

## **VEJLEDNING OM BESTYRELSESEVALUERING**

Vejledning om bestyrelseevaluering, version 1  
Anbefalinger for god Selskabsledelse, maj 2013

## **INDHOLD**

1.	FORMÅL.....	3
2.	EJERSKAB AF EVALUERINGSPROCES .....	3
3.	VALG AF EVALUERINGSPROCEDURE.....	4
4.	EVALUERINGSPROCEDURE.....	4
5.	ANONYMITET.....	4
6.	BRUG AF SPØRGESKEMA .....	4
7.	PEER EVALUERING.....	5
8.	FORBEREDELSE FORUD FOR EVALUERINGSPROCEDUREN I BESTYRELSEN .....	5
9.	EVALUERINGSDRØFTELSEN I BESTYRELSEN .....	5
10.	DIREKTIONENS DELTAGELSE I EVALUERINGEN .....	6

## **BESTYRELSESEVALUERING**

Komitéen for god Selskabsledelse anbefaler (anbefaling 3.5.1), at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres.

Til inspiration for arbejdet med bestyrelseevaluering 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 uafhængig af opdateringer af Anbefalingerne for god Selskabsledelse.

### **1. FORMÅL**

Evalueringsprocessen skal danne baggrund for en kritisk bedømmelse af 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 bedst understøtter selskabets værdiskabelsesmuligheder.

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 kritisk til tidligere trufne beslutninger, og
- at et bestyrelsesmedlem, der ikke performer optimalt og i henhold til forventningerne, udskiftes.

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

### **2. EJERSKAB AF EVALUERINGSPROCES**

Det foreslås, at evalueringen af bestyrelsen forestås af bestyrelsesformanden (eventuelt formandsskabet eller nomineringsudvalget).

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

Det er nomineringsudvalgets opgave årligt at indstille evalueringsproceduren til bestyrelsen, der drøfter og træffer beslutning herom forud for evalueringen.

### **4. EVALUERINGSPROCEDURE**

En bestyrelseevaluering kan foregå på mange måder. Det er ikke muligt at beskrive, hvad der er 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, der danner grundlag for formandens og bestyrelsesmedlemmets samtale. Formanden sammenstiller de indkomne scoringer og kommentarer til bestyrelsens samlede drøftelse under formandens mødeledelse
- Formanden gennemfører samtale med hvert enkelt bestyrelsesmedlem. Formanden sammenstiller de indkomne kommentarer til bestyrelsens drøftelse under formandens mødeledelse
- En ekstern konsulent, der ikke udfører arbejde for selskabet og dets direktion, kan i stedet for formanden eller sammen med formanden gennemføre førnævnte proces. Det kan f.eks. ske i forbindelse med en større fornyelse af bestyrelsen, eller en gang imellem f.eks. hvert 3. år, som det anbefales i de engelske corporate governance anbefalinger (The UK Corporate Governance Code)

Evalueringen af formanden kan eventuelt forestås af et andet bestyrelsesmedlem end formanden, f.eks. næstformanden.

### **5. ANONYMITET**

Det anbefales, at konklusionerne af samtalerne mellem formanden og det enkelte bestyrelsesmedlem såvel som besvarelsen af spørgeskema holdes anonymt.

### **6. BRUG AF SPØRGESKEMA**

Et spørgeskema bør indrettes, så det bedst muligt afdækker kvaliteten af bestyrelsens arbejde for at øge værdiskabelsen. Følgende emner kan medtages:

- Deltagernes vurdering af bestyrelsens kompetenceprofil og sammensætning i forhold til dens nuværende og fremtidige muligheder og udfordringer
- Deltagernes vurdering af bestyrelsens effektivitet. Effektiviteten kan måles i bestyrelsens bidrag til selskabets forskellige funktionelle områder (f.eks. R&D, Produktion og Logistik, Salg og Markedsføring, Økonomi og IR etc.) samt strategiske, organisatoriske og ledelsesmæssige forhold
- 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 værdiskabende relevant feedback
- Deltagernes vurdering af formandens bidrag til samarbejdet i såvel bestyrelsen som med direktionen

- Deltagernes vurdering af bestyrelsens værdi af og samarbejde med bestyrelsesudvalg

Det kan anbefales at score de enkelte spørgsmål, således at besvarelsenerne kan sammenlignes på tværs. Det anbefales ligeledes, at der for de enkelte spørgsmål gives mulighed for kommentarer.

## **7. PEER EVALUERING**

Spørgeskemaundersøgelsen kan indrettes på mindst to forskellige måder:

- Bestyrelsesmedlemmet evaluerer den samlede bestyrelses bidrag og effektivitet
- Bestyrelsesmedlemmet evaluerer sig selv og alle andre bestyrelsesmedlemmers bidrag og effektivitet

Fordelen ved sidstnævnte procedure er, at den øger legitimiteten af en drøftelse af fornyelse.

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

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

- Virksomhedens kompetencebehov i bestyrelsen i lyset af 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
- Gaps i bestyrelsen, dels i lyset af kompetencebehov i forhold til nuværende kompetenceprofil, dels i lyset af behov for forsvarlig succession, 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 frem i tid

## **9. 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 sit forberedende arbejde og forslag til handlingsplan – efterfulgt af en drøftelse i bestyrelsen
- Sammenfatter bestyrelsens drøftelser og konklusioner og den deraf afledte handlingsplan

## **10. DIREKTIONENS DELTAGELSE I EVALUERINGEN**

En af de ting, der skal tages stilling til, er, hvorvidt direktionen skal deltage i evalueringen, dvs. deltage i interview-processen og/eller besvare spørgeskemaet. Da en vigtig del af evalueringen også er at afdække samarbejdet mellem bestyrelse og direktion, synes det rimeligt, at den administrerende direktør/direktionen deltager i denne specifikke del af evalueringen.

Det vil være hensigtsmæssigt, at besvarelserne i givet fald kategoriseres ud fra, om besvarelsen er fra et bestyrelsesmedlem eller en direktør.