det både bli teoretiskgjennomgang fra en profesjonell forvalter og praktisk eksempel fra en medlemsbedrift.

Målgruppe: Kurset er åpent for både eksisterende eiere og neste generasjonseiere uavhengig av alder (over 18 år) og rolle i bedriften. Kurset har ingen krav til økonomikunnskap eller utdanning utover videregående skole.

Økonomikurset ble første gang avholdt i 2021.



Workshops & verktøy

Workshop tema

1. Familiebedrifter er annerledes
2. Hvordan finne min rolle i familiebedriften?
3. Plattform for god eierstyring
4. Kompetansekartlegging
5. Eierstrategi
6. Hvordan bygge sterke søskenteam?
7. Generasjonsskifte

Verktøy (kan brukes enkeltstående eller inngå i noen av workshopene)

1. Forventningsavklaring
2. Livshjulet
3. Modell for arenaer og aktører
4. Genogram
5. Eierevaluering
6. Kompetansekartlegging



W1. Familiebedrifter er annerledes

Innhold

Familiebedrifter har noen globale kjennetegn som 1) konsentrert eierskap, 2) aktive & synlige eiere og 3) langsiktig perspektiv. Workshopen tar utgangspunkt i disse kjennetegnene samt styrker og svakheter med familieeierskap.

Med utgangspunkt i databasen til BI senter for eierstyring vil fakta om familieeierskap i Norge blir gjennomgått.

Det vil være gruppearbeid på hvordan dette ser ut i din bedrift og hvordan eierfamilien utnytter styrkene og håndterer ulempene med familieeierskap.

Formålet med workshopen er å gi deltakerne innsikt hvor viktig familieeierskap er for Norge og få et felles begrepsapparat.

Varighet: 2 timer

Læringsmaterieill:

➤ «I Familien» podkast episode 2

<https://podcasts.apple.com/no/podcast/i-familien/id1504889792?l=nb>

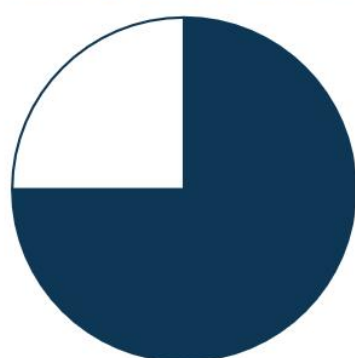
➤ Eierhåndbok

<https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2020/01/Eierh%C3%A5ndboken-digital-2020.pdf>

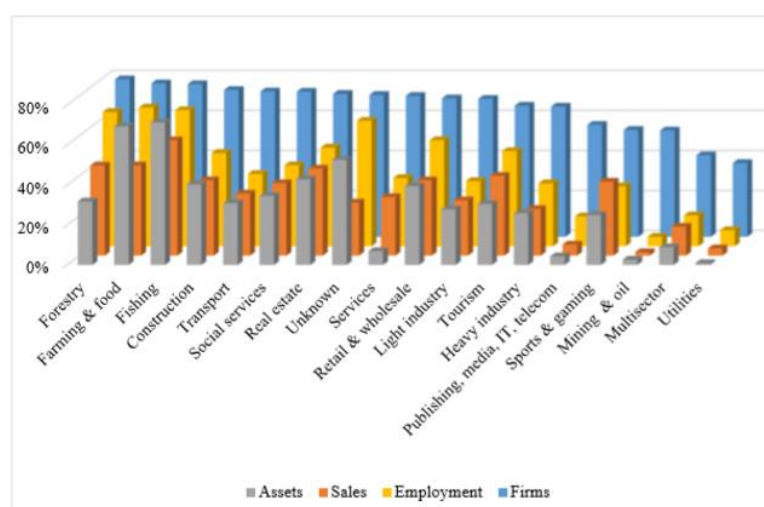


Flertallet av privatebedrifter i Norge er familieeid

Private bedrifter (AS /ASA)



■ Familiebedrift □ Ikke familiebedrift



70,%

>10 ansatte og
>10 mill NOK i
omsetning

27,%

10-100 ansatte og
10-100 mill NOK i
omsetning

1,%

<100 ansatte og
<100 mill NOK i
omsetning

Kilde: BI senter for eierstyring– CCGR data



W2. Hvordan finne min rolle som eier?

Innhold

Å bli født inn i en eierfamilie kan by på mye muligheter, forventninger og usikkerhet rundt hvordan finne sin rolle som eier. Noen roller er synlige og man kan observere familiemedlemmer som utfyller disse rollene. Andre roller kan være mindre åpenbare alternativer.

Workshopen tar utgangspunkt i et par ulike rammeverk med ulike eierroller og refleksjonsspørsmål til diskusjon i grupper. Formålet med workshopen er å gi deltakerne innsikt i ulike eierroller og lage en handlingsplan på hvordan utvikle seg inn i en rolle.

Varighet: 2 timer

Læringsmaterieill:

➤ SUFABU læringsmodul 3

https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2021/07/Modul-3_no.pdf

➤ Eierhåndbok

<https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2020/01/Eierh%C3%A5ndboken-digital-2020.pdf>



Ulike eierroller

Craig E. Aronoff og John L. Ward navnga seks eierroller i sin publikasjonen fra 2011. Som eier eller neste generasjons eier har du mange alternativer til hvordan du kan oppfylle eierrollen din. Noen roller kan kreve spesifikk kunnskap, erfaring eller et nivå av engasjement som du ikke har, men du kan utvikle deg til. Hvilken type eier du er, vil mest sannsynlig endre eller utvikle seg over tid.

Refleksjonsspørsmål:

- ❖ Hva slags eier er du i dag?
- ❖ Har du noen regler i familien som regulerer hvem som kan bli en driftseier eller en styrende eier?
- ❖ Hva slags eier ønsker du å være om 5 år?



Operasjonell eier
En ansatt eier som er involvert i den daglige driften eller forvaltningen av virksomheten.

