

## **VEJLEDNING OM BESTYRELSESEVALUERING**

Vejledning om bestyrelseevaluering, opdateret den 29. august 2018  
Anbefalinger for god Selskabsledelse, november 2017

## INDHOLD

1.	FORMÅL.....	3
2.	EJERSKAB AF EVALUERINGSPROCES .....	3
3.	VALG AF EVALUERINGSPROCEDURE.....	4
4.	EVALUERINGSPROCEDURE.....	4
5.	INDHOLD AF EVALUERING.....	4
6.	FORBEREDELSE FORUD FOR EVALUERINGSPROCEDUREN I BESTYRELSEN .....	5
7.	EVALUERINGSDRØFTELSEN I BESTYRELSEN .....	5
8.	DIREKTIONENS INVOLVERING I EVALUERINGEN.....	6

## BESTYRELSESEVALUERING

Komitéen for god Selskabsledelse anbefaler (anbefaling 3.5.1), at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen. Evalueringen bør blandt andet også indeholde en vurdering af formandens ledelse, bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer), arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen samt arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af det materiale, der tilgår bestyrelsen. Der bør inddrages ekstern bistand minimum hvert tredje år.

Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for bestyrelsesevalueringen, herunder processen og overordnede konklusioner på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen (anbefaling 3.5.1).

Til inspiration for arbejdet med bestyrelsesevaluering har komitéen udarbejdet denne vejledning. Selve afrapporteringen vedrørende god Selskabsledelse skal *alene* foretages i forhold til komitéens konkrete anbefalinger - og ikke i forhold til kommentarer til de enkelte anbefalinger eller vejledninger.

Vejledningen kan blive opdateret uafhængigt af opdateringer af Anbefalingerne for god Selskabsledelse.

### 1. FORMÅL

Evalueringsprocessen skal danne baggrund for en objektiv og konstruktiv bedømmelse af kvaliteten af bestyrelsesarbejdet, herunder bestyrelsens arbejdsform, samarbejde (såvel internt i bestyrelsen som med direktionen), formandens mødetilrettelæggelse og effektivitet samt kvaliteten af bestyrelsesmaterialet (såvel forud for mødet som den efterfølgende dokumentation).

Et specielt vigtigt - og erfaringsmæssigt vanskeligt - formål med bestyrelsens selvevaluering er at sikre, at bestyrelsen til enhver tid gennem sin sammensætning og virke på bedst mulig måde varetager selskabets interesser under hensyntagen til aktionærerne og andre interessenter.

Denne vejledning vil primært fokusere på de personrelaterede aspekter i bestyrelsens selvevaluering.

Det er vigtigt, at den rette balance mellem kontinuitet og fornyelse findes. Fornyelse er nødvendig for at sikre:

- at der sker en forsvarlig succession i bestyrelsen,
- at bestyrelsens kompetencer og sammensætning modsvarer virksomhedens nuværende og fremtidige muligheder og udfordringer,
- at der i bestyrelsen til stadighed er medlemmer, som kan forholde sig uafhængigt og objektivt til tidligere truffne beslutninger, og
- at et bestyrelsesmedlem, der ikke tilfører tilstrækkelig værdi, udskiftes.

Erfaringen viser, at udskiftning af et bestyrelsesmedlem "i utide" kan være en vanskelig proces, hvorfor en årlig, transparent og objektiv proces kan understøtte den nødvendige fornyelse.

### 2. EJERSKAB AFEVALUERINGSPROCESSEN

Evalueringen af bestyrelsen forestås af bestyrelsesformanden (eventuelt formandskabet eller

nomineringsudvalget).

### **3. VALG AF EVALUERINGSPROCEDURE**

Det er bestyrelsesformandens (eventuelt formandskabets eller nomineringsudvalgets) opgave årligt at indstille evalueringsproceduren til bestyrelsen, der drøfter og træffer beslutning herom forud for evalueringen.

Rapportering af deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder bør indgå som en del af evalueringen og fremgå af ledelsesberetningen, jf. anbefaling 3.3.2.

### **4. EVALUERINGSPROCEDURE**

En bestyrelseevaluering kan foregå på mange måder. Det er ikke muligt at beskrive, hvad der fungerer bedst for det enkelte selskab, men det vil være helt centralt, at evalueringen foregår i en for bestyrelsen transparent, god og konstruktiv atmosfære hvor hvert enkelt medlem af bestyrelsen får lejlighed til at ytre sig om alle relevante forhold.

Til inspiration kan bl.a. nævnes følgende fremgangsmåder:

- Formanden udsender spørgeskema til alle bestyrelsesmedlemmer, og besvarelserne danner grundlag for formandens og bestyrelsesmedlemmets samtale
- Formanden gennemfører samtale med hvert enkelt bestyrelsesmedlem. Formanden sammenstiller de indkomne resultater og kommentarer til bestyrelsens drøftelse under formandens mødeledelse
- Ekstern bistand bør inddrages minimum hvert tredje år
- Evalueringen af formanden forestås af et andet bestyrelsesmedlem, f.eks. næstformanden.

