

# Vejledning om bestyrelsesevaluering

Anbefalinger for god  
Selskabsledelse

Opdateret 9. december 2021

# Indhold

Bestyrelsesevaluering .....	3
1. Formål.....	4
2. Ejerskab af evalueringsprocessen .....	4
3. Valg af evalueringsprocedure .....	4
4. Evalueringsprocedure .....	5
5. Indhold af evalueringen.....	5
6. Forberedelse forud for evalueringsproceduren i bestyrelsen.....	7
7. Evalueringsdrøftelsen i bestyrelsen .....	7
8. Direktionens involvering i evalueringen.....	7

## Bestyrelsesevaluering

Komitéen for god Selskabsledelse anbefaler (anbefaling 3.5.1.), at bestyrelsen en gang årligt gennemfører en bestyrelsesevaluering og mindst hvert tredje år inddrager ekstern bistand i evalueringen. Komitéen anbefaler, at evalueringen har fokus på anbefalingerne om bestyrelsens arbejde, effektivitet, sammensætning og organisering, jf. anbefaling 3.1. - 3.4., og som minimum altid omfatter:

- Bestyrelsens sammensætning med fokus på kompetencer og mangfoldighed.
- Bestyrelsens og det enkelte medlems bidrag og resultater.
- Samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen.
- Formandens ledelse af bestyrelsen.
- Udvalgsstrukturen og arbejdet i udvalgene.
- Tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet og kvaliteten af bestyrelsesmaterialet.
- Bestyrelsesmedlemmernes forberedelse til og aktive deltagelse i møderne.

Der kan med fordel være en procedure for bestyrelsesevalueringen, der som minimum beskriver, hvordan bestyrelseevalueringen er forankret i hele bestyrelsen, evalueringens frekvens og omfang, hvorledes bestyrelsen afrapporterer på evalueringen, samt hvorledes bestyrelsen eventuelt inddrager ekstern bistand.

Evalueringen kan med fordel bestå af en anonym spørgeskemaundersøgelse med fokus på emnerne angivet i anbefalingen samt efterfølgende individuelle samtaler mellem formanden og de enkelte medlemmer, hvor der kan gives feedback fra spørgeskemaundersøgelsen.

Når bestyrelsen inddrager ekstern bistand, kan der med fordel gennemføres interviews med de enkelte bestyrelses- og direktionsmedlemmer.

Næstformanden eller et andet bestyrelsesmedlem bør på bestyrelsens vegne forestå feedback til formanden på dennes udfyldelse af sin rolle.

En velgennemført bestyrelsesevaluering vil kunne identificere de kompetencer, som bestyrelsen har og bør have for at udvikle selskabet, og med udgangspunkt heri kan bestyrelsen opstille krav til fremtidige bestyrelsesmedlemmers kompetencer, viden og mangfoldighed.

Til inspiration og nytte for arbejdet med bestyrelsesevaluering har komitéen udarbejdet denne vejledning. Selve afrapporteringen vedrørende Anbefalinger for 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 Anbefalinger 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) samt medlemmernes forberedelse til og aktive deltagelse i møderne.

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 aktionærer, investorer og øvrige interessenter inklusive det omkringliggende samfund..

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 af evalueringsprocessen

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:

Til inspiration kan bl.a. nævnes følgende fremgangsmåder:

- Formanden udsender spørgeskema til alle bestyrelsesmedlemmer med fokus på emnerne angivet i anbefaling 3.5.1. og besvarelsene danner grundlag for formandens og bestyrelsesmedlemmets samtale
- Formanden gennemfører individuelle samtaler med hvert bestyrelsesmedlem, hvor der kan gives feedback fra spørgeskemaundersøgelsen.
- Formanden sammenstiller de indkomne resultater og kommentarer til den samlede bestyrelses drøftelse under formandens mødeledelse
- Ekstern bistand bør inddrages minimum hvert tredje år, og det bør fremgå, hvorledes bestyrelsen eventuelt inddrager ekstern bistand. Når bestyrelsen inddrager ekstern bistand, kan der med fordel gennemføres interviews med de enkelte bestyrelses- og direktionsmedlemmer.
- Evalueringen af og feedback til formanden om dennes udfyldelse af sin rolle forestås af et andet bestyrelsesmedlem, f.eks. næstformanden.