Styrende eier
Aktivt involvert i å styre virksomheten eller familien som styreleder, styremedlem eller leder av eierorgan.

Aktiv eier
Har en genuin interesse i virksomheten og er oppdatert. Ikke ansatt i virksomheten eller valgt til noen styrende roller.

Stolt eier
Ingen inngående kunnskap om virksomheten eller engasjert i den, men fortsatt stolt over å være eier.

Investerende eier
Som en passiv eier, men tar aktive valg om å forbli eier eller ikke.

Passiv eier
Mottar utbytte. Tar ingen bevisst beslutning om å forbli eier.

Grad av involvering

høy

lav



W3. Plattform for god eierstyring

Innhold

Avhengig av eierstruktur og antall eiere er det behov for ulike grad av struktur og formalisering.

Har dere en plattform for god eierstyring i din familiebedrift?

Workshopen tar utgangspunkt til ulike rammeverk og forklarer ulike organ og styrende dokument som kan utformes.

Varighet: 2 timer

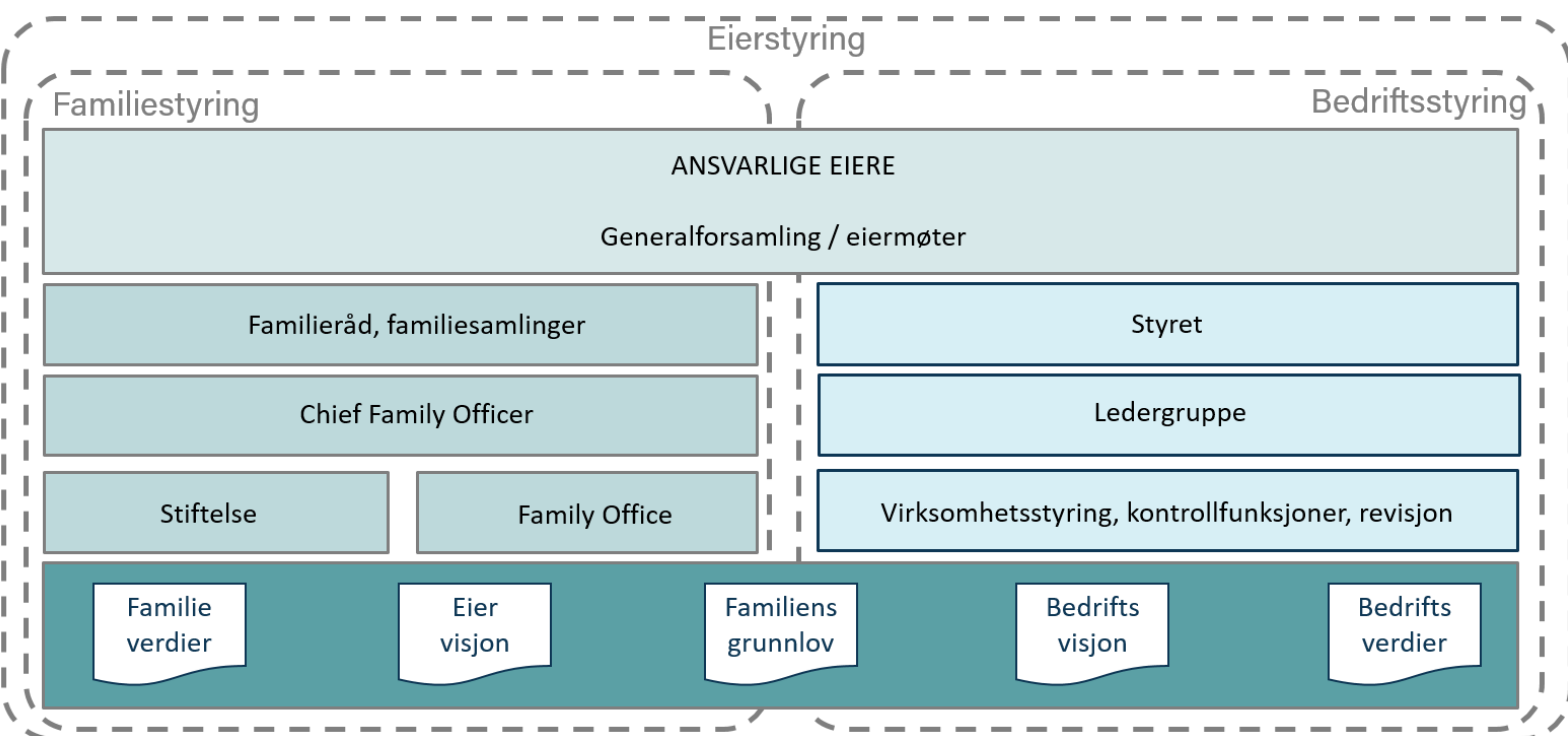
Læringsmaterieill:

➤ SUFABU læringsmodul 5

https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2021/07/Modul-5_no.pdf

➤ Eierhåndbok

<https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2020/01/Eierh%C3%A5ndboken-digital-2020.pdf>





4. Kompetansekartlegging

Innhold

Hva betyr kompetenteierskap i vår bedrift? Hvilke kompetanse har vi i eierfamilien og hvilken kompetanse bør vi ha? Dette er noen av spørsmålene som blir diskutert i workshopen for å lage en felles plattform for kompetanseheving og prioritere hvilke kompetansehevende aktiviteter som skal gjennomføres på kort- og langsikt.

I en eierfamilie er det gjerne flere roller som skal fordeles, som styremedlemmer, eierorgan eller valgkomite. Disse rollene krever ulike kompetanse.

Illustrasjonen under inneholder ulike kompetanseområder det er relevant for eiere å besitte. Hvert kompetanseområde er laget som en byggekloss, for å illustrere at de bygger helt eller delvis på hverandre. De fem byggeklossene i nederste rad representerer kompetanseområdet alle eiere bør besitte. Rad to og tre avhenger av hvilke eierrolle man besitter eller hva eierfamilien definerer som nødvendig kunnskap.

