

Bestyrelsesformandens Web-baserede BestyrelsesEvalueringVærktøj

20 standard spørgsmål

(Udvalgt som obligatoriske i de 6 kategorier under
spørgerammen: Bestyrelsens effektivitet)

August 2008, DK version 1

- **BESTYRELSENS EFFEKTIVITET (de 20 obligatoriske spørgsmål)**

(Fokus på samspillet i bestyrelsen samt bestyrelsens samspil med direktionen - dvs. evnen til at bidrage til værdiskabelse)

- INVOLVERING
- SAMSPIL
- STRUKTUR
- INDSIGT
- STRATEGIPROCESSEN
- STRATEGISKE UDFORDRINGER OG KRAV TIL KOMPETENCER

- **Indledning**

Dette dokument indeholder de spørgsmål, som er lagt ind for at dække den mere generelle bestyrelsesevaluering. Spørgsmålene er forudvalgt som obligatoriske og kræver derfor ikke afkrydning - kan bekræftes ved at trykke på "Gem"knappen

Spørgsmålene er udformet som udsagn, hvor * respondenterne dels skal VURDERE, om de er *uenige/enige* dels tage stilling til, om det er *lavt/højt* PRIORITERET. Desuden er der for hvert spørgsmål et kommentarfelt, hvor respondenterne kan tilføje sine personlige kommentarer til spørgsmålet. (* Dem som jævnligt deltager på bestyrelsesmøderne - inklusiv direktion/ledelse)

Hvis De har spørgsmål eller ønsker at supplere med egne spørgsmål, så kontakt os på nedenstående adresse.

PricewaterhouseCoopers
Strandvejen 44
2900 Hellerup
Att.: BOARFORUM/bestyrelsesevaluering

Tlf: 24639709

E-mail: bestyrelsesarbejde@pwc.dk

	Vurdering		Prioritet		Kommentarboks	Obl.								
	Meget uenig	Meget enig	Meget lav	Meget høj										
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
INVOLVERING														
<p>De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, ikke blot om bestyrelsen er involveret (det vil de fleste sige ja til), men også om bestyrelsen er tilstrækkeligt involveret i væsentlige områder, og om alle opfatter disse områder som væsentlige (dvs. højt prioriteret). Hvis ikke alle har samme opfattelse i bestyrelsen, kan det give anledning til en drøftelse om hvorfor. Men det at være involveret er ikke tilstrækkeligt - det egentlige bidrag gør forskellen. Derfor er spørgsmålene defineret som den type af bidrag, bestyrelsen er bedst til.</p> <p>HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.</p>														
Alle deltagere på bestyrelsesmøderne udviser stort engagement - ingen er passive, dårligt forberedte eller hyppigt fraværende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen er stærkt fokuseret på at bruge sin tid effektivt, hvorfor kontrolopgaven (gennemgang af historiske tal) er minimeret gennem opbygning af en effektiv kontrolfunktion (rapportering fra denne), og tiden bruges primært til strategiske overvejelser på møderne og taktisk sparring med direktionen - specielt på tidspunkter, hvor virksomhedens udfordringer er store, f.eks. på grund af stærk vækst eller recession	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Alle de personer, der deltager på bestyrelsesmøderne, arbejder aktivt gennem deres netværk med muligheden for videntilførsel/tilkøb af aktiviteter, der styrker den langsigtede strategi og værditilvækst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Samspil														
<p>De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, om samspillet i bestyrelsen er effektivt, dvs. at bestyrelsen aktivt bruger hinanden. Der bliver lyttet aktivt til alle, og der er gensidig respekt for hinanden som basis for at opnå åbenhed og evne til at træffe de rigtige beslutninger. Desuden belyses bestyrelsens dialog med direktionen gennem disse spørgsmål.</p> <p>HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.</p>														
Alle deltagere har tillid til hinanden, og ingen er dominerende på bestyrelsesmødet, således at alle bidrager med konstruktive indlæg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsesformanden behandler alle punkter åbent og objektivt, dvs. ikke låst i forhold til forudgående drøftelser med direktionen, lytter til alle og evner at træffe de rigtige beslutninger/konklusioner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
De enkelte deltagere på bestyrelsesmøderne er bevidste om hinandens kompetencer og bruger disse aktivt for at få en så nuanceret drøftelse som muligt - ingen er fastlåst på egne synspunkter/ønsker om at få ret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsens kompetencer er klart kommunikeret til direktionen, og det er aftalt, hvorledes denne viden på en enkel og direkte måde kan formidles til direktionen/ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Struktur														
<p>De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, om alle i bestyrelsen har samme oplevelse af, i hvilken grad den nødvendige struktur er på plads. Spørgsmålene dækker områder, så som hvilke opgaver der skal ligge i bestyrelsen eller i komitéer, plan for erstatning af personer, formalia, formalisering af procedurer omkring modtagelse af information roller etc. Overholdelse i sig selv er ikke værdiskabende, men manglende struktur udgør en risiko for, at bestyrelsen fejler og dermed kan skade virksomheden.</p> <p>HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.</p>														
Bestyrelsen er velfungerende og har styr på formalia såsom årsplan, dagsorden, møde-/beslutningsreferater, revisionsprotokol, forretningsorden, registreringer i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen mv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Direktionens oplysninger er rettidige og fyldestgørende - modtages i god tid og afspejler virksomhedens situation på alle områder, herunder fremtidige risici og <u>alle</u> negative udfald	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen er bevidst om sit ansvar i forhold til at kontrollere den økonomiske styring og at sikre, at kontrollen er tilstrækkelig i forhold til virksomhedens kompleksitet og lovgivningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen vurderer løbende, om det tilstrækkelige kapitalberedskab er til stede til at kunne finansiere driften og risikoeksponeringen samt understøtte en eventuelt ikke-organisk vækst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen har forberedt et eventuelt salg/fusion/opkøb gennem en M&A-plan, således at dette mentalt, arbejdsmæssigt og værdiansættelsesmæssigt til enhver tid er på plads	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Indsigt														
<p>De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, om bestyrelsen har den nødvendige viden om virksomheden og dens omverden til at kunne rådgive/bruge sin viden korrekt i forhold virksomhedens udfordringer. Desuden er spørgsmålene medvirkende til at afdække, om bestyrelsen har samme opfattelse, idet forskellig opfattelse kan give anledning til, at de råd, det enkelte bestyrelsesmedlem fremkommer med, baseres på fejlagtig opfattelse af virksomhedens situation.</p> <p>HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.</p>														
Bestyrelsen har indsigt i, hvilke aktivitetsområder virksomheden består af, og er gennem direktionens analyser bevidst om, hvilke funktioner/processer der med fordel løbende kan outsources, in-sources eller gennemføres via off-shoring - ingen af dem, der deltager i bestyrelsesmøderne, har "hellige køer"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen er bevidst om værdiansættelsen af virksomheden (samlet eller i delelementer), således at de faktorer, der påvirker værdiansættelsen, hele tiden har bestyrelsens bevågenhed, og ledelsens aktiviteter løbende justeres i forhold til optimal værdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen er særdeles bevidst om, hvorledes den bedst muligt varetager de forskellige aktionærers interesser gennem målrettet afdækkende dialog/analyse af f.eks. risikovillighed, etisk ansvar, kortsigtet/langsigtet gevinstmaksimering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen er meget bevidst om skabelsen og bevarelsen af et optimalt image for virksomheden og bruger megen energi på at fastlægge, klart kommunikere og sikre efterlevelse af etiske retningslinjer på en sådan måde, at det imødekommer de væsentligste interessentgrupper (tiltrække medarbejdere og kunder samt imødekomme myndigheder, leverandører og NGO'er mv.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Strategiprocessen														
De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække, i hvilket omfang bestyrelsen deltager i udformningen af strategien og dermed er med til at sætte rammerne og retningen for virksomhedens udvikling, samtidig med at der opbygges viden om virksomheden og skabes mere direkte dialog mellem ledelse og bestyrelse. Det er primært gennem den strategiske proces, at bestyrelse kan skabe værdi for virksomheden. HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.														
Bestyrelsen udstikker rammerne for indholdet af næste års strategi og deltager aktivt (f.eks. flerdages strategikonference) i tilblivelsen af strategien - ikke kun vurdering af den af direktionen fremlagte strategiplan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X
Bestyrelsen evner sammen med direktionen årligt ikke blot at udarbejde en strategi (på et teoretisk velfunderet grundlag), der sikrer såvel den kortsigtede som langsigtede udvikling, men også at sikre, at strategien følges op og eksekveres som planlagt periode for periode.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		X

	Vurdering						Prioritet						Kommentarboks	Obl.
	Meget uenig			Meget enig			Meget lav			Meget høj				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Strategiske udfordringer og krav til kompetencer														
<p>De spørgsmål, der er tilknyttet denne kategori, har til formål at afdække grundlaget for kravet til kompetencer, der skal være til stede i bestyrelsen. Dette er ikke en eksakt videnskab, derfor er de centrale spørgsmål udformet som kvalitative, det vil sige, at de besvares af respondenterne med fritekst, dog struktureret således at det er nemt at organisere svarerne efterfølgende. Derfor er det VIGTIGT at overholde den korte vejledning, der følger med hvert spørgsmål.</p> <p>HUSK at tilføje kommentarer i kommentarboksen, når det er relevant, idet det er med til at gøre input mere nuanceret - kommentarer er altid anonyme.</p>														
Bestyrelsen evaluerer årligt sammensætningen af sine kompetencer i forhold til virksomhedens strategiske udfordringer og justerer konsekvent sammensætningen af bestyrelsen, hvis nødvendigt.														X
Bestyrelsen er bevidst om sit ansvar som "arbejdsgiver" og vurderer periodisk ledelsens performance og har en successionsplan klar for nøglepersoner ved firing/fratrædelse/død - også selv om virksomheden er ejerledet														X