#### **5. Indhold af evalueringen**

En velgennemført bestyrelseevaluering bør indrettes, så den bedst muligt identificerer de kompetencer, som bestyrelsen har og bør have for at udvikle selskabet, og med udgangspunkt heri kan bestyrelsen opstille krav til fremtidige bestyrelsesmedlemmers kompetencer, viden og mangfoldighed. Evalueringen skal desuden afdække 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 og det enkelte medlems bidrag og resultater
- Deltagernes vurdering af arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen
- Arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af det materiale, der tilgår bestyrelsen
- Deltagernes vurdering af bestyrelsesmedlemmernes forberedelse og aktive deltagelse i møderne
- Deltagernes vurdering af samarbejdet med direktionen, herunder
  - direktionens evne til at informere og forelægge relevante emner til drøftelse for bestyrelsen
  - 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 besvarelsene kan sammenlignes.

Komitéen anbefaler i anbefaling 3.3.1., at bestyrelsen og hvert enkelt medlem af bestyrelsen i forbindelse med den årlige evaluering, jf. anbefaling 3.5.1., vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på bestyrelsesarbejdet. Formålet er, at det enkelte bestyrelsesmedlem ikke påtager sig flere hverv, end at vedkommende kan udføre bestyrelseshvervet i selskabet tilfredsstillende.

Det fremgår af kommentaren til anbefaling 3.3.1., at da arbejdsbyrden i den enkelte selskaber varierer, arbejder komitéen ikke med et "pointsystem". Det må bero på en vurdering af det konkrete bestyrelseshverv i selskabet og det enkelte medlems øvrige opgaver, om vedkommende har den fornødne tid til hvervet i selskabet.

Vurderingen af hvorvidt det enkelte medlem har den nødvendige tid til rådighed, bør tage udgangspunkt i, hvorvidt medlemmet af bestyrelsen vurderes at bidrage aktivt til arbejdet i bestyrelsen, er velforberedt til møderne, samt har den nødvendige tid til rådighed til bestyrelsens arbejde.

Deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder kan naturligt indgå som en del af evalueringen, jf. anbefaling 3.3.2. Det fremgår af kommentaren til anbefaling 3.3.2., at da deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder indikerer, om det enkelte medlem har tilstrækkelig tid til rådighed til bestyrelsesarbejdet i selskabet, er det relevant at oplyse om medlemmernes deltagelse i møderne.

Evalueringen bør munde ud i bestyrelsens overordnede konklusioner på baggrund af resultaterne af evalueringen. De overordnede konklusioner er således baseret på de enkelte bestyrelsesmedlemmers evaluering bl.a. ud fra ovenstående relevante emner.

## **6. Forberedelse forud for evalueringsproceduren i bestyrelsen**

Det anbefales (anbefaling 3.4.4.), at formanden i samarbejde med 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 den samlede bestyrelse drøfter resultatet af bestyrelsesevalueringen, og at processen for evalueringen samt evalueringens overordnede konklusioner omtales i ledelsesberetningen, på selskabets hjemmeside samt på selskabets generalforsamling, jf. anbefaling 3.5.2.

## **8. Direktionens involvering i evalueringen**

Komitéen anbefaler, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier, og at formanden gennemgår dette med direktionen.

Desuden bør bestyrelsen løbende vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning, herunder mangfoldighed, succesionsplaner og risici under hensyntagen til selskabets strategi.

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.



**CORPORATE  
GOVERNANCE**

Komitéen for god Selskabsledelse  
Langelinie Allé 17  
2100 København Ø  
35 29 10 00  
[cg-komite@erst.dk](mailto:cg-komite@erst.dk)