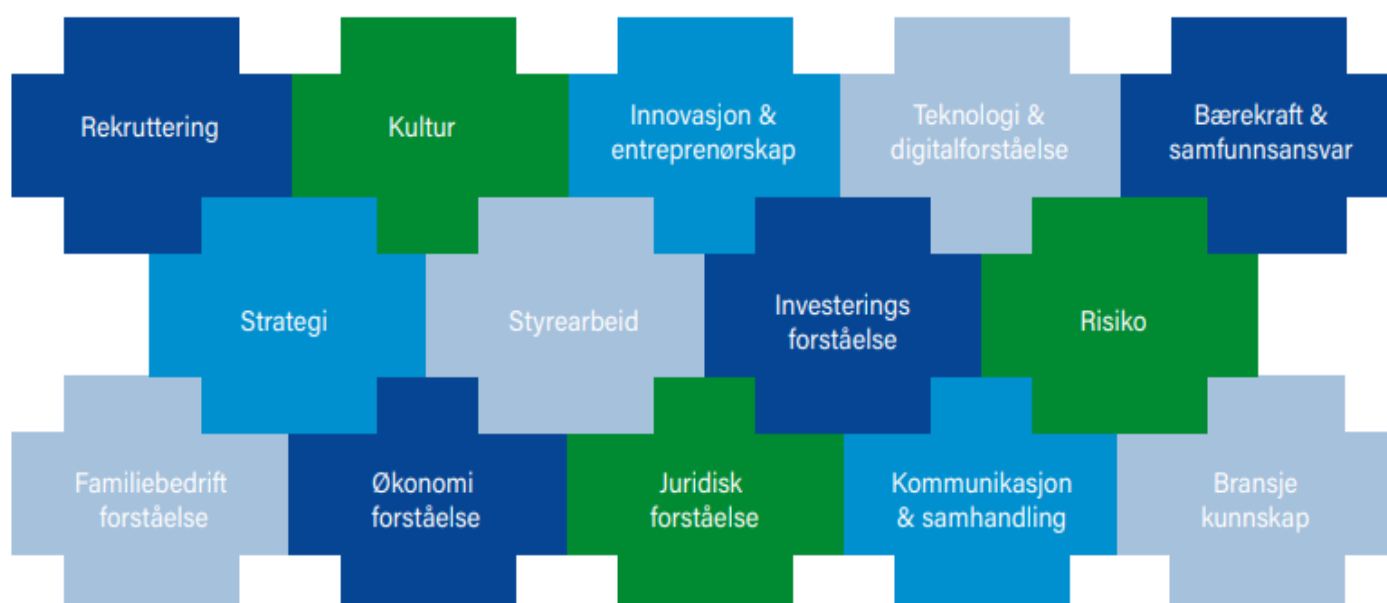
Varighet: 2 timer

Læringsmateriell:

➤ Eierhåndbok

<https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2020/01/Eierh%C3%A5ndboken-digital-2020.pdf>

➤ Mal for kompetansekartlegging





W5. Eierstrategi

Innhold

I tillegg til at bedriften har en virksomhetsstrategi som setter retning for bedriften, er det viktig for en eierfamilie å definere en eierstrategi for blant annet å sette retning for eierskapet, gi forutsigbarhet for eierne og virksomhetene.

Eierstrategien svarer på:

- Hvorfor skal vi eier sammen?
- Hva kan vi få til sammen som vi ikke oppnår hver for oss?
- Hva ønsker vi å oppnå med eierskapet?
- Hva eier vi?
- Hvilke eiendeler er «hellige» (kan ikke selges)?
- Er det investeringer vi ikke kan gjøre?
- Gi føringer på hvor mye risiko eierne er villig til å ta
- Gi føringer på krav til avkastning
- Hvordan tar eierfamilien beslutninger?

Family Business Norway utformer ikke eierstrategien for en eierfamilie. Workshopen setter i gang en rekke diskusjoner som eierfamilien kan videreføre i en eierstrategi.

Varighet: fra 2 timer

Læringsmaterieill:

- Karrieremuligheter i familiebedrifter

https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2021/11/Publikasjon_NOV21-digital.pdf

- Best practice dokument fra Finland

<https://issuu.com/perheyritys/docs/bestpracticesofownerfamilies.web>

- Webinar med Sigurd Haavik & Philip Aminoff

<https://vimeo.com/508410063>

- SUFABU Læringsmodul om eierstyring

https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2021/07/Modul-5_no.pdf

W6. Hvordan bygge sterke søskenteam?



Family
Business
Norway

Innhold

Denne workshopen tar utgangspunkt i en rekke dilemmaer som er aktuelle for søskenteam. For å lykkes som forretningspartnere er det elementer fra søskenforholdet som bør legges igjen hjemme mens andre elementer er styrker som må frem heves. Søsken deler et verdisett, men kan ha veldig forskjellig personlighet, prioritering og ambisjoner.

I et søskenpartnerskap er det behov for mer formalisering enn for en eneeier. Skal et søskenpartnerskap legges til rette for et kusine / fetter konsortium er det behov for økt formalisering i takt med en voksende eierfamilie.

Læringsmaterieill:

➤ SUFABU case tema søsken tar over

<https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2021/04/3.-S%C3%B8sken-tar-over.pdf>

➤ ..

Varighet: 2 timer



Søskenpartnerskap – aktuelle dilemmaer

- Lykkes med søskenpartnerskap og overgangen til kusine/ fetter konsortium



- Involvering av partnere
- Involvering av barn / oppdragelse av barn / krav til neste generasjon
- Forventningsavklaring mellom dere og til neste generasjon – har dere felles krav til neste generasjon?
- Respekt for ulik grad av involvering / ulike roller
- Rolleforståelse
- Lojalitet – storfamilien / kjernefamilien / foreldre / søsken / ektefelle / barn / bedriften
- Distribuert ledelse – operasjon / styret / eierskap
- Sammenfallene mål med eierskapet
- Sammenfallende fremtidsvisjon



W7. Generasjonsskifte

Innhold

Ethvert generasjonsskifte er unikt, da ulike bedrifter og familier har ulike ambisjoner, ønsker og behov. Mens noen familier blir tvunget til å gjennomgå et generasjonsskifte som følge av uforutsett sykdom eller død, sliter andre familier med en senior generasjon som nekter å slippe kontrollen over selskapet. Det finnes en rekke ulike måter å gjennomføre et generasjonsskifte på, og det er viktig at eierfamilien ser de ulike alternativene.

Læringsmateriell:

➤ Verdiskaping i familieeide bedrifter

https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2021/02/Publikasjon_5feb.pdf

➤ Materiale fra SUFABU

<https://www.sufabu.eu/>

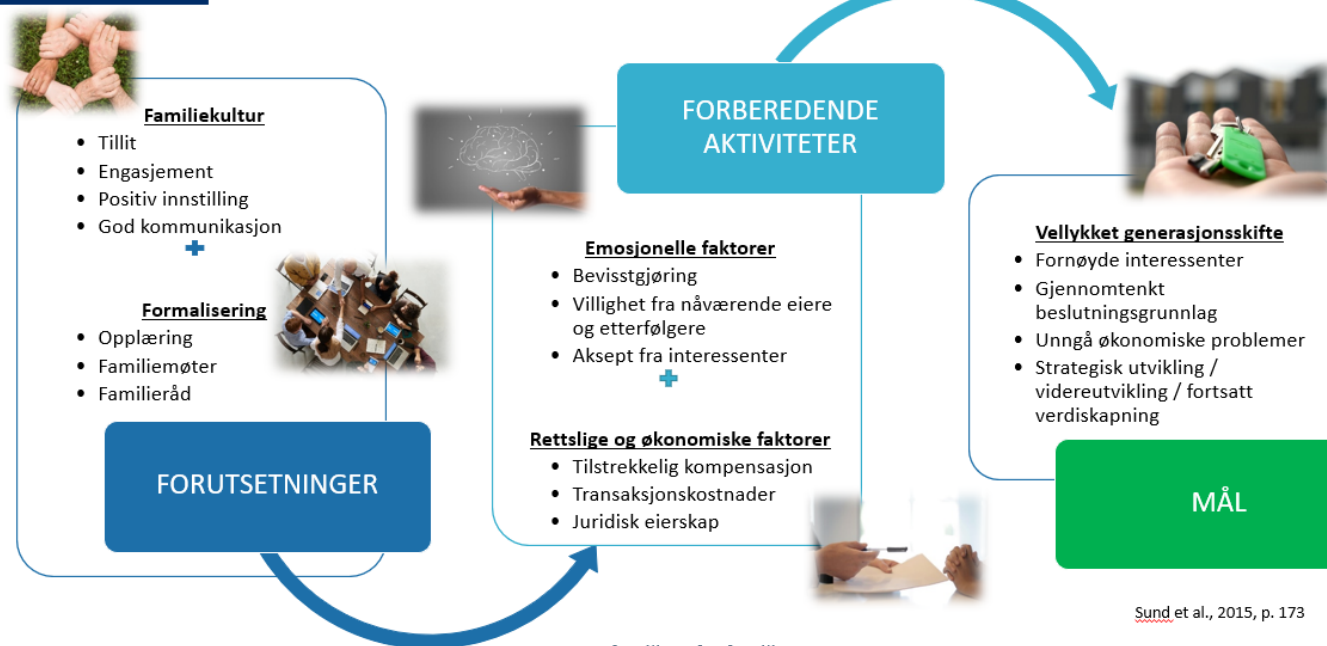
Varighet: 2 timer

		LEDELSE		
		INTERNT	KOMBINERT	EKSTERNT
EIERSKAP	INTERNT	GENERASJONSSKIFTE INNENFOR FAMILIEN	KOMBINERT LEDELSE	EKSTERNT LEDELSE
	KOMBINERT	PARTNER, MEDEIER FOND	KOMBINERT LEDELSE OG EIERSKAP	ØKONOMISK INVESTERING
	EKSTERNT	FORTSATT INVOLERING FRA FAMILIEN ETTER SALG		OVERFØRING TIL ANSATTE, SALG TIL MEDEIER, INVESTORER ELLER AVVIKLING



Family
Business
Norway

Forutsetninger og forberedende aktiviteter for generasjonssamarbeid



Sund et al., 2015, p. 173

Av familier - for familier

Av familier - for familier

V1. Forventningsavklaring

Forventningsavklaring er en effektiv øvelse for å avklare forventninger.

Å tro at andre har forventninger til oss som vi ikke kan levere på kan ta mye energi og skape frustrasjon. Forventninger fra familiemedlemmer som du ikke vil leve opp til, kan være en lettelse å få ryddet opp i.

1. Formål med øvelsen: Dette er en enkel og god øvelse for å unngå at man bruker energi på å tro at andre har forventninger til deg de kanskje ikke har samt at øvelsen skaper grunnlag for god kommunikasjon
2. Forberedelser: Sett av tid med deltakerne ½ - 1 time. Forbered dem på at de skal gjøre en enkel øvelse på forventningsavklaring. Definer hvem forventningsavklaringen skal gjøres i forhold til (andre eiere, med adm.dir, med styreleder, foreldre / barn, mellom søsken osv). Den kan være en god øvelse å gjøre som en innledning eller avslutning på et eiermøte
3. Øvelse: Hver deltaker bruker 10 min til å reflektere over de tre spørsmålene. Diskutere sammen hverandres forventninger. Har gruppen flere enn 5 deltakere kan det være hensiktsmessig å dele inn i grupper. De med tettest relasjon bør være i samme gruppe.

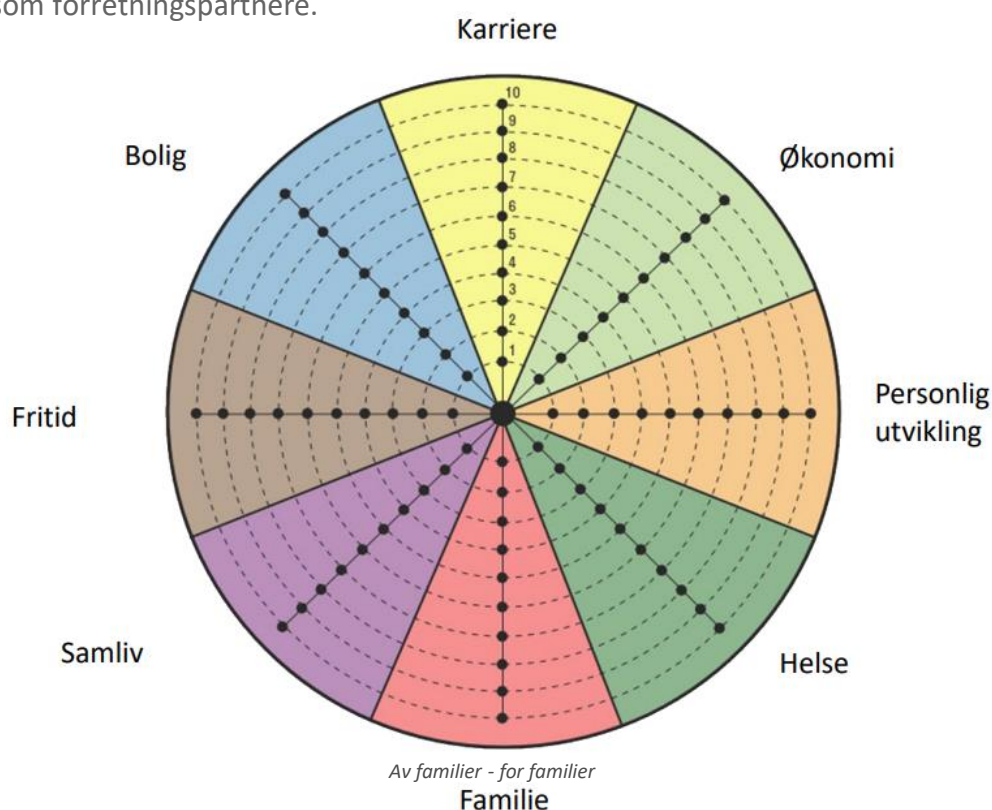
Spørsmål	Mine refleksjoner	Andres refleksjoner
Hvilke forventninger har jeg til meg selv		
Hvilke forventninger har jeg til de andre		
Hvilke forventninger tror jeg de andre har til meg		



V2. Livshjuet

Livshjulet kan være et flott verktøy for å starte samtaler som kanskje ikke er naturlig å ha på daglig basis, og det kan fremme samtaler om emner som er vanskelige å snakke om. Denne øvelsen kan utføres før, eller under et familiemøte, og deretter diskuteres sammen som en gruppe. Sirkelen er delt inn i 8 kakestykker som representerer de forskjellige aspektene som sammen utgjør livet ditt i sin helhet. I hver brøkdel er det ti linjer som skal indikere hvor fornøyd du er innenfor det spesifikke området, med 1 er dypt misfornøyd og 10 er veldig fornøyd. Når du utfører øvelsen skal du trekke en linje gjennom nummeret som representerer hva du føler om det gitte aspektet av livet ditt. Dette kan hjelpe deg og dine søsken til å realisere hverandres økonomiske behov, hvor fornøyd du er med karrierene dine og om det er noe i ditt følelsesmessige eller familieliv som kan påvirke ditt bidrag til selskapet. Denne øvelsen kan utføres i tre trinn: 1. Evaluer tilfredshetsnivået ditt i hvert av de åtte områdene fra én til ti. 2. Hva er dine mål for hvert område neste år? 3. Hva er dine handlinger for å nå målet ditt? Noen emner kan være mindre relevante, og du trenger ikke å snakke om dem alle i et familiemøte. Forbered de tre trinnene ovenfor individuelt, og del det som er relevante for søsknene dine som forretningspartnere.

1. Formål med øvelsen: Dette er en enkel øvelse for å danne en status på hvor fornøyd du er på en rekke områder i livet, identifisere aktiviteter for endring og definere mål. Denne øvelsen kan du bruke alene, eller som metode til å komme frem til 5 års plan til informasjon for de andre eierne.
2. Forberedelser: Sett av tid med deltakerne ca 1-2 timer. Forbered dem på at de skal gjøre en enkel øvelse på. Ta med blanke «Livshjul» fargeblyanter og penner.
3. Øvelse: Hver deltaker bruker 15 min til å skravere nåsituasjon i de 8 områdene. Velg ut de viktigste elementene i livet ditt. Skrav den innerste sirkelen etter hvor fornøyd du er. Se for deg at det er en skala 1-10, hvor 10 er veldig fornøyd og hele kakestykket er skravert. Definer mål i den neste sirkelen og aktiviteter for å nå disse målene i den ytterste sirkelen. Presenter relevante områder til de andre eierne.