I forbindelse med redegørelsen for god selskabsledelse, som udarbejdes i forbindelse med aflæggelsen af årsrapporten for regnskabsår, der starter 1. januar 2018 eller senere, vil det for at følge anbefalingen være relevant at inddrage ekstern bistand i forbindelse med bestyrelseevaluering, der foretages forud for den ordinære generalforsamling i 2019, medmindre ekstern bistand har været inddraget i forbindelse med bestyrelseevaluering foretaget forud for den ordinære generalforsamling i 2017 eller senere.

### **5. INDHOLD AF EVALUERINGEN**

Evalueringen bør indrettes, så den bedst muligt afdækker kvaliteten af bestyrelsens arbejde i forbindelse med den overordnede strategiske ledelse og tilsynsopgaver med henblik på at øge værdiskabelsen. Følgende emner kan være relevante at medtage i evalueringen, eventuelt ved brug af spørgeskema, som nævnt ovenfor:

- Deltagernes vurdering af bestyrelsens sammensætning i forhold til virksomhedens nuværende og fremtidige muligheder og udfordringer, herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer.
- Deltagernes vurdering af bestyrelsens effektivitet
- Deltagernes vurdering af bestyrelsens samarbejdsform og kemi i bestyrelsen
- Deltagernes vurdering af bestyrelsens bidrag og resultater
- Deltagernes vurdering af arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen
- Arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af det materiale, der tilgår bestyrelsen
- Deltagernes vurdering af samarbejdet med direktionen, herunder

- o direktionens evne til at informere og forelægge relevante emner til drøftelse for bestyrelsen
- o bestyrelsens evne til at give direktionen relevant feedback
- Deltagernes vurdering af formandens ledelse af bestyrelsen samt bidrag til samarbejdet i såvel bestyrelsen som med direktionen
- Deltagernes vurdering af bestyrelsens værdi af og rapportering fra bestyrelsesudvalg.

I det omfang der anvendes et spørgeskema, kan det anbefales at score samt give mulighed for at kommentere på de enkelte spørgsmål således, at besvarelserne kan sammenlignes.

Deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder kan naturligt indgå som en del af evalueringen og rapportering heraf bør fremgå af ledelsesberetningen, jf. anbefaling 3.3.2.

Anbefalingerne for god Selskabsledelse fastsætter ikke et bestemt loft over antallet af ledelseshverv (overboarding), men lader det i stedet være op til de enkelte selskabers bestyrelser at vurdere, om det samlede omfang af ledelseshverv for det enkelte bestyrelsesmedlem kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.

Evalueringen bør desuden indeholde følgende:

- Evaluering af den samlede bestyrelses bidrag og effektivitet
- Bestyrelsesmedlemmet evaluerer sig selv og alle andre bestyrelsesmedlemmers bidrag og effektivitet
- Bestyrelsesmedlemmet evaluerer bestyrelsesudvalgene, herunder de bestyrelsesudvalg som vedkommende er en del af.

## **6. FORBEREDELSE FORUD FOR EVALUERINGSPROCEDUREN I BESTYRELSEN**

Det anbefales, at formanden og eventuelt nomineringsudvalget forud for bestyrelsesevalueringen planlægger følgende emner til evalueringsdrøftelsen i bestyrelsen:

- Virksomhedens kompetencebehov i bestyrelsen i lyset af virksomhedens situation og forventet udvikling
- Bestyrelsens og de enkelte medlemmers kompetenceprofil
- Resultatet af formandens forberedende arbejde i form af samtaler med enkelte bestyrelsesmedlemmer samt resultatet af eventuel spørgeskemaundersøgelse
- Mangler i bestyrelsens nuværende kompetencer, dels i lyset af kompetencebehov i forhold til nuværende kompetenceprofil og virksomhedens fremtidige muligheder og udfordringer, dels i lyset af behov for forsvarlig succession og dels i lyset af de enkelte medlemmers performance i bestyrelsen
- Overvejelser om tiltag til opdatering af kompetencer i bestyrelsen og/eller hos enkelte bestyrelsesmedlemmer
- Overvejelser om og/eller forslag til planlægning af succession – nu såvel som i fremtiden.

## **7. EVALUERINGSDRØFTELSEN I BESTYRELSEN**

Det anbefales, at formanden:

- Indleder med at gøre status på handlingsplanen, der var resultatet af sidste års evalueringsdrøftelse i bestyrelsen
- Delagtiggør bestyrelsen i det forberedende arbejde og forslag til handlingsplan efterfulgt af en drøftelse i bestyrelsen
- Sammenfatter bestyrelsens drøftelser og konklusioner og den deraf afledte handlingsplan.

Bestyrelsen skal være opmærksom på, at de overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside.

#### **8. DIREKTIONENS INVOLVERING I EVALUERINGEN**

Det er relevant at tage stilling til, hvorvidt direktionen deltager i evalueringen, dvs. deltager i interview-processen og/eller besvare spørgeskemaet. Da en vigtig del af evalueringen også er at afdække samarbejdet mellem bestyrelse og direktion, anbefales det, at den administrerende direktør/direktionen deltager og giver input til evalueringen af bestyrelsen.