V3. Modell for aktører og arenaer

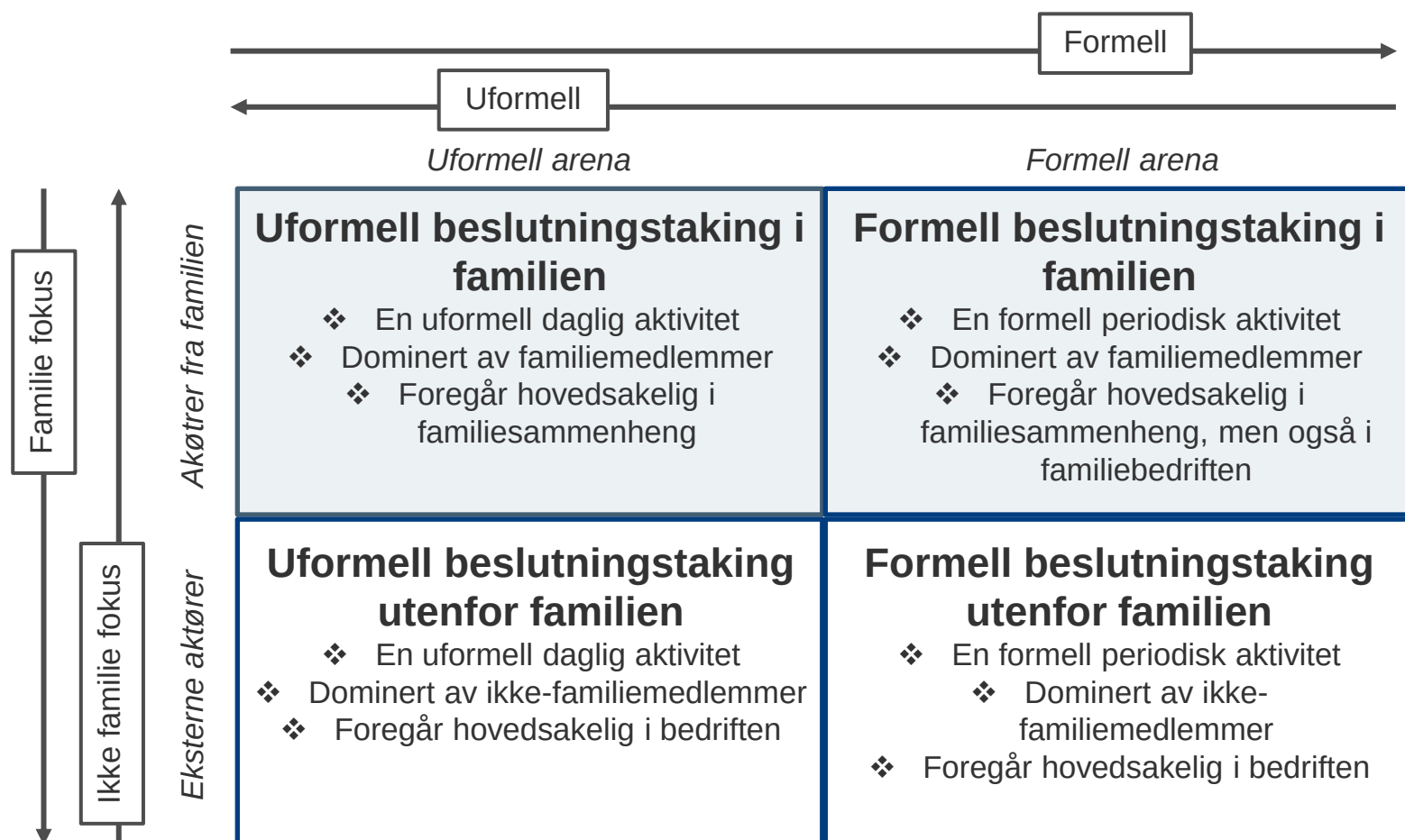
Forklaring av modellen:

Ulike aktører (eller roller) har tilgang til ulike arenaer – som eier er du inkludert eller ekskludert i ulike diskusjoner og beslutningsprosesser.

Mangel på tilgang til arenaer kan skape usikkerhet om hva som foregår på arenaer du er ekskludert fra. Dette kan føre til spenninger og konflikter både i familien, blant ansatte og i styret.

Refleksjonsspørsmål:

- Basert på din(e) rolle(r), hvilke arenaer har du tilgang til?
- Er du bevisst på at du er inkludert i noen beslutningsprosesser og ekskludert fra andre?
- Er du bevisst på følelsene til andre familiemedlemmer som er ekskludert fra noen arenaer?
- Har dere en praksis for informasjonsdeling i din familie til aktører som er ekskludert fra visse diskusjoner (f.eks. eiere som ikke er styremedlemmer)?



Nordqvist, 2005

V4. Genogram

Genogram gir en oversikt over familien over flere generasjon og kan bidra til at man ser mønster i familien. Genogram kan også bidra til å forutse hvordan fremtiden vil se ut i framtiden.

Lar gjerne en felles versjon med familien før du lager en privat versjon hvor du tar med din subjektive vurdering av relasjoner. Er det relasjoner du ser i familien som er særlig sterke, svake eller preger av konflikt? Har du mulighet til å forbedre noen av disse relasjonene?

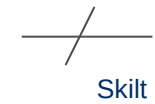
Professor Randel Carlock på INSEAD har uttalt at han alltid lage genogram når han skal bli kjent med en ny eierfamilie.

Symboler:

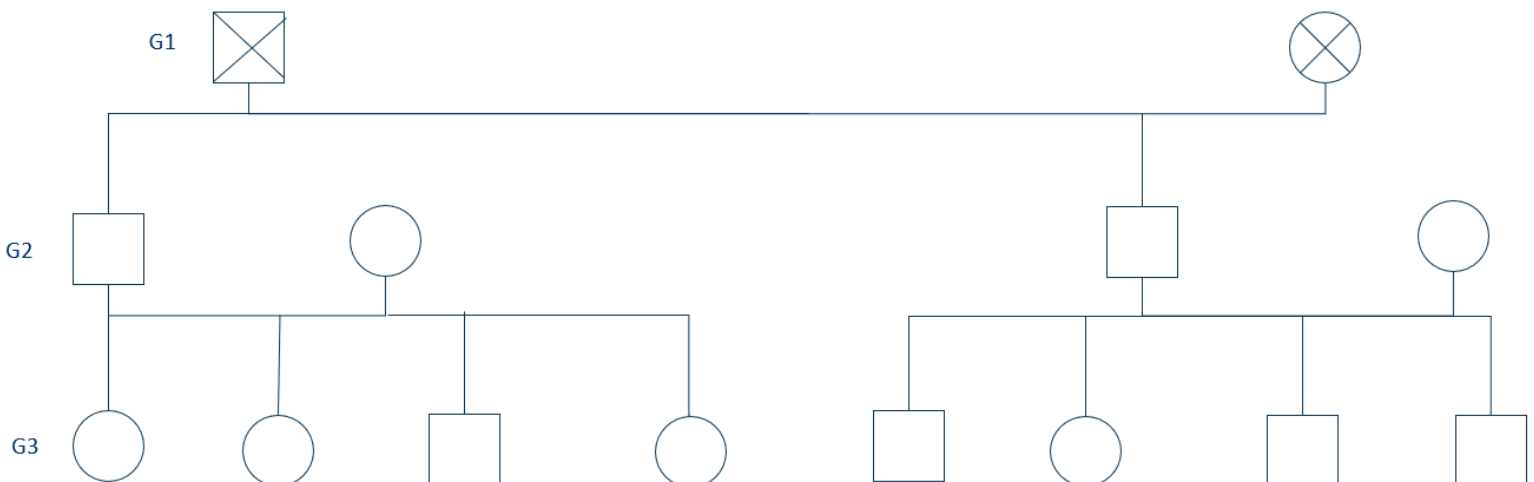


====
Sterkt bånd

Svakt bånd



<https://www.genopro.com/genogram/rules/>





V5. Eierevaluering

Hvorfor gjøre eierevaluering:

- Forankre eiervisjon, eget bidrag / rolle, forventninger,
- Forankre fellesskapet, identifisere ulikheter for å kunne avklare struktur utfordringer blant eierne
- Sikre at alles stemmer blir hørt, ikke kun de eierne som er mest aktive
- En strukturert evaluering som innspill til prioriteringer og handlingsplan

Gjennomføring:

- *Gjennomføres av en nøytral person, eller en person som alle eiere har tillit til*
- *Det er viktig med en fortrolighet og trygghet for å svare oppriktig. Ting som blir sagt i intervju skal ikke direkte gjenfortelles*
- *Det anbefales ikke å sende spørsmålene ut på forhånd, men send over tema slik at det er mulighet for å forbedre seg på forhånd. Spørsmålene under er ment som en samtale guide, og det er ikke nødvendigvis naturlig å komme innom alle spørsmålene.*
- *Resultatene av intervjuene samles i en nøytralisert rapport*
- *Eierne bør lage en handlingsplan basert på resultat av eierevaluering*
- *Eierevaluering behøves ikke å gjennomføres årlig*
- *Kan vurdere å lage spørsmål med score / rangering. Evt. som oppfølging av eierevaluering for å sjekke endring*

Skjema for eierevaluering



Family
Business

Tema / spørsmål	Svar / kommentarer
Eierskap / eierstyring	
Opplever du at det finnes en felles eierstrategi? <i>(uttalt eller nedskrevet)</i>	
Hvor er eierskapet sterkest? <i>(styret, administrasjon, verdier, kultur, ...)</i>	
Gleder du deg til å dra på generalforsamling? Gleder du deg til å dra på familiesamling? Hvordan organisere arenaer for eierne? Finnes det gode nok møteplasser for eierne? Hva kan eventuelt gjøres bedre når det gjelder møteplasser for eierne?	
Kan du beskrive hvordan du opplever eierdynamikken?	
Hvor flink er bedriften til å bruke eierskapet / eierne? <i>(Styrkene ved å være familieeid, enkelt personer blant eierne, blir talenter blant eierne benyttet)</i>	
I hvilken grad blir virksomhetsstrategien reflektert av eierstrategien? Hva kan evt. gjøres annerledes / hva savner du?	
Hvilke forventinger har du til de andre eier?	
Når føler du at styret er best? Hvordan gjør det seg gjeldende? Hvordan påvirker dette styrerommet?	
Hvordan vurderer du som eier styret? <i>(Styresammensetning, kvalitet på styreleder, styret som team, kvalitet på styrearbeidet, ...)</i>	
Hvilke roller fyller eierne i dag? <i>(Styret, Aksjonærforening / eierforum, valgkomite, operasjonelle roller, ledelse)</i>	
Burde eierne fylle andre roller?	
Blir eierne kompenserte for sitt bidrag? <i>(Er det lønn eller honorar for verv i styrer, aksjonærutvalg / eierforum, valgkomite? Er kompensasjon tilstrekkelig? Burde kompensasjon vært høyere / lavere?)</i>	



Er det noen eiere som bidrar særlig positivt til utvikling av bedriften? (anerkjenne enkeltpersoner)	
Er det noen eiere som bidrar særlig positivt til eierskapet / familiesamhold? (anerkjenne enkeltpersoner)	
Min rolle / mitt bidrag	
Hvilke forventninger har du til deg selv som eier?	
Er du økonomisk avhengig av eierskapet? <i>(Trenger utbytte for å dekke formuesskatt? Trenger / ønsker utbytte utover formuesskatt?)</i>	
Er eierskapet tidkrevende for deg som eier? <i>(Ønsker du å bruke mindre / mer tid på eierskapet)</i>	
Kompetanse	
Hva tenker du at eieren trenger av kompetanse fremover?	
Har du oversikt over eiernes samlede (og hver enkelt) kompetanse og styrker?	
Er det kompetanse du ønsker å tilegne deg for å bedre følge opp ditt eierskap?	
Ønsker du mer læringsaktiviteter i regi av familiebedriften? Hvilke tema ønsker du læringsaktiviteter innen? Ønsker du at bedriften skal dekke kursavgift på kurs i regi av andre?	
Kommunikasjon / informasjon	
Hva får du av informasjon som eier? Har informasjonen du mottar nytteverdi for deg? Ønsker du mer informasjon? I hvilket format ønsker du informasjon? Er det kommunikasjon begge veier? <i>(både fra bedrift til eierne og fra eierne til bedrift)</i>	
Hvordan føler du kommunikasjonen er mellom eierne? <i>(åpenhet, respekt, alle blir hørt, gjennomsiktighet rundt beslutningsprosesser)</i>	
Hvordan er kommunikasjon mellom eierne, styret og ledelsen?	
Hvilken informasjon får familiemedlemmer som ikke er eiere? Er denne tilstrekkelig? Hva kan eventuelt gjøres bedre?	



V6. Kompetansekartlegging

Hvorfor gjøre kompetansekartlegging:

For å få en oversikt over dagens status på kompetansenivået blant eierne og som et utgangspunkt til å prioritet læringsaktiviteter fremover. Få oversikt over kompetanse og kapasitet familien innehar. Definere hvilke kompetansebehov bedriften har fremover slik at denne kompetansen kan utvikles.

Gjennomføring:

- Gjennomføres som selvevaluering, gjennom gruppesamtaler eller individuelle intervju
- Sett kryss på «Høy», «Middels» eller «Lav» på viktighet for de ulike interessentene som er definert
- Sett kryss på «Høy», «Middels» eller «Lav» på kompetansenivå for dagens eiere, neste generasjon og egen
- I kommentarfeltet kan du liste relevant utdanning, kurs, verv, arbeidserfaring etc.
- Eierne bør lage en kompetanseplan basert på resultat av kompetansekartlegging. Prioriter gjerne kompetanseområdet som er rangert som viktig for bedriften / eierne og hvor kompetansenivået er lavt.



Skjema for kompetansekartlegging



Family
Business
Norway

Kompetanse-område	Beskrivelse	Viktighet for..	H	M	L	Kompetanse-nivå	H	M	L
Familiebedrift	God kjennskap til familiebedrifters betydning til verdiskapning i samfunnet generelt og egen familiebedrifts historie, produkter og tjenester.	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egne kompetanse:									
Eierforståelse	Innsikt og forståelse for hva det betyr å være eier, plikter og rettigheter rundt eierskap. Formening om hva som god eierstyring.	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egen eierforståelse:									
Rekruttering	Hvordan rekruttere gode styremedlemmer, ansatte og rådgivere?	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egne kompetanse:									
Økonomiforståelse	Innsikt i den økonomiske situasjonen til bedriften gjennom å lese regnskap, balanse og kontantstrøm. Skjønner begrep som avskrivning, nedskrivning, EBIT, EBITDA, ROI og ROCE.	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egne økonomiforståelse:									



Bransje-kunnskap	Kjennskap til bransjen(e) hvor familien har eierskap, som hvem er konkurrentene, hvem er kundene, hvem er leverandørene, hvordan skiller vår bedrift seg fra konkurrentene, hva er driverne i bransjen?	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egen bransjekunnskap:									
Juridisk-forståelse	Overordnet kjennskap til lover som er relevante for eierskap, som aksjeloven, arbeidsmiljøloven og arveloven.	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egen juridiske forståelse:									
Kommunikasjon & markedsføring	Hvordan fremstår bedriften utad? Intern og ekstern kommunikasjon	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egne kompetanse:									
Samhandling & relasjons-kompetanse	Legge grunnlag for god kommunikasjon og samhandling mellom eierne. Bevissthet rundt egen kommunikasjon og effekten på andre. Tydelig kommunikasjon for å unngå misforståelser	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egne kompetanse:									
Investerings-kompetanse	Kan vurdere en investeringsmulighet, fatte investeringsbeslutning og følge opp investeringer.	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egne investerings kompetanse:									



Strategi	forståelse for hva en virksomhetsstrategi og eierstrategi er. Kjennskap til rammeverk for å utforme, implementere og følge opp en strategi	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egne kompetanse:									
Styrearbeid	Innsikt i styrets rolle & ansvar samt hvordan bli et godt styremedlem.	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egen styreeerfaring									
Kultur	Kjenner til kulturen i egen familiebedrift og hva som skal til for å utvikle og bevare en bedriftskultur.	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egne kompetanse:									
Innovasjon & entreprenørskap	Kjennskap til entreprenørskap og intraprenørskap i familiebedrifter. Verktøy for innovasjon.	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egne kompetanse:									
Teknologi & digitalforståelse	Forståelse for dataflyt og hvilke systemer som brukes i egen bransje samt hvilke muligheter og trusler digitalisering representerer for egen bransje(r).	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egne kompetanse:									
Bærekraft / samfunnsansvar	Forståelse for hvordan egen bedrift bidra kan være bærekraftig og ta samfunnsansvar. Kjenner til hva CSR, ESG, og FN's bærekrafts mål er.	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egne kompetanse:									



Risiko	Kan vurdere risiko og avhengighet i egen bedrift og kjenner til rammeverk for å vurdere risiko og risikoreduserende tiltak.	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til evne til å vurdere risiko:									
Organisasjons-utvikling	Forståelse for hvilke organisatoriske kapasiteter virksomheten behøver for å nå sin strategi. Etterfølgerplanlegging av ledelse og styret.	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egne kompetanse:									
Prosessforståelse	Forståelse for hvordan bedriftens tjenester og/eller produkter produserer og leveres. Kan vurdere forbedringsprosjekt og sårbarhet i prosessene.	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egen prosessforståelse:									
Verdikjedeforståelse	Forståelse for virksomhetens rolle i egen verdikjede, avhengighet av kunder og leverandører. Innsikt i dagens forretningsmodell og mulige nye forretningsmodeller.	bedriften				eierne			
		eierne				NxG			
		styret				egen			
Kommentar til egne verdikjedeforståelse